

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Taru Alho

ORGANISAATIOKULTTUURIEN YHDISTYMINEN KUNTALIITOKSISSA

Tutkimuskohteena Joensuun kaupungin liikuntapalvelut

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	8
1.2. Tutkimuksen aiheen rajaus ja tutkimuskysymykset	9
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.4. Tutkimuksen rakenne	11
2. ORGANISAATIOKULTTUURI TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ	14
2.1. Organisaatioajattelun historia	14
2.2. Kulttuuri ja ilmapiiri	15
2.3. Organisaatiokulttuuri ja sen määritelmiä	19
2.3.1. Organisaatiokulttuurin syntyminen	21
2.3.2. Organisaatiokulttuurin ydin	22
2.3.3. Vahva vai heikko organisaatiokulttuuri	24
2.3.4. Muuttuvat organisaatorakenteet ja hiljainen tieto	26
2.4. Organisaatiokulttuurin osa-alueet	27
2.5. Hofsteden henkisen ohjelmoinnin tasot ja sipulimalli	29
2.6. Scheinin organisaatiokulttuurimalli	32
2.7. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	35
3. ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN JA KUNTALIITOS	37
3.1. Kuntaliitoshistoriaa	37
3.1.1. Kuntien tehtävät	37
3.1.2. Kuntajohtamisen erityispiirteet ja johtaminen muutoksessa	38
3.2. Kuntaliitosprosessi ja kuntaliitoksen hyödyt sekä mahdolliset haitat	39
3.3. Julkisen sektorin organisaatiomuutokset	41

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	44
4.1. Tutkimusmenetelmä	44
4.2. Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitteet	44
4.3. Tutkimuksen kohdeorganisaatio	46
4.4. Tutkimusaineisto	47
4.5. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	49
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	50
5.1. Viestintä ja vuorovaikutus	50
5.2. Näkemys organisaatiosta ja tarvittavista taidoista	54
5.3. Toimintatavat ja organisaation sulautuminen	56
5.4. Johtajuus	61
6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1. Tutkimuksen yhteenveto	64
6.2. Johtopäätökset ja pohdinta	65
6.3. Jatkotutkimusideat	68
LÄHDELUETTELO	70
LIITTEET	79

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusraportin rakenne	13
Kuvio 2. Kulttuurin viralliset ja epäviralliset aspektit	17
Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin ydin	23
Kuvio 4. Organisaatiokulttuuri ja johtajuus	25
Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin osa-alueiden määrittely	27
Kuvio 6. Henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa	29
Kuvio 7. Sipulimalli	30
Kuvio 8. Kulttuurin tasot	34
Kuvio 9. Kuntaliitosprosessi	40
Kuvio 10. Joensuun organisaatiokaavio	47

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Taru Alho

Pro gradu -tutkielma:Organisaatiokulttuurien yhdistyminen kuntaliitoksissa:
Tutkimuskohteena Joensuun kaupungin liikuntapalvelut**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi:

2016

Sivumäärä: 80

TIIVISTELMÄ:

Kuntaliitoksia on tehty paljon viimeisten vuosien aikana. Kun kaksi tai useampi kunta yhdistyvät, muuttuvat sekä hallintorakenteet että järjestelmät. Kuntaliitokset ovat sinällään mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska monet niistä ovat syntyneet olosuhteiden pakosta. Kuntaliitos voi myös olla kuntien strateginen valinta, jolla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin yhtenä kuntana. Mahdolliset muutokset voivat toteutua välittömästi tai vähitellen vuosikymmenten kuluessa.

Yksi kuntaliitokseen liittyvistä oleellisista asioista on yhdistyvät organisaatiokulttuurit. Usein kuntaliitoksissa huomio keskittyy uuden kunnan rakenteisiin ja organisaatiokulttuurin sopeuttaminen voi jäädä huomioimatta. Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa omaksuttu henkinen tila, jonka mukaan organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Käsitteenä se on kuitenkin varsin laaja ja monitahoinen. Organisaatiokulttuurin yksi tärkeimmistä tutkijoista on Edgar H. Schein, jonka mukaan organisaatiokulttuuria on pakko ymmärtää, jos aikoo tulla toimeen.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee sekä organisaatiokulttuuria että kuntaliitosta. Viitekehyksessä käsitellyissä malleissa organisaatiokulttuuri jaetaan erillisille tasoille. Tutkimuksen pääkysymys oli, mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien yhdistyessä? Alakysymyksissä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, missä määrin pienemmän organisaation kulttuuri muuttuu suuremman organisaation mukaiseksi ja kuinka paljon näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkeavat kanta-Joensuussa ja liitoskunnissa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Joensuun kaupungin liikuntapalvelut. Joensuussa on tehty kuntaliitoksia 2000-luvulla kahdesti; ensin vuonna 2005 Tuupovaa-
ran ja Kiihtelysvaaran kanssa ja vuonna 2009 Enon ja Pyhäselän kanssa. Liikuntapalvelut ovat vain pieni osa liitoskuntien toimintaa; johtoryhmä tekee päivittäistä työtään Joensuun keskusta-alueella. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja haastattelut tehtiin teemahaastatteluina osin liitoskuntien työntekijöiden ja osin johtoryhmän työntekijöiden kanssa. Haastatteluja tehtiin yhteensä 13 ja niistä saatiin hyvin monipuolisia vastauksia.

Riippumatta siitä, onko organisaatio pieni vai suuri, niin jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa. Tutkimuksessa yksi tärkeimmistä esille nousseista asioista oli se, että organisaatiokulttuurin yhdistyminen on mahdollista, vaikka liitoskunnissa voikin säilyä oma identiteetti vuosikymmeniä. Jokainen kuntaliitos on omanlaisensa. Pienemmän organisaation kulttuuri ei muutu sormia napsauttamalla suuremman organisaation kulttuurin mukaiseksi.

Asioiden hoidossa oli myös alussa hieman kankeutta. Kuntaliitoksen myötä nimiä ja kasvoja ei osattu yhdistää, ihmiset jäivät tietyllä tavalla etäisiksi. Viestintä ja vuorovaikutus ovat monesti avainasemassa tiedottamisen ja huomioimisen kautta luodaan tunne, että myös liitoskunnat ovat osa suurempaa kokonaisuutta. Voidaan kuitenkin todeta, että asiat riippuvat melko paljon siitä, miten ihmiset hoitavat asioita keskenään ja minkälainen asenne heillä on kuntaliitoksia ja ylipäätään muutoksia kohtaan.

AVAINSANAT: kuntaliitos, organisaatio ja organisaatiokulttuuri

1. JOHDANTO

Kuntaliitoksia on tapahtunut paljon viimeisimpien vuosien aikana. Kuntaliitos on jo sinällään mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä monia kuntaliitoksia on syntynyt olosuh- teiden pakosta. Niihin myös liittyy väistämättä monia asioita – yksi niistä on yhdistyvät organisaatiokulttuurit.

Tässä pro gradu -tutkielmassa oletusarvo on se, että organisaatiokulttuurit törmäävät aina kuntaliitoksissa. Työn tarkoituksena on tutkia sitä, mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien törmätessä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Joensuun kau- pungin liikuntapalvelut. Vuonna 2005 Joensuu yhdistyi Tuupovaaran ja Kiihtelysvaaran kanssa ja vuonna 2009 Enon ja Pyhäselän kanssa (Koski 2013). Liikuntapalvelut ovat vain pieni osa kunnan toiminnasta, ja sinällään haasteita tuo se, että liitoskunnissa työn- tekijöiden työnkuvaan kuuluvat myös muut kuin liikuntapalveluiden asiat. Lisäksi lii- kuntapaikkojen hoidosta vastaavat liitoskunnissa teknisen keskuksen työntekijät, joten yhteistyö on hyvinkin monitahoista. Teknisen keskuksen työntekijät hoitavat siis liikun- tapalveluiden asioita, vaikka vapaa-aikajohtaja (jonka vastuualueelle kuuluvat liikunta- palvelut, nuorisopalvelut, kulttuuripalvelut ja tapahtumapalvelut) ei suoranaisesti ole- kaan heidän esimiehensä. (Joensuun kaupungin internetsivut 2014).

Kuntaliitoksia olisi ylipäätään järjetöntä tehdä, jos niistä ei olisi mitään hyötyä. Kuiten- kin esimerkiksi Pontevan (2012: 67) mukaan kuntaliitoksia on tehty Suomessa viime vuosina enemmän tai vähemmän pakon sanelemana. Koska muutokset eivät ole usein- kaan perustuneet vapaaehtoisuuteen, ne eivät ole olleet kovin onnistuneita.

Kunnan tehtävien ja roolin muutosta kuvataan eräässä tutkimuksessa muutoksena 1970- luvulla alkaneesta kulta-ajasta nykyiseen 2010-luvun kaaokseen (Haveri, Airaksinen & Paananen 2013: 85–86). Kuntauudistuksen tavoitteena on kuitenkin ensisijaisesti vah- vistaa kuntien itsehallintoa. (Hiironniemi & Ikonen 2013.) Kuntaliitokset on nähty kei- noina suurentaa asukas pohjaa samalla tarjoten myös mahdollisuuksia luoda terveempi ja monipuolisempi perusta kuntataloudelle sekä toimintojen järkevämpi ja koordinoitumpi suunnittelu (Kautto & Vihriälä 2004: 115).

Mannermaan (2008: 26–27) mukaan erityisesti viimeisen 40 vuoden aikana muutosvauhti on ollut kova. Suomalainen kunnallishallinto elää tällä hetkellä historiansa voimakkainta murrosvaihetta. Kunnat hakevat uudenlaisia ja uudentyyppisiä organisointi- ja toimintamalleja, jotka muuttavat niille tyypillisiä päätöksentekomalleja ja johtamisjärjestelmiä. Tämä muutos on myös mittava organisaatiokulttuurinen muutos.

Muutostahdistu huolimatta suomalaisten kuntien toimintamallille on edelleen tyypillistä hierarkkisuus, byrokraattisuus sekä muotosidonnaisuus (Tiihonen & Ylikangas 1992: 275). Haverin ja Majoisen (2000: 20) mukaan nämä organisaatiokulttuurillekin tyypilliset tekijät hidastavat ja jopa estävät kuntien toiminnan kehittämistä sekä hankaloittavat uusien toimintatapojen käyttöönottoa.

Oreniuksen (2009: 118–119) mukaan kuntaliitoksessa kaksi tai useampi kunta yhdistyy uudeksi kokonaisuudeksi, jolloin kuntien hallintorakenteet ja järjestelmät muuttuvat. Tässä yhteydessä myös kuntien organisaatiokulttuurit kohtaavat ja muotoutuvat uudelleen. Kuntaliitosta valmisteltaessa keskitytään tyypillisesti uuden kunnan rakenteisiin, palvelutuotannon malleihin ja prosesseihin ja organisaatiokulttuurin sopeuttaminen jää liian vähälle huomiolle. Kahdella perusrakenteeltaan ja perustehtävältään hyvinkin samanlaisella organisaatiolla voi olla täysin erilainen organisaatiokulttuuri. Toisaalta samantyyppisiä organisaatiokulttuureita voi löytyä hyvinkin erilaisista organisaatioista. (Schein 1987: 134–135.) Kuntaliitoksen katsotaan olevan valmis, kun kunnat aloittavat yhteisen taipaleensa. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta muutos on kuitenkin vasta tuolloin alkamassa ja organisaatiokulttuuriset erot paljastuvat usein vasta tässä vaiheessa. Vaikka rakenteet ja prosessit muovautuvat suhteellisen nopeasti, organisaatiokulttuurin muutos kestää huomattavasti pidempään. (Mäki-Krekola 2014: 12.)

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Joensuun kaupungin liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuri on törmännyt kuntaliitoksissa ja mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien törmätessä? Missä määrin liitoskuntien organisaatiokulttuuri muuttuu, kun ne liittyvät kantakaupunkiin? Onko kantakaupunki aina väistämättä se, joka

sanelee säännöt? Sen lisäksi tarkoitukseni on selvittää, kuinka paljon näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkeavat kanta-Joensuussa ja liitoskunnissa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valikoitui työharjoittelupaikkani Joensuun kaupungin liikuntapalvelut, koska sain työharjoitteluni kautta myös käsitystä organisaation toiminnasta. Haastatteluja tein yhteensä 13, joista kuusi oli entisiä tai nykyisiä johtoryhmän jäseniä ja loput seitsemän liitoskunnissa liikuntapalveluiden parissa töitä tehneitä tai edelleen siellä töissä olevia. Haastateltavien skaala oli laaja ja näkemyksiä pyrittiin hakemaan monelta eri taholta. Haastateltavia olivat mm. nykyinen ja entinen liikuntatoimenjohtaja (nykyään vapaa-aikajohtaja), liitoskuntien palvelupisteiden työntekijät, laitospäällikkö, vapaa-aikasihteeri ja kentänhoitaja. Haastattelut tehtiin niin, että jokaisesta kunnasta saatiin näkemys. Näiden haastattelujen pohjalta saatiin myös kattava koonti ja monenlaisia näkemyksiä vallitsevasta organisaatiokulttuurista.

1.2. Tutkimuksen aiheen rajausta ja tutkimuskysymykset

Organisaatioiden yhdistyessä johtamista ei voida sivuuttaa. Tulen käsittelemään siis johtamista muutoksessa hieman sivuten. Sen sijaan varsinaiseen muutosprosessiin ja muutoksen läpiviemisen vaiheittaiseen etenemiseen en sen enempää keskity. Muutoksissa korostuu käytännön johtaminen ja lähiesimiesten rooli ja muutosvastarinta on normaalia. Muutosvastarintaa helpottaa ajantasainen tiedottaminen. Muutosta tapahtuu jatkuvasti. Juuti & Virtanen (2009: 13) ovatkin todenneet, että olemme jatkuvasti liikkeessä, riippumatta siitä, haluammeko vai emme.

Pääfokus tutkimuksessa on kuitenkin organisaatiokulttuurin yhdistyminen. Sosiaalipsykologian kuuluisuuden Kurt Lewinin mukaan mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria (Helsilä & Salojärvi 2009: 16). Teoria muodostuu organisaatiokulttuurin avaamisesta ja määritelmistä. Lisäksi teoriassa käsitellään kuntaliitosta. Teoreettisen viitekehyksen organisaatiokulttuurista muodostavat Edgar H. Scheinin malli organisaatiokulttuurin tasoista (1985) ja Geert Hofsteden (1993) sipulimalli. Lisäksi teoreettisessa

viitekehyksessä on kohtia Lämsän ja Uusitalon (2002) organisaatiokulttuurin osaluokista. Nämä kohdat ovat arvot, rituaalit, roolit ja kertomukset.

Tutkimusongelmani on seuraavanlainen:

- Mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien törmätessä?

Alaongelmat ovat seuraavanlaisia:

- Missä määrin pienemmän organisaation kulttuuri muuttuu suuremman organisaation mukaiseksi?
- Kuinka paljon näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkeavat kanta-Joensuussa ja liitoskunnissa?

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat kuntaliitos, organisaatio ja organisaatiokulttuuri.

Kuntaliitos

Kuntaliitos on kuntien strateginen valinta, jolla tavoitellaan parempaa kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin yhtenä kuntana. Kuntaliitosten tavoitteena on elinvoimainen, alueellisesti eheä ja yhdyskuntarakenteeltaan toimiva kuntarakenne, joka muodostuu työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata kunnan palveluiden järjestämisestä. (Nieminen 2016.) Kuntien liitokset ovat varsin yksilöllisiä. Mahdolliset muutokset voivat toteutua välittömästi kuntaliitoksen jälkeen tai vähitellen vuosikymmenten kuluessa. (Leinamo 2004: 130.)

Organisaatio

Scheinin mukaan (1985: 7) organisaatiota ei ole helppo määritellä ajassa tai paikassa. Organisaatiot ovat avoimia järjestelmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa usein ympäristöjen kanssa. Ne koostuvatkin useista alaryhmistä, tehtäväkohtaisista yksiköistä ja hierarkkisista tasoista. Organisaatiot ovat olemassa tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatorakenteen avulla voidaan mahdollistaa erilainen työnjako sekä yhteistyö organisaation eri osien välillä. Organisaatio toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja organisaation rakenne riippuu pitkälti ympäristön toiminnalle asettamista vaatimuksista (Juuti 2006: 205–208). Organisaatiot jaetaan tavanomaisesti yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin. Olipa organisaatio mikä tahansa, se kuvataan ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. (Lämsä & Päivike 2013: 9.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla on useita eri määritelmiä. Vaikeaksi määrittämisen tekee organisaatiokulttuurin abstrakti luonne: käsite sisältää käyttäytymistä, normeja, oppimista, tietoa, uskomuksia, oletuksia, arvoja, symboleita ja tunteita. Yhteisen määritelmän luominen on siis tästäkin syystä hankalaa (Alvesson 1991: 188.) Organisaatiokulttuuri on organisaatiossa suhteellisen laajaksi omaksuttu henkinen tila, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia (Harisalo 2008: 266). Helms Millsin, Dyen ja Millsin (2009: 60) mukaan kulttuuri edustaa tapaa, jolla asioita tehdään organisaatiossa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku alkaa johdannolla, jossa selvitetään tutkimuksen aihe, tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuskysymykset,

käsitellään tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä ja määritellään kohdeorganisaatio. Ensimmäinen luku päättyy tutkimuksen rakenteen kuvaamiseen.

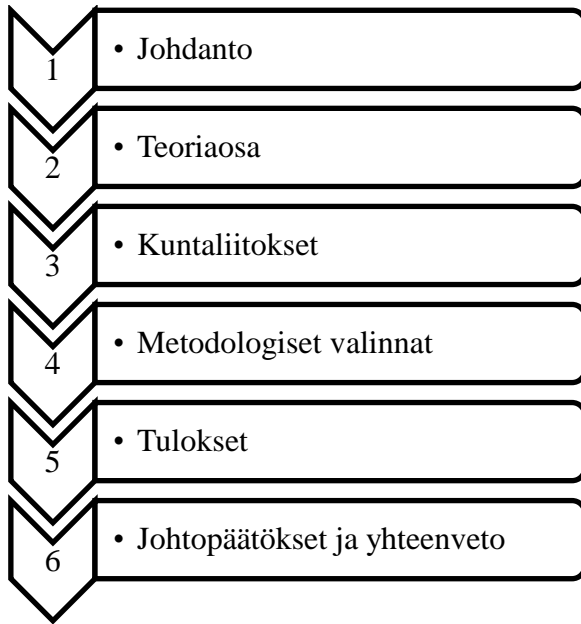
Toisessa luvussa kuvataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja esitellään tutkimuksen pääkäsite, organisaatiokulttuuri, yksityiskohtaisesti. Tällä viitataan siihen, että viitekehyksessä luodaan näkökulma ja rajaus tutkittavaan ilmiöön. (Tuomi 2007: 60.) Luvun loppuun on lisätty teoreettisen viitekehysten yhteenveto. Alasuutarin (2011: 83) mukaan teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analysoinnissa kannattaa käyttää. Teoreettisen viitekehysten ja sen kanssa sopusoinnussa olevan metodin valitseminen on siis tärkeää.

Kolmas luku käsittelee kuntaliitokseen liittyvää tematiikkaa. Luvussa käsitellään kuntaliitoshistoriaa, kuntien tehtäviä, kuntajohtamisen erityispiirteitä sekä julkisen sektorin organisaatiomuutoksia. Tuomen (2007: 58) mukaan teoriaosa perustelee empiirisen osan. Se on käytettyjen metodien perustelu; erityisesti sen perustelu, miksi esimerkiksi havainnoidaan tiettyä asiaa. Siinä rajataan kiinnostuksen kohdetta.

Neljännessä luvussa määritellään tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Tämän lisäksi luvussa määritellään tutkimusnäkökulma ja esitellään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio. Neljännen luvun lopussa kuvataan tutkimuksen aineistoa, sen keruuta ja aineiston analyysia.

Viides luku puolestaan sisältää tutkimustulokset. Se on jaettu aineistoanalyysin teemojen mukaan osioihin, jossa kuvataan tutkimuskysymysten tuloksia. Teemat ovat viestintä ja vuorovaikutus, näkemys organisaatiossa tarvittavista taidoista, toimintatavat ja organisaation sulautuminen sekä johtajuus.

Kuudes luku käsittelee tutkimuksen yhteenvedon, johtopäätökset ja tulosten pohdinnan sekä mahdolliset jatkotutkimusideat.



Kuvio 1. Tutkimusraportin rakenne

2. ORGANISAATIOKULTTUURI TEOREETTISENA VIITEKEHYKSENÄ

Seuraavaksi tulen avaamaan organisaatiokulttuurin teoreettista viitekehystä. Aloitan organisaatioajattelun historiasta, jonka jälkeen siirryn kulttuurin kautta organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten muodostavat Edgar H. Scheinin (1985) malli kulttuurin tasoista ja Geert Hofsteden (1993) sipulimalli, joita käsitellään luvun lopussa. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään Lämsän ja Uusitalon (2002) organisaatiokulttuurin osa-alueita. Näitä käsiteltäviä alueita ovat arvot, rituaalit, roolit ja kertomukset.

2.1. Organisaatioajattelun historia

Organisaatioajattelun kehityssuunnat ovat muuttuneet koko viime vuosisadan aikana. Perinteisimmät organisaation jäsentelytavat ovat lähteneet 1900-luvun alkupuolelta funktionalistisesta ajattelutavasta, jossa tarkasteltiin sitä, miten organisaatiot ovat sopeutuneet ympäristöönsä. Funktionalistisesti tarkasteltuna (tieteellinen liikkeenjohto: Taylor, hallinnollinen koulukunta: Fayol, Gulick & Urwick) organisaatiot olivat yhteistoimintajärjestelyjä tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Kuitenkin 1960-luvulla systeemitheoria (Parsons) käänsi katseet systeemin ja se osien välisen yhteyden tarkasteluun. Systeemitheorian mukaan muutos yhdessä osajärjestelmässä aiheuttaa muutostarpeen toisessa osajärjestelmässä. Kontingenssiteoriaa 1970-luvulta (Lawrence & Lorsch) voidaan pitää systeemitheorian jatkeena. Tämän näkökulman puitteissa huomattiin, että ympäristön ollessa monimutkainen se vaatii erilaista organisoitumista kuin yksinkertaisen ympäristön kohdalla. 1980-luvulla syntyi kulttuurinäkökulma (Schein), jossa organisaatiota ei enää pyritty selittämään, vaan ymmärtämään ja kuvailemaan. Organisaatioita alettiin tarkastella ihmisten luomuksina. Kulttuuri tarkoitti sitä, miten ihmiset ajattelivat tai toimivat ja organisaatiota pidettiin jäsenten yhteisesti omaksumana merkitysjärjestelmänä. Symbolista koulukuntaa vuodelta 1985 voidaan pitää kulttuurinäkökulman jatkeena ja postmodernin näkökulman mukaan 1990-luvulta alkaen organisaatiot ovat retorisin keinoin luotuja rakennelmia. (Juuti 2006: 11–12.)

Organisaatiokulttuurin tärkeydestä puhuttiin jo 1960-1970-luvuilla, jolloin tutkijat toteivat, että organisaatioilla saattaa olla omia kulttuureita. Organisaatiotutkimukseen kulttuurin käsite ilmestyi vasta 1970-luvulla (Silén 1995: 14–15.) Käsitteen läpimurtona pidetään 1979 ilmestynyttä Andrew Pettigrewin artikkelia ”*On Studying Organizational Cultures*”, joka ilmestyi *Administrative Science Quarterly*ssa. Tämän artikkelin myötä alettiin kiinnittää huomiota organisaation normeihin, arvoihin ja johtamisen symbolisiin puoliin. Tähän asti merkittävämpää oli ollut näkemys siitä, että organisaation menestymiselle olennaisinta oli liikkeenjohdollinen näkemys. (Silén 1995: 20.)

Myös Cameronin ja Quinnan (1999: 14) mukaan tutkijat alkoivat kiinnittää enemmän huomiota organisaatiokulttuuriin 1980-luvulla. Organisaatiokulttuuriin kuuluukin itsensänselvyyksinä koetut arvot, niitä ohjaavat oletukset ja organisaation jäsenyys todellisuudesta. Kulttuuri voikin olla näkymätön aina siihen asti, kunnes se kohtaa haasteen ja kulttuurin jäsenet kokevat uuden kulttuurin.

2.2. Kulttuuri ja ilmapiiri

Kulttuurista ei ole olemassa yhtenäistä näkemystä, vaan sitä kuvailevat monet eri käsitteet. Käsitteenä sen määrittely onkin vaikeaa, koska siihen vaikuttavat kulttuuri-ilmion monimutkainen kokonaisuus. Kulttuuria voidaan avata kuvailevilla, historiallisilla, normatiivisilla, psykologisilla, symbolisilla ja narratiivisilla käsitteillä. (Juuti 2006: 243.)

Organisaatiokulttuurin ja organisaatioilmaston tai -ilmapiirin juuret juontuvat antropologiasta. Kulttuuri on käsitteenä vanhempi ja se yhdistetään ihmisten uskomuksiin, havaintoihin ja käyttäytymiseen. Ilmapiiri tai ilmasto sen sijaan liitetään pelkästään organisaation jäsenten havaintoihin. (Pettigrew 1990: 416.)

Juutin (2006: 236–237) mukaan kulttuurin ja ilmapiirin välillä on kuitenkin myös paljon yhteistä. Sekä kulttuurin että ilmapiirin syntyminen edellyttää tietynlaista yhteisnäkemystä; kumpikin perustuu uskomuksille, tulkinnoille tai kognitioille, kumpikin syntyy historiallisten prosessien kautta ja kumpikin esiintyy usein erilaisena suuren organisaation eri yksiköissä. Toisaalta näiden käsitteiden välillä löytyy myös eroja. Kulttuuri on

normatiivinen käsite, kun taas ilmapiiri on kuvaileva käsite. Ilmapiiri on jokaisessa organisaatiossa ja aivan jokainen kokee sen. Sen sijaan kulttuuria ei ole jokaisessa organisaatiossa. Ilmapiiri liittyy yksiköiden havaintoihin, kulttuuri sen sijaan koskettaa ryhmää tai yhteisöä. Ilmapiiri tulisikin ymmärtää kulttuurin ilmenemismuotona.

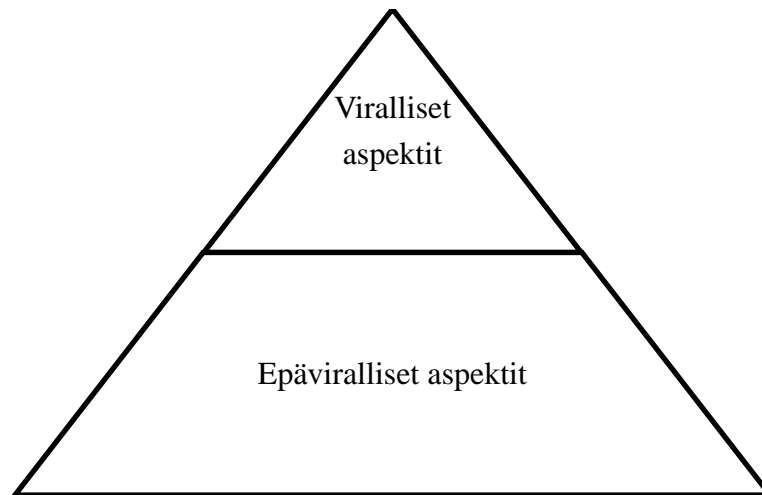
Bakkan, Fivelsdalin ja Lindkvistin (2006: 124) mukaan kulttuuri on kompleksi kokonaisuus, jossa osat on liitetty toisiinsa. Keskeisimmät kulttuurin elementit ovat arvot, normit ja instituutiot. Kulttuuri ei ole myöskään synnynnäistä, vaan se muokkautuu jokaisesta uudesta sukupolvesta.

Kulttuuri on organisaatiolle identiteetin lähde. Kun ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia, kulttuuri alkaa silloin muodostua. Voikin sanoa, että kulttuuri on ryhmän omaisuutta. Erilaiset kulttuurit syntyvät organisaatioyksiköissä, joilla on yhteinen ammatillinen ydin tai yhteistä kokemusta. Jos vietämme suurimman osan elämästämme tietyssä organisaatiossa, omaksumme kulttuurisia teemoja, jotka ovat yhteisiä kaikille siinä organisaatiossa. (Schein 2001: 26–28.) Kulttuuri on löydettävissä ainoastaan sieltä, missä on määriteltävissä olevia ryhmiä, joilla on oma merkittävä historiansa. Kulttuuria voidaan soveltaa minkä kokoiseen yksikköön tahansa. Ainoa ehto on, että yksiköllä on ollut tilaisuus oppia ja vakiinnuttaa näkemys itsestään ja ympäristöstään. (Schein 1985: 7.)

Kulttuurin syntyprosessi on täysin yhdenmukainen ryhmän muotoutumisen kanssa. Ryhmänä olemisen perusolemus tai ryhmän identiteetti eli yhteisten kokemusten ja yhteisen oppimisen tuloksena syntynyt ajattelu, uskomukset, tunteiden ja arvojen yhteinen malli on se, jota lopulta kutsutaan ryhmän kulttuuriksi. Ilman ryhmää ei siis voi olla kulttuuria ja ilman jonkin asteista kulttuuria voimme puhua vain joukosta ihmisiä. Ryhmän kasvua ja kulttuurin muodostumista voidaan pitää saman kolikon kääntöpuolina. Lisäksi molemmat ovat johtajuuden tulosta. (Schein 1985: 50.)

Organisaation kulttuuri voidaan kuvata jäävuorena, jossa näkyvät osat eli viralliset aspektit koostuvat tavoitteista, teknologiasta, rakenteesta, pätevydestä ja taloudellisista resursseista. Piilevät osat eli epäviralliset aspektit koostuvat sen sijaan asenteista, ar-

voista, tunteista, sosiaalisista normeista ja ryhmänormeista. Tässä on lähtökohtana Edgar H. Scheinin (1985) käsitykset organisaatiokulttuurista. Hänen mallinsa on yksi eniten työstettyjä malleja organisaatiokulttuurin kartoittamisessa. (Bakka ym. 2006: 125.)



Kuvio 2. Kulttuurin viralliset ja epäviralliset aspektit (Bakka ym. 2006: 125).

Stinchcombin ja Ordazin (2007: 146) mukaan aivan kuten happi tai hiilidioksidi, myös kulttuuri on näkymätön luonnonvara – se on hajuton, mauton ja väritön. Se sekoittuu huomaamatta ympäristöönsä, mutta voi vaikuttaa kaikkeen. Negatiivinen kulttuuri ja ympäristö myrkyttävät työyhteisön samalla tavalla kuin pelkän hiilidioksidin hengittäminen. Kaikki, jotka ovat asian kanssa tekemisissä, saavat myös ”tartunnan”.

Schraederin ja Selfin (2003: 511–512) korostavat, että kulttuuri on organisaatiolle sitä, mitä persoonallisuus on ihmisille – se on uniikki identiteetti, joka erottaa sen muista. Organisaatiolla on oma erottuva ydinidentiteetti, joka määrittää arvot, joita nostetaan esille sekä normit, joita seurataan. Tämä osoittaa myös organisaation oletetun käyttäytymisen. Freibergin ja Freibergin (1996: 144) mukaan kulttuuri muodostaa organisaatiolle samalla tavalla maineen kuten luonne henkilölle.

Organisaatiossa tarvitaan kulttuuria sisäisten ja ulkoisten haasteiden voittamiseen. Ulkoisia haasteita on esimerkiksi se, miten päivittäistä työtä tehdään ja johdetaan: miltä tulevaisuus näyttää ja miten siihen tulee valmistautua? Sisäiset haasteet ovat myös melko tuttuja. Ne ovat pääasiassa sitä, miten tehdään yhteistyötä ja toimitaan ihmisten kanssa: ymmärretäänkö organisaatiossa toisia ja ovatko ihmissuhteet toimivia? (Kuusela 2015: 15.) Yksi kysymys lienee, kuka on organisaation sisällä ja kuka ulkopuolella? Uudet organisaation jäsenet huomaavat olevansa mukana tapahtumissa vasta silloin, kun he oppivat työyhteisön kielen ja ajattelutavat. Piilevät oletukset jäsenyydestä ja siihen liittyvistä velvoitteista muodostavat merkittävän osuuden siitä, mitä pidämme organisaation kulttuurina. (Schein 2001: 59.) Kulttuurin muuttamistarve riippuu hyvin paljon organisaation iästä, tilanteesta tai toimintaympäristöstä (Schein 1985: 269).

Kulttuuria on vaikea muuttaa, koska se on tullut organisaatioon pikkuhiljaa. Ei ole kuitenkaan olemassa oikeaa tai väärää kulttuuria tai parempaa tai huonompaa kulttuuria. (Schein 2001: 36.) Kulttuuri on syvä. Kulttuuri hallitsee enemmän ihmistä kuin mitä ihminen kulttuuria. Kulttuuri on myös laaja. Sen tulkitseminen voi olla loputonta. Kulttuuri on pysyvä. Kulttuuri luo organisaatioon merkityksen ja tekee työnteosta ennustettavampaa. (Schein 2001: 41.) Schein on kuitenkin sitä mieltä, että kulttuuria on mahdollista muuttaa, jos organisaatiossa ymmärretään kulttuuriprosessin dynamiikka. Hän uskoo, että kulttuuri voi auttaa organisaatiota sen eteen tulevissa esteissä ja epävarmuudessa. Sen sijaan toiminnan muuttuminen riippuu lähinnä siitä, kuinka syvällä arvot ovat organisaatioon kuulumisessa. (Helms Mills ym. 2009: 62.)

Kuuselan (2015: 17) mukaan kulttuuri onkin se liima, joka yhdistää organisaatiossa erilaiset ihmiset ja tehtävät toisiinsa. Kulttuurin keskeisiin ominaisuuksiin kuuluu se, että se tarttuu helposti, pysyy tiukassa, vaikuttaa myös silloin, kun sitä ei huomaa ja on johtajansa näköinen. Kulttuuri imaisee helposti sosiaalisissa tilanteissa ja sen opettaminen toisille tapahtuu lähes huomaamatta. Kulttuurin sisin onkin sosiaalinen voima – se on sellaista, joka antaa rajat yhteiselle toiminnalle. Helms Millsin ym. (2009: 60) mukaan kulttuurilla on hyvin vahva vaikuttavuus ja onkin alettu ymmärtää, että kulttuurilla on vaikutus koko organisaation menestykseen.

Yksi tärkeimmistä kulttuurintutkijoista organisaatiokontekstissa on hollantilainen Geert Hofstede. Hän määrittelee kulttuurin ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleiksi, jotka opitaan varhaislapsuudessa ja jotka erottavat ryhmän jäsenet toisistaan. Hänen mukaansa oppiakseen uusia malleja, yksilön tulisi oppia pois vanhoista malleista. Poisoppiminen vanhasta mallista onkin vaikeampaa kuin uuden asian oppiminen. (Hofstede 1992: 19–20.)

2.3. Organisaatiokulttuuri ja sen määritelmiä

Organisaatiokulttuurin käsite on varsin laaja ja monitahoinen. Seuraavaksi on avattu organisaatiokulttuurin määritelmiä. Juuti & Virtanen (2009: 56) ovat todenneet, että organisaatiokulttuurin määrittelemisen ei ole mitenkään yksioikoista. Silénin (1995: 27) mukaan organisaation ”näkyväisyys” ja ”näkyvyys” ovat olleet keskeisiä aiheita organisaatiokulttuurin käsitteiden määrittelystä käytävissä keskusteluissa. Morgan (2006: 138) on todennut, että organisaatiokulttuuriin tulee piirteitä, jotka korostavat organisaatiota yhteisönä. Organisaatiokulttuuri on yhteinen käsitys siitä, millainen organisaatio on, millaisessa todellisuudessa se toimii ja miten sitä tulisi kehittää.

Hofstede (1993: 258) määrittelee organisaatiokulttuurin ”mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaation jäsenistä.” Yksilön persoonallisuus on Hofsteden mukaan jokaisen henkilökohtainen ja uniikki ohjelma-koostumus. Sen muodostavat opitut piirteet sekä geeniperimässä saadut luonteenpiirteet. Opittuihin piirteisiin vaikuttavat kulttuuri ja henkilökohtaiset kokemukset. (Hofstede 1992: 21.) Hofsteden (1992: 38) mukaan kansallinen kulttuuri eroaa organisaatiokulttuurista sillä, että kansalliseen kulttuuriin synnyttään, mutta ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuuriin.

Alvesson (1991: 189) on puolestaan sitä mieltä, että organisaatiokulttuuri on muutakin kuin organisaation alasysteemi. Hänen mukaansa ei ole tarkoituksenmukaista yrittää perustaa kausaalista suhdetta kulttuurin ja muiden muuttujien välille. Organisaatiokulttuuri kokoaa organisaation hallitsevat arvot. Kaupin (2001: 23) mukaan organisaa-

tiokulttuuri on niiden arvojen ja toimintojen kokonaisuus, jonka organisaation jäsenet ovat hyväksyneet ja joilla on tiettyä merkitystä.

Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri tarkoittaa:

”Perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1985: 26.)

Edgar H. Schein (1985; 2010) määrittelee organisaatiokulttuurin eräänlaisena kuviona olettamuksista, joita luodaan tai kehitetään joltain tietyltä ryhmältä. Scheinin (1985; 2010) pohdinnan mukaan organisaatiossa tapahtuu huomaamatta sosiaalinen ja kulttuurillinen oppimisprosessi. Tässä organisaation perustajalla on huomattava rooli. Mikäli perustajan persoonallisuus on ollut dynaaminen ja voimakas, hänellä on ollut myös rooli kulttuurin luoja. (Andersson 2008:110–111.)

Scheinin (1985: 4–5) mukaan organisaatiokulttuurin käsite onkin erityisen merkityksellinen, kun yritämme ymmärtää ihmisyhteisössä tapahtuvia selittämättömiä ja järjettömiä asioita. Loppujen lopuksi kulttuuria on pakko ymmärtää, jos aikoo tulla toimeen. Jos kulttuuri halutaan tuhota, se saattaa itse asiassa merkitä vanhan ryhmän tuhoamista ja uuden ryhmän perustamista, joka luo tai kehittää uuden kulttuurin. Scheinin (1985: 48) mukaan kulttuuri on helppo sivuuttaa juuri siksi, että se on läsnä kaikkialla. Jossakin niin kaikkialla olevasta on vaikea saada otetta.

Kun ihminen astuu uuteen organisaatioon, hän kohtaa siinä henkisen todellisuuden, joka on kehittynyt pitkän ajan kuluessa ja jonka varassa ihmiset tarkastelevat niin organisaation rakenteita, prosesseja kuin käytäntöjäkin (Harisalo 2008: 264–265.) Organisaatiokulttuurin voisi määritellä organisaation omaksi sisäiseksi todellisuudeksi, joka ohjaa ihmisen ajattelua, valintoja, käyttäytymistä ja joka on ainakin jossain määrin riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä. Kun organisaatioita 1980-luvulla alettiin ajatella kulttuureina, ne tarjosivat laadullisesti uuden jopa mullistavan tavan ajatella organisaatioita. (Harisalo 2008: 264.)

Organisaatioon saattaa kuulua monta eri sukupolvea, yhteiskuntaluokkaa tai ammattiryhmää ja kokonaisuus on usein kaikkea muuta kuin yhdenmukainen (Alvesson 2015: 127). Organisaatiokulttuurilla voi olla myös synkempi puoli, jolloin se voi lukita ihmiset tiettyihin ideaaleihin tai kuvitelmiin. Lisäksi se voi toimia myös hieman ”aivopesuna”, kun aletaan ajatella samalla tavalla kuin ympärillä olevat ihmiset ja kyky itsenäiseen ajatteluun häipyy. Organisaatiokulttuuria pitää tämän vuoksi huomioida myös kriittisellä tavalla. (Alvesson 2015: 131–132.)

Organisaatiokulttuuria tulisi kuitenkin ymmärtää paremmin, koska kulttuurit ovat erittäin näkyviä ja tuntuvia. Organisaatiokulttuurilla on oma vaikutuksensa riippumatta siitä, mistä organisaatiosta on ollut kyse. Toinen syy on se, että koko organisaation suoriutumista ja ihmisten omaa organisaatiota koskevia tunteita ei voida ymmärtää ottamatta huomioon organisaation kulttuuria. Kolmantena syynä on se, että jos organisaatiokulttuuri on ymmärretty väärin ja sekoitettu käsitteisiin kuten filosofia, ilmapiiri tai ideologia, on luotava viitekehys organisaatiokulttuurin analysoimiseksi ja käytettävä käsitettä teorian kannalta oikealla tavalla. (Schein 1985: 24.) Organisaatiokulttuurin ymmärtämisen suurin ongelma on sen yksinkertaistaminen (Schein 2001: 30). Organisaatiokulttuurissa erotetaankin normaalisti kolme toisiinsa kytkeytyvää hierarkkista ulottuvuutta, jotka ovat perusolettamuksen taso, vaikuttavien käytäntöjen taso ja käyttäytymisen taso. Perusolettamukset ovat näkymätön taso, johon liittyvät asiat ovat juurtuneet ihmisten ajatteluun, huomiokykyyn, tulkintoihin ja valintoihin. Ne määrittävätkin ihmisten tärkeinä pitämät asiat. Vaikuttamisen tasolla on kysymys ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavista arvoista, normeista, tavoitteista ja yhteisistä käytännöistä. Tähän tasoon kuuluu vahvasti ammatillinen identiteetti. Käyttäytymisen tasolla tärkeitä asioita ovat ihmisten konkreettinen toiminta, fyysinen ympäristö kalusteineen ja laitteineen. Tämä taso on näkyvin kulttuurin taso. (Harisalo 2012: 92.)

2.3.1. Organisaatiokulttuurin syntyminen

Yksi organisaatiokulttuurin mystisimmistä puolista on organisaatiokulttuurin syntyminen. Myös se, miksi jotkin kulttuurit säilyvät, vaikka niillä ei ole mitään hyödyllistä tarkoitusta ja vaikka johtajat yrittävät muuttaa kulttuuria, on mielenkiintoista. Näiden

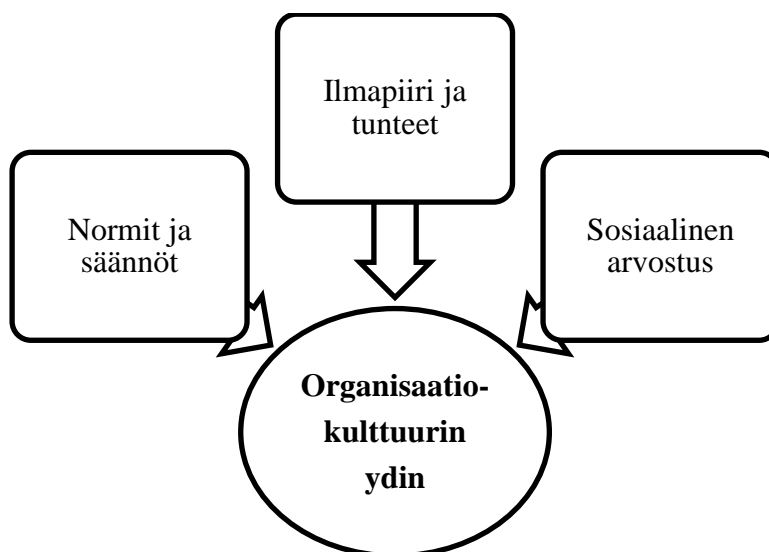
selittämiseen tarvitaan käsitteitä ja teorioita, jotka selittävät kulttuurin dynamiikkaa. (Schein 1985: 148.) Kun organisaatiot yhdistyvät, ne eivät vain yhdistä rakennuksia, tehtaita tai tuotantovälineitä. Ne yhdistävät myös struktuureja, ihmisiä, käytäntöjä ja kulttuureita. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin 2000: 651.)

Johtajat itse asiassa luovat organisaatiokulttuureja ja yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista onkin juuri kulttuurin luominen ja se on johtaminen sekä tarvittaessa myös tuhoaminen. Kulttuuria ja johtamista tarkemmin tarkasteltaessa ne osoittautuvat kolikon kääntöpuoliksi, joista kumpaakaan ei pysty ymmärtämään yksinään. Itse asiassa saattaa jopa olla mahdollista, että johtajien ainoa todella tärkeä tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria. (Schein 1985: 2.) Scheinin (1987: 11) mukaan organisaatiokulttuuri voi edistää tai estää organisaation tehokkuutta. Johtajuus sen sijaan on perusluonteinen prosessi, jonka tuloksena organisaatiokulttuurit joko muotoutuvat tai muuttuvat.

Juutin (2006: 80) mukaan organisaatiokulttuuri välitetään uusille jäsenille sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi avainhenkilöiden kuten esimiehen matkimisen kautta. Samovarin ja Porterin (1997: 12) mukaan ihmiset koulutetaan syntymästä asti, joko tarkoituksella tai tarkoituksettomasti, käyttäytymään ja ajattelemaan yhteisön kannalta yhdenmukaisesti, jotta yhteisöllinen koheesio säilyisi. Kulttuurinen ohjelmointi ohjaa ihmisiä toimimaan yhteisöllisten normien kannalta ”oikein” ja yllätyksettömästi.

2.3.2. Organisaatiokulttuurin ydin

Organisaatiokulttuuri on sosiaalinen voima. Se vaikuttaa meihin tunteiden, normien ja sosiaalisen arvostuksen kautta. Kulttuuri on seikka, joka yhdistää ihmiset ja samalla erottaa organisaatiot toisistaan. Voidaankin ajatella, että kulttuuri on enemmän kuin ilmapiiri, säännöt tai tapa johtaa. Tällöin puhutaan organisaation ytimestä. (Kuusela 2015: 9.) Organisaatiokulttuurin ydin onkin juuri siinä, että se yhdistää organisaation ihmiset ja saa heidät erottumaan muista ryhmistä. Kulttuuri syntyy yhteisistä kokemuksista ja konkretisoituu sillä, että ihmisillä on yhteisiä tapoja toimia ja ajatella. (Kuusela 2015: 16.)



Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin ydin (Kuusela 2015: 19).

Organisaatiokulttuurin ytimessä ovat normit ja säännöt, ilmapiiri ja tunteet sekä sosiaalinen arvostus. Näiden vaikutus on helppo tuntea, vaikka ne ovat vaikeasti konkretisoitavissa. Normit vaikuttavat meihin ilmaistujen ja näkymättömien sääntöjen kautta. Ne kertovat mitä pidetään hyväksyttävänä ja mitä ei hyväksytä. Kulttuuri ei kuitenkaan ole vain sääntöjä. Normit syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Ne syntyvät, kun ratkaistaan, miten jokin käytännön ongelma saadaan hoidettua. Parhaiten toimivat normit säilyvät kulttuureissa. Kulttuuri määrittelee myös ilmapiiriä - sallittuja ja vähemmän suositeltuja tunteita. Tunteiden kautta syntyvä ilmapiiri vaikuttaa siihen, kuinka innostavalta, turvalliselta ja mukavalta ryhmässä tuntuu. Organisaatiokulttuurin kannalta on olennaista, miten myönteisiä ja kielteisiä tunteita osoitetaan. Tunteet vaikuttavat myös organisaation ilmapiiriin. Kolmas keskeinen tekijä on sosiaalinen arvostus. Työelämässäkin on tavanomaista, että halutaan kuulua ryhmään ja on vastavuoroisuutta ja yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. (Kuusela 2015: 19–22.)

Kun kaksi kulttuuria yhdistyy, ei voida välttyä törmäämiseltä. Toisen organisaation ihmiset ovat tehneet asiat omalla tavallaan ja ”tietävät tavat, joilla pärjää.” He ovat sisäistäneet johtamisen ja käyttäytymisen mallit ja pitävät niitä hyvinä. On rakennettu ihmis-

suhteiden verkosto ja niissä pystyy vaikuttamaan. Organisaatio on kasvanut yhteisiin tapoihin. Yhdistyminen voi sujua aluksi hyvin, mutta ei ole mitenkään vierasta, että kohdataan myös ongelmia. Toisten ihmisten toimintaa tulkitaan usein negatiivisessa valossa, ihmetellään puheita, käyttäytymistä ja tapaa viedä asioita eteenpäin. Kun halutaan löytää enemmän eroja kuin yhtäläisyyksiä, on vaikea löytää yhteistä pohjaa tekemiselle ja tavoitteille. (Kuusela 2015: 177–178.)

Italialainen organisaatiotutkija Gagliardi puhui muutoksen ja organisaatiokulttuurin erilaisista strategioista. Noidankehä tarkoittaa sitä, että organisaatiot eivät enää pysty ottamaan oppia kokemuksistaan. Organisaatiossa ei löydy ymmärrystä sille, että kompetenssi saattaa olla vanhanaikainen. Esimerkiksi puutteellisesta menestyksestä syytetään ulkopuolisia tai tiettyjen henkilöiden tai ryhmien tapaa toimia. Organisaation energia käytetään tekosyiden keksimiseen tai syntipukkien etsimiseen. Kulttuurillinen revoluu-tio voi olla ainoa pakotie tässä tapauksessa, jolloin vanha ideologia vaihdetaan uuteen. Tässä kohtaa tulee myös vastustusta suurelta osaa organisaation jäsenistä, jotka ovat rakentaneet henkilökohtaisen identiteettinsä vanhoihin arvoihin. Tällaisessa tilanteessa voi olla myös mahdollista, että monet ihmiset tulevat jättämään organisaation. (Bakka ym. 2006: 132.)

2.3.3. Vahva vai heikko organisaatiokulttuuri

Dahlin (2014) mukaan oletetaan, että kaikilla ryhmään kuuluvilla on samanlaiset arvot, koodit ja normit. Kulttuuri on tämän ymmärryksen mukaan jotain, mitä ihmisillä on. Ihmiset syntyvät tähän kulttuuriin ja oppivat kulttuurin koodit. Näin ollen voidaan en-nustaa, miten he kulttuurissa käyttäytyvät. Kulttuuri ei ole jotain, mitä ihmisillä on, vaan jotain, mitä he rakentavat.

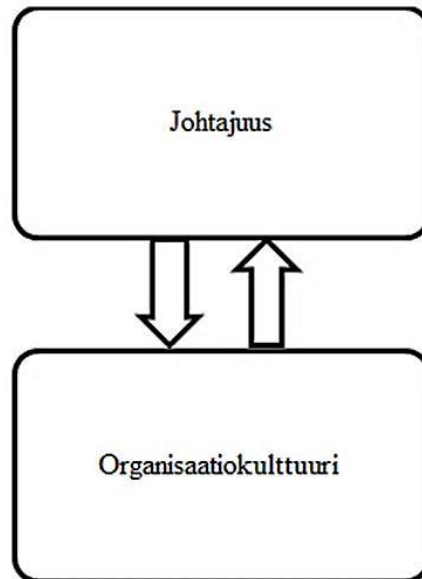
Vahvassa organisaatiokulttuurissa perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset tukevat toisiaan ja niiden väliltä ei löydy ristiriitoja. Ihmiset toimivat organisaatiossa johdonmukaisesti. Kun organisaatiossa on vahva kulttuuri, se vähentää ohjauksen tarvetta ja ohjaa työntekijöitä kehittämään itseään ja työtään. Kun organisaation kulttuuri on heikko, perusolettamukset, arvot, perspektiivit ja konkreettiset tulokset ovat

heikkoja sekä ristiriidassa keskenään. Heikko kulttuuri aiheuttaa organisaatiossa hämmennystä, saamattomuutta ja jännitteitä. (Harisalo 2008: 270–271.)

Kulttuurin voidaan katsoa olevan johtamisen tulos ja on mahdollista, että kulttuurin merkitys organisaation toimintaa mahdollistavana tekijänä alkaa rapautua ja lakkaa palvelemasta alkuperäistä tarkoitusta. Johtamattomana kulttuuri muuttuu nopeasti heikoksi. Kulttuurin muuttaminen on myös mahdollista, mutta on huomattava, että se on erittäin vaativaa ja aikaa vievää. (Harisalo 2008: 273.)

Vahvojen kulttuurien katsotaan olevan muotoiltavissa ja johtajien tulee pyrkiä poistamaan työyhteisöltään epätoivotut ajatukset ja tunteukset ja korvaamaan ne organisaatiota hyödyttävillä uskomuksilla. Johtajia neuvotaan olemaan organisaationsa ”ylipappaja”, ”myyttisiä sankareita” tai ”tarinankertojia.” (Silén 1995: 16.)

Usein organisaatioiden yhdistyessä seurataan johdossa olevia ja seurataan sitä, miten he toimivat. Samaistumme usein esimiehiin ja johtoon. (Kuusela 2015: 178.)



Kuvio 4. Organisaatiokulttuuri ja johtajuus (Alvesson 2015: 126).

Asia voidaan tietysti kääntää myös toisinpäin ja miettiä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtajuuteen. Organisaatiokulttuurissa painotetaan rationaalisuutta, kustannus-

tehokkuutta ja säästäväisyyttä. Johtajuudessa sen sijaan johtavana ajatuksena ovat uudet tuotteet, kokeilukulttuuri ja luovuus. Johtaja, ainakin korkeimmalla tasolla, vaikuttaa organisaatiokulttuuriin sekä on myös sen vaikutuksen alaisena. (Alvesson 2015: 125.)

Scheinin (2010: 13) mukaan johtajat puhuvat ”oikeanlaisen kulttuurin kehittämisestä” tai ”laadukkaasta kulttuurista” ja ehdottavat, että kulttuureiden pitää olla tiettyjä arvoja, joita johtajat ovat tähdentäneet organisaatioissa. Johtajuuskirjallisuudessa on usein päätelmä, että kulttuuri on tärkeää tehokkaalle suorittamiselle, ja mitä vahvempi kulttuuri on, sitä vahvempi organisaatio on.

2.3.4. Muuttuvat organisaatorakenteet ja hiljainen tieto

Organisaatiot ovat muutosten myllerryksessä. Muutokset jaotellaan usein sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoiset muutokset ovat luonnollisesti ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia ja sisäiset muutokset organisaation omaan sosiokulttuuriseen tai muuhun toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten henkilöstön ikääntyminen ja organisaatorakenteen muuttaminen. Organisaatiot muuttuvatkin jatkuvasti ja niiden rajat ovat hämärtyneissä. Muuttuvat organisaatiot edellyttävät niissä toimivilta ihmisiltä sekä kykyä yhteistyöhön että vuorovaikutustaitoja. Ihmisten tulisi olla joustavia, luovia ja nopeita. Nämä ovat kriittisiä menestystekijöitä. (Lämsä & Päivike 2013: 28–29).

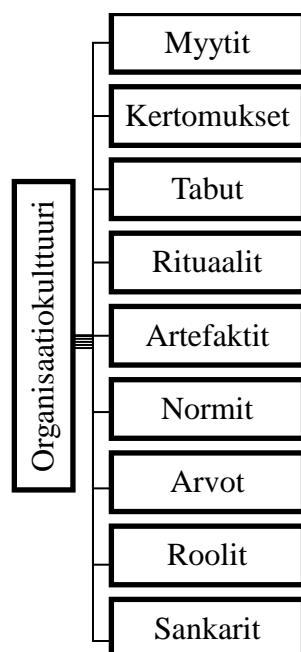
Hiljaisen tiedon siirtäminen edellyttää sitä, että organisaation työntekijät kohtaavat kasvokkain, keskittyvät ja ovat läsnä. (Ropo, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen & Eriksson 2005: 28). Hiljaisen tiedon käsite (tacit knowledge) on peräisin 1940-luvulta alkaneesta Michael Polanyin kehittelytyöstä. Kaikki tieto on yhtä aikaa sekä jaettua ja julkista että henkilökohtaista, koska tietoon liittyy tietäjän tunteet ja suhtautumistapa. Hiljaisessa tiedossa jaettu ja eksplikoitu tieto sekoittuvat yksilön kokemuksiin. Voidaan ajatella, että tiedolla on aina kaksi ulottuvuutta. Toinen on tietämisen kohde (knowledge) ja toinen kohteen käsittelyyn tarvittu hiljainen tieto (knowing). (Raivola & Vuorensyrjä 1998: 22.)

Hiljainen tieto muuttuu jatkuvasti. Se muodostaa eräänlaisen tiedon suodattimen. Uudet tiedot sulautuvat ymmärretyksi niiden käsitteiden avulla, mitä yksilöllä on hallinnassa.

Usein hiljainen tieto onkin itsestäänselvyytensä pidettyä, esimerkiksi sosiaalista todellisuutta. Mestaria seuraamalla voi oppia sääntöjä, joita mestari ei välttämättä edes itse tiedosta. Hiljainen tieto on upotettu sosiaaliseen todellisuuteen, jolloin sen ymmärtäminen, oppiminen ja käsittely onnistuvat parhaiten käytännön vuorovaikutuksessa. Parhaiten tieto välittyy siis jäljittelyyn, identifioitumisen ja tekemällä oppimisen kautta (Raivola & Vuorensyrjä 1998: 23.) Hiljainen tieto tulee usein jaetuksi yhdessä tekemisessä ja yhteistyön pohjalta. Se syntyy siten, että ihminen oppii asian ja tehtävän vaatima tietoinen ponnistelu vähenee. Samalla tekemisestä tulee rutiinia siten, että henkilö ei osaa enää kertoa, miten hän tehtävän tekee. (Hakkarainen & Paavola 2008.)

2.4. Organisaatiokulttuurin osa-alueet

Lämsä ja Uusitalo (2002: 184) ovat määritelleet mallissaan yleisesti tiedostettuja organisaatiokulttuuriin kuuluvia osa-alueita. Heidän mallissaan on yhdeksän osa-aluetta, jotka ovat seuraavanlaiset:



Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin osa-alueiden määrittely (Lämsä & Uusitalo 2002: 184).

Arvot määrittävät sen, mikä organisaatiossa on yleisesti tärkeää ja tavoiteltua. Jotkut arvot ovat hiljaisesti hyväksytyjä ja huonosti tiedostettuja. Toisen arvot sen sijaan ovat julkilausuttuja tavoitearvoja. (Lämsä & Päivike 2013: 179). Kulttuuri onkin yhteisesti omaksuttujen arvojen ja ihanteiden järjestelmä (Juuti 2006: 242). Schwarzin (1992) mukaan arvomääritelmään kuuluu viisi asiaa: ne ovat käsitteitä ja uskomuksia, ne ovat tekemisissä tavoitettavien lopputulosten tai toimintojen kanssa, ne ylittävät konkreettiset tilanteet, ne ohjaavat valintojamme ja arviointiamme ja ne ovat järjestäytyneet niiden tärkeyden mukaan.

Normit sen sijaan määrittävät sitä, miten ihmisten tulisi toimia. Niihin liittyy moraalinen painotus. (Lämsä & Päivike 2013: 181.) *Roolit* ovat organisaatiossa vallitsevia käyttäytymisodotuksia. Organisaatiokulttuurin osa-alueisiin kuuluvat myös sankarit, joiden perusteella syntyy standardeja ihmisten käyttäytymiselle. *Sankaruus* on siis enemmän symbolista. (Lämsä & Päivike 2013: 181.)

Myytit ja *kertomukset* nousevat yleensä tärkeään osaan, kun hahmotetaan organisaatiokulttuuria. (Lämsä & Päivike 2013: 181.) Ne ilmaisevat ja vahvistavat yhteisön arvoja ja normeja ja voivat liittyä jonkin yhteisön tai ilmiön alkuperään. Tyypillisimpiä myyttejä edustavat *sankaritarinat*. Organisaatioihin voi myös syntyä myyttejä, jotka kuvastavat organisaatiokulttuuria. Voidaankin sanoa, että jokaisessa organisaatiossa on tietty määrä myyttejä. (Juuti 2006: 249–251.)

Rituaalit sen sijaan ovat jokapäiväisiä ja toistuvia tapoja. Ne vahvistavat organisaatiossa sen arvoja. Niiden merkitys korostuu usein organisaation muutostilanteessa. (Lämsä & Päivike 2013: 182). Riiteissä ja rituaaleissa on se ero, että riittien sisältö on tärkeämpi kuin niiden muoto. Riitit ovat usein tapahtumasarjoja, jossa liitetään ihmiset ja yhteisöt toisiinsa. Yleinen riitti on esimerkiksi roolin muutos organisaatiossa, jolloin riitit tarjoavat menettelytavat roolin muutokselle. (Juuti 2006: 252.)

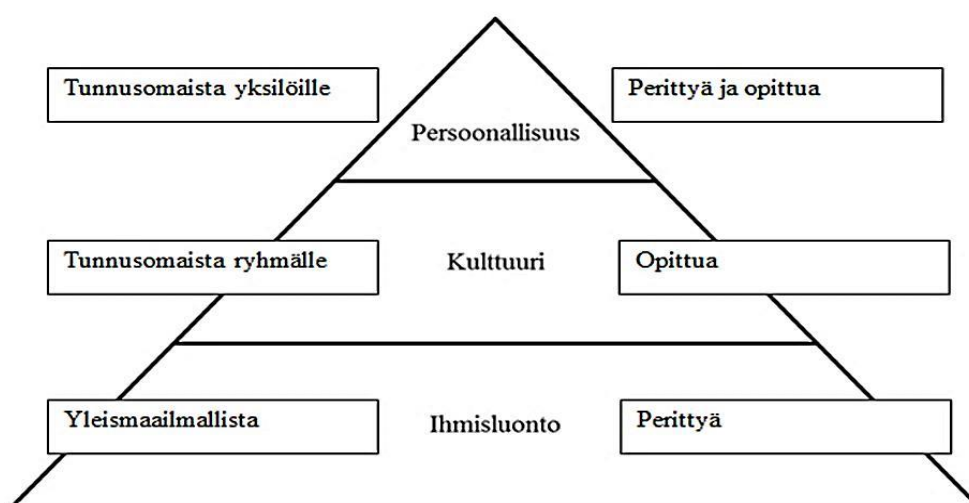
Tabut ovat sellaisia asioita tai ilmiöitä, joita ei saa nostaa julkisesti esille. Alaiset eivät saisi julkisesti esimerkiksi arvostella esimiehiään. (Lämsä & Päivike 2013: 182.) *Artefaktit* ovat näkyviä aikaansaannoksia. Ne voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään, jotka

ovat fyysinen, käyttäytymiseen liittyvä tai verbaalinen ilmenemismuoto. Artefaktit näkyvät ulospäin. Niitä onkin helppo havaita, mutta erittäin vaikea tulkita. (Lämsä & Päivike 2013: 182.)

2.5. Hofsteden henkisen ohjelmoinnin tasot ja sipulimalli

Hollantilaisen Geert Hofsteden nimi nousee myös usein esille organisaatiokulttuuria koskevissa tutkimuksissa.

Hofsteden (1993: 21–22) mukaan kulttuuri ei ole perittyä vaan opittua. Kulttuuri, ihmisluonto ja yksilön persoonallisuus tulisi erottaa toisistaan. Ihmisluontoa hän kuvailee henkisen ohjelmoinnin yleismaailmalliseksi tasoksi, joka peritään geneeissä. Tämä taso mahdollistaa ihmisen kyvyn tuntea vihaa, pelkoa, rakkautta ja kykyä leikkiä, havainnoida ympäristöä ja harjaannuttaa itseään. Kulttuuri vaikuttaa siihen, miten tunteita ilmaistaan. Se perustuu kokemukseen, jota jaamme tietyn ihmisryhmän kanssa. Kulttuurin sisällä voi myös olla alakulttuureita, joissa on arvot, asenteet ja tavat. Persoonallisuus on pinnallisin taso. Persoonallisuus on jokaisen uniikki ohjelmakoostumus, jonka muodostavat opitut piirteet ja geeniperimässä saadut luonteenpiirteet, jotka tekevät meistä yksilöllisiä ihmisiä. Näihin vaikuttavat kulttuuri ja henkilökohtaiset kokemukset. Tämän vuoksi myös eri ihmisten välillä on suuriakin eroja kulttuurin sisällä.

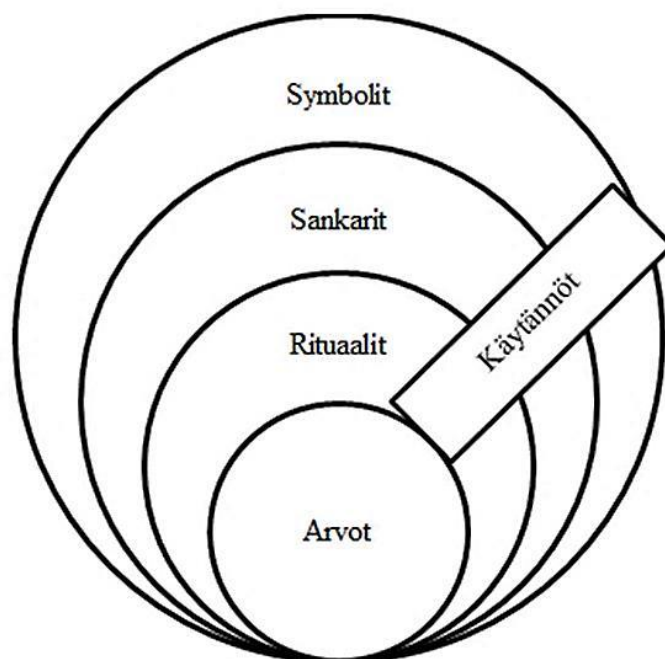


Kuvio 6. Henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede 1993: 22).

Hofstede (1993: 20–21) jakaa kulttuurin käsitteen kahteen osaan. ”Kulttuuri yksi” viittaa korkeakulttuuriin kuten taiteeseen, kirjallisuuteen ja ylipäättään sivistymiseen. ”Kulttuurilla kaksi” sen sijaan on laajempi merkitys, jonka Hofstede määrittelee mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi. Tämä myös erottaa esimerkiksi ryhmän jäsenet toisistaan. Hofsteden (1993: 24) mukaan organisaatiokulttuuri pohjautuu perusajatukseen, jonka mukaan yksilö kantaa mukanaan koko elämänsä aikana opittuja ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja.

Tätä mallia Hofstede (1993: 24; 2005: 6–7) on käsitellyt sipulikuviolla (kuvio 6). Sipulikuviossa kulttuurin piirteitä verrataan sipulin kerroksiin. Kuten sipulin uloimmat kerrokset, myös kulttuurin uloimmat kerrokset näkyvät parhaiten ulospäin.

Sipulikuvion uloimmat kerrokset muodostuvat symboleista, sankareista ja rituaaleista. Näistä käytetään myös yhteisnimitystä käytännöt. Sen sijaan sipulin, kuten myös kulttuurin, ytimen muodostavat arvot. (Hofstede 1993: 25.)



Kuvio 7. Sipulimalli (Hofstede 1993: 24).

Sipulimallin pinnalla ovat kulttuurin symbolit. Näillä tarkoitetaan sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä, joilla on tietty yhtäläinen merkitys. Tämän merkityksen tunnistavat vain samaan kulttuuriin kuuluvat. (Hofstede 2001: 10; Hofstede & Hofstede 2005: 8.) Symbolit voivat tosin myös vaihtua ja toisten kulttuurien jäsenten on myös mahdollista kopioida niitä (Hofstede 1993: 24). Voidaankin sanoa, että uudet symbolit voivat syntyä helposti ja niin ikään vanhat voivat häipyä helposti. Symboleita kopioidaan eri kulttuuriryhmien välillä jatkuvasti toisiin. Tämän vuoksi symbolit on sijoitettu kuvassa pinnalliseen kerrokseen. (Hofstede 1994: 7.) Seuraava kerros on sankarit, jotka ovat eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuviteltuja ihmisiä, joilla on kulttuurin sisällä arvostettuja luonteenpiirteitä ja jotka toimivat käyttäytymismalleina. He toimivat yhteisön esikuvina ja roolimalleina. Tämän jälkeen tulevat rituaalit, jotka ovat kollektiivisiä toimintoja. Rituaalit ovat periaatteessa jopa tarpeettomia jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta ne ovat kuitenkin kulttuurin piirissä sosiaalisesti välttämättömiä. Ne luovat sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Hofstede 2001: 10; Hofstede & Hofstede 2005: 8.) Rituaaleja ovat esimerkiksi tervehtiminen ja kunnioituksen osoittaminen muille sekä erilaiset sosiaaliset tai uskonnolliset seremoniat. (Hofstede 1993: 25).

Nämä kolme edellä mainittua kerrosta (symbolit, sankarit ja rituaalit) on sijoitettu käytäntöjen alle. Ne ovat ulkopuolisten havaittavissa, mutta niiden kulttuurimerkitys on näkymätön. Käytännöt ovat merkityksellisiä kulttuurissa eläville, koska he tulkitsevat niitä omalla tavallaan. Tämä on samaa kuin käsitys oikeista ja vääristä toimintatavoista. (Hofstede 2001: 10; Hofstede & Hofstede 2005: 8.)

Syvimmällä sipulin sisällä ovat arvot. Ne ovat yleisiä taipumuksia suositella joitakin asiainiloja toisten sijaan. Ne opitaan jo varhaislapsuudessa, ovat tiedostamattomia ja sen vuoksi myös vaikeasti muutettavia. Tämä tiedostamattomuus aiheuttaa myös sen, että arvoista on vaikeaa keskustella. Hofsteden mukaan arvojen olemassaolo voidaankin vain päätellä eri tilanteista siten, miten ihmiset käyttäytyvät. (Hofstede 1993: 25–26.) Arvot muovautuvat jo lapsuudessa ja pysyvät samoina tietyn iän jälkeen, jolloin niitä on vaikea muuttaa (Hofstede 1994: 8).

2.6. Scheinin organisaatiokulttuurimalli

Organisaatiokulttuuria ei voida käsitellä ilman Edgar H. Scheinia. Tunnetuin organisaatiokulttuurin teoria lienee Edgar H. Scheinin psykodynaaminen malli kulttuurin tasoista ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Scheinin jaottelussa organisaatiokulttuuri jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat artefaktit, arvot ja perusolettamukset. Kulttuuri muodostuu tasoista, jota kutakin edustaa yksi kulttuurin osa. Tasot ovat jaettu sen mukaan, kuinka näkyviä ne ovat ulkopuolisille ihmisille. (Schein 2010: 23.)

Scheinin (2010: 3) mukaan kulttuuri on dynaaminen ilmiö, joka ympäröi meitä jatkuvasti. Sitä luodaan omalla käyttäytymisellä muita kohtaan ja sovelletaan vuorovaikutuksessa muihin. Schein (1987: 68) katsoo kulttuurilla olevan sekä ulkoisia että sisäisiä tehtäviä. Ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia voivat hänen mukaansa olla toiminta-ajatus ja strategia, jolloin ongelmia aiheuttaa organisaation toiminta-ajatusta ja tehtäviä koskevan yhteisen ymmärryksen aikaansaaminen. Ongelmia voivat aiheuttaa myös päämäärät, jolloin yksimielisyyttä päämäärästä ei saavuteta. Myös keinot voivat aiheuttaa ongelmia. Tällöin ei päästä yksimielisyyteen keinoista tavoitteen saavuttamiseksi kuten organisaation rakenteesta, työnjaosta tai määräysvallan jakautumisesta. Sen lisäksi myös mittaamista korjaavat toimet voivat aiheuttaa ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia. Scheinin (1985: 81) mukaan sisäiseen yhdentymiseen liittyvät ongelmat voivat sen sijaan olla yhteinen kieli ja käsiteluokat, ryhmän rajat, valta- ja arvoasema, läheisyys ja ystävyys, palkitseminen ja rangaistukset sekä ideologia ja uskonto. Voidaan sanoa, että useimmin ihmisten välinen viestintä katkeaa, koska he eivät ymmärrä omien merkitysluokkia koskevien oletustensa olevan erilaisia.

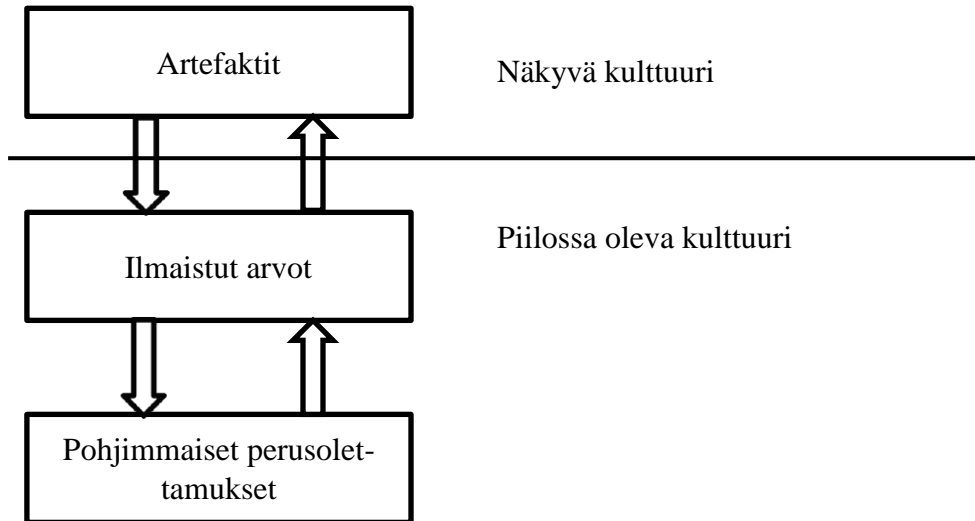
Organisaatiokulttuurin näkyvin osa ovat artefaktit (Schein 2010: 23). Ne ovat organisaation rakenteita ja prosesseja, joita on vaikea tulkita, mutta helpointa havaita (Schein 2001: 30). Niillä tarkoitetaan sellaisia asioita, joita organisaation ulkopuolinen henkilö voi havainnoida, kun hän tulee vieraaseen organisaatioon. Artefakteja ovat esimerkiksi ryhmän pukeutumistavat, myytit ja tarinat, erilaiset rituaalit ja seremoniat, tuotteet ja

yrityksen kirjoittamat arvot. Myös organisaation rakenne, käyttäytyminen ja toimintatavat ovat artefakteja. Niiden tehokas tulkinta vaatiikin artefaktien alla olevien arvojen ja perusoletusten ymmärtämistä. Artefakteja voidaan kuvailla, mutta pelkkä kuvailu ei riitä usein kertomaan artefaktien merkitystä kulttuurien jäsenille, koska ne heijastavat kulttuurin syvintä ydintä. (Schein 2010: 23–25.) Gagliardin (1990: 3) mukaan artefaktien määritelmässä ovat seuraavat tyypilliset ominaisuudet. Artefaktit ovat ihmisen toiminnan tuote. Ne ovat olemassa riippumatta sen luojasta ja tähtäävät tietyn ongelman ratkaisemiseen tai tarpeen tyydyttämiseen. Tämä on aistein havaittavissa.

Scheinin mukaan kulttuurin seuraavalla tasolla ovat arvot ja uskomukset (Schein 2010: 24). Ilmaistut arvot ovat organisaation strategia, päämäärä ja filosofia, joilla on ilmaistut perusteet toiminnalle (Schein 2001: 30). Arvot sisäistävät sosiaaliset periaatteet, tavoitteet ja normit. Arvoista selviää myös se, mitä kulttuurin jäsenet arvostavat eniten. Organisaatiossa voi olla arvoja, jotka edustavat sen hetkistä todennukaista tilaa tai haluttua tilaa. Tämän vuoksi arvot saattavat olla keskenään myös ristiriidassa. Arvoja peilataan usein myös moraalikäsitukseen, koska kuten arvot, myös moraalikäsitys auttaa kulttuurin jäseniä siinä, mikä on oikein tai väärin. (Schein 2010: 24–26.)

Schein (2010:26–29) on kuitenkin sitä mieltä, että arvot ja uskomukset eivät sisällä riittävästi tietoa organisaatiokulttuurista, jos sitä halutaan ymmärtää syvemmin. Tähän tarvitaan kolmatta eli perusolettamusten tasoa. Schein sanookin perusolettamusten muodostavat kulttuurin ytimen. Tiedostamattomat perusolettamukset ovat itsestäänselvyksiä, jotka muodostuvat organisaation suhteesta todellisuuteen (Lämsä & Päivike 2013: 182; Schein 2001: 30). Nämä oletukset edustavat kulttuurin jäsenille totuutta. Ne ovat muodostuneet arvoista, joita on testattu käytännössä ja jotka ovat onnistuneet kerta toisensa jälkeen. Nämä perusolettamukset ovat niin juurtuneita organisaatioon, ettei niistä poikkeamista edes harkita. Ne näyttävät organisaation jäsenille niin, ettei niitä tiedosteta tai tunnusteta – tämän vuoksi myös oletusten muuttamisesta tulee vaikeaa. (Schein 1987: 35–36.)

Scheinin (2010: 26) mukaan kulttuurin jäsenet käyttävät arvoja ja käyttäytymisnormeja tehdessään valintoja ja tekoja. Kulttuurin ohjaama valinta sekä toiminta valmistavat täten artefakteja.



Kuvio 8. Kulttuurin tasot (Schein 1985: 32; 1987: 32).

Silénin (1995: 32–33) mukaan Scheinin malli perustuu kognitiivisiin käsityksiin kulttuurista. Kulttuurit nähdään organisaation jäsenten yhteisesti omaksuttuina kokemus- ja ajattelutapojen sekä uskomusten ja perusoletusten järjestelmiksi. Paalumäki (2004: 22–23) on todennut, että tässä Scheinin erittäin tutkitussa mallissa Schein esittää perusolettamusten olevan syvällisimpiä, perustavimpia ja kulttuuritarkastelun kannalta olennaisimpina asioita. Ylhäällä olevien artefaktien merkityksen hän näkee vähäisempänä. Paalumäen mukaan myös artefaktien merkitys tulisi nähdä merkityksellisempänä kuin mitä Schein on nähnyt.

2.7. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu Hofsteden (1993) sipulimalliin ja Scheinin (1985) malliin organisaatiokulttuurin tasoista. Myös Lämsän ja Uusitalon (2002) organisaatiokulttuurin osa-alueista arvot, rituaalit, roolit ja kertomukset kuuluvat teoreettiseen viitekehykseen.

Sekä Scheinin (1985: 32–33) että Hofsteden (1993: 24) malleissa organisaatiokulttuuri jaetaan erillisille tasoille. Lämsä ja Uusitalo (2002: 184) sen sijaan ovat sijoittaneet organisaatiokulttuurin osa-alueet vierekkäin. Scheinin ja Hofsteden malleissa kulttuuri muodostuu sekä näkyvästä että piilossa olevasta kulttuurista. Hofsteden mukaan symbolit, sankarit ja rituaalit, jotka ovat sijoitettu käytäntöjen alle, ovat ulkopuolisten havaittavissa. Syvimmällä sipulimallissa ovat arvot. Ne ovat tiedostamattomia ja varsin vaikeasti muutettavissa. Tämä tiedostamattomuuden konteksti vaikuttaa myös siihen, että arvoista on vaikea keskustella. (Hofstede 2001: 10; Hofstede 1993: 25.)

Schein (1985: 32–33) sen sijaan jaottelee organisaatiokulttuurin kolmeen osaan. Näkyvän kulttuurin muodostaa artefaktit. Näitä näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja on vaikea tulkita, mutta helpointa havaita (Schein 2001: 30.) Piilossa oleva kulttuuri sen sijaan käsittää ilmaistuja arvoja. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation strategia ja päämäärä. Arvoista selviää myös, mitä organisaation jäsenet arvostavat eniten. Arvoissa voikin olla arvoja, jotka edustavat sen hetkistä tilaa tai haluttua tilaa. (Schein 2001: 30; Schein 2010: 24–26.) Scheinin mallin alimmalla tasolla ovat pohjimmaiset perusolettamukset, jotka hänen mukaansa muodostavat kulttuurin ytimen. Ne ovat itsestäänselvyyksiä, jotka muodostuvat organisaation suhteesta todellisuuteen. (Schein 2001: 30.)

Ydin on siis sekä Hofsteden että Scheinin mallissa melko samanlainen – Hofstedella arvot, joita hän kuvailee tiedostamattomiksi ja Scheinilla perusolettamukset, joita hän kuvailee itsestäänselvyyksiksi. Malleissa suurin ero onkin keskivaiheilla. Hofsteden käytäntöjen alle kuuluvat sankarit eli kulttuurin sisällä ihannoidut ihmiset. Schein ei puolestaan tarkastele näitä ollenkaan. Voidaan myös katsoa, että Hofsteden käytäntöjen alla olevat kohdat näyttäytyvät Scheinin mallissa jokaisella kulttuurin tasolla. Hofsteden mukaan organisaatiokulttuuri sijoittuu vahvimmin käytäntöjen alle. Lämsän ja Uusita-

lon (2002) mallin käsiteltävät osa-alueet arvot, rituaalit ja roolit (Hofsteden mallissa sankarit) sijoittuvat niin ikään Hofsteden sipulimalliin. Kertomukset sen sijaan nousevat avainasemaan, kun hahmotetaan organisaatiokulttuuria. (Lämsä & Päivike 2013: 181.)

Seuraavassa luvussa tulen käsittelemään lyhyesti kuntaliitoshistoriaa, kuntien tehtäviä, kuntajohtamisen erityispiirteitä ja kuntaliitosprosessia. Tämän lisäksi käsittelen julkisen sektorin organisaatiomuutoksia.

3. ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN JA KUNTALIITOS

3.1. Kuntaliitoshistoriaa

Kunnat ovat maamme alueellisia ja hallinnollisia perusyksiköitä (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2005: 12). Kunnat ovat paikallistasolla toimivia hallinto-organisaatioita, jotka käyttävät alueellaan itsehallintoa sekä lainsäädännöllä niille osoitettua julkista valtaa. Erityispiirteenä onkin itsehallinnollinen asema ja erillisuus valtion organisaatiosta. (Anttiroiko ym. 2005: 15.)

Vuonna 1940 kuntia oli 602. Suuntaus muuttui 1960-luvulla, kun kuntien jakamisen sijasta niitä ruvettiin yhdistämään, jotta kunnallishallinnon ja -talouden pohja saataisiin vahvemmaksi. (Hannus, Hallberg & Niemi 2009: 31.) Vuonna 2016 Suomessa on 313 kuntaa. (Halonen 2016.)

Kuntien asema on muodostunut osana yhteiskunnan muutosta monien kehitysvaiheiden mukana. Kunnallishallinto on peräisin jo Ruotsin vallan ajalta 1300-luvulta. Maaseudulle kunnallishallinto perustettiin autonomian aikana 1860-luvulla. Kunnat muodostuivat pitäjäyhteisöistä, jotka olivat siihen asti toimineet seurakuntina. Kunnat olivatkin 1920-luvulle saakka valtioon nähden itsenäisiä ja huolehtivat esimerkiksi köyhäinhoidosta ja kansanopetuksen järjestämisestä. 1930-luvulla valtiolla katsottiin olevan oikeus säätää kunnille lakisääteisiä tehtäviä terveydenhuoltoon ja kansanopetukseen. Kuntien tehtäväkenttä laajeni yhä edelleen ja 1960-luvulta lähtien kunnat muuttuivat valtion ohjaaman hyvinvointipolitiikan toteuttajiksi. (Anttiroiko ym. 2005: 11.)

3.1.1. Kuntien tehtävät

Kuntalain 1 §:n mukaan kunta nähdään organisaationa, jonka perustehtävänä on taata asukkaidensa hyvinvointi ja edistää kehitystä alueellaan. Kuntalain 7 §:n mukaan kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa tehtävät ja järjestää sille laissa erikseen säädetyt tehtävät. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen myös muita kuin itsehallintoonsa kuuluvia tehtäviä. (Finlex 2015.) Haverin ja Airaksisen (2011: 57–59) mu-

kaan on olemassa käsitys, että mitä enemmän kunnalla on tehtäviä, sitä vahvempi kunta on. Joka tapauksessa esimerkiksi Paras -uudistuksen myötä on noussut pelko kunnan merkityksen häviämisestä erilaisten kuntarajat ylittävien toimintamallien vuoksi. Kunnat ovatkin joutuneet panostamaan yhä suuremman osan taloudellisista ja henkisistä voimavaroistaan asioihin, joissa niillä ei ole päätösvaltaa. Kuntaliitokset eivät suinkaan ole vahingollisia. Kuntaliitoksilla voidaan monissa tapauksissa vahvistaa itsehallintoa, jos ja kun liikkumavara lisääntyy ja kuntien kapasiteetti toimia asukkaidensa eteen vahvistuu. Sallisen (2011: 356–357) mukaan kunnan tehtävien suuri lakisääteisyys johtuu siitä, että kuntien toiminta halutaan yhdenmukaistaa. Sallinen pohtii myös, onko yhdenmukaistaminen kuitenkaan tarpeellista kuntien toiminnassa. Kunnat ovat erilaisia olosuhteiltaan ja kuntien tulisi toimia paikallisten olosuhteidensa ja tarpeidensa mukaisesti. Koska kunta on sidottu maantieteelliseen alueeseen, kunnan toimintaan kuuluu myös alueensa elinvoimaisuuden edistäminen.

3.1.2. Kuntajohtamisen erityispiirteet ja johtaminen muutoksessa

Julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välillä lienee enemmän yhteisiä kuin erottavia piirteitä. Tiettyyn rajaan asti voidaan syystäkin olettaa, että johtamisen käytännöissä ei ole ratkaisevia eroja yritysten, julkisen sektorin ja järjestöjen välillä. Julkisten organisaatioiden tunnuspiirteenä on ohjattavuus ylhäältäpäin. Niiden oikeutus syntyy siitä, kuinka hyvin toiminta onnistuu suhteessa poliittiseen päätöksentekoon. Yksityinen sektori taas toimii alhaalta ylöspäin ja talouden ehdoilla. (Virtanen & Stenvall 2011: 35–36.)

Kuntaorganisaatioiden johtaminen on muuttunut monimutkaisemmaksi ja entistä vaativammaksi (Möttönen 2012: 39). Johtamisen keskeisenä tehtävänä on vastata toimintaympäristön muutokseen. Ensimmäisenä ryhmänä ovat ihmisen elämänpiirissä ja arvoissa tapahtuvat muutokset ja toisena ryhmänä muutokset, jotka tekevät toimintaympäristöstä epävakaita ja ennustamattomia. Toimintaympäristön epävakauteen liittyviä muutoksia ovat esimerkiksi kuntien jatkuva eläminen rakenteiden muutoksissa, kuntarakenteiden muuttuminen monimutkaisemmiksi ja kunnallisen toiminnan tehokkuusvaatimusten lisääntyminen. (Möttönen 2012: 10.)

Johtajat tekevät julkisella ja yksityisellä sektorilla samantyyppisiä asioita, mutta julkisen johtajan rooliin vaikuttaa myös tasapainoilu politiikan, intressiryhmien ja sisäisen johtamisen välillä. Julkisilla johtajilla on vähemmän itsenäistä päätöksentekovaltaa suhteessa henkilöstöön. Työntekijöiden asema on usein turvattu, minkä vuoksi johtaminen on luonteeltaan suostuttelevaa. Julkiset johtajat joutuvat kohtaamaan enemmän radikaaleja, jopa edellistä vastakkaiseen suuntaan vieviä toiminnallisia linjauksia, jotka johtuvat poliittisista syistä. Linjausten muutokset vaikeuttavat asioiden toimeenpanoa. (Virtanen & Stenvall 2011: 37.) Organisaatorakenteiden ja johtamisen pitäisi muuttua samanaikaisesti. Ongelmiin ajaututaan, jos kuntaorganisaation rakenteet muuttuvat, mutta johtaminen pysyy ennallaan. (Möttönen 2012: 45.)

Muutostilanteissa johtajien pitäisi havaita yksilöiden erilainen tapa reagoida, muuttua ja motivoitua. Esimieheltä vaaditaan henkilöstön tuntemista ja tarvittaessa tiiviimpää vuorovaikutusta ja ohjausta. (Tainio & Valpola 1996: 83.) Mitä enemmän johtajalla on kokemusta muutostilanteista, sitä enemmän hänellä on arvokasta näkemystä uusien asioiden läpimenoa edesauttavista asioista (Valpola 2004: 53). Esimiestyössä olisikin hyvä muistaa esimiesten ja alaisten väliset keskustelut. Keskustellaanko muustakin kuin ajan-kohtaisista työtilanteista? (Erämetsä 2003: 123.) Smithin (2004: 77) mukaan hyvä muutosjohtaja määrittelee, mikä on lopullinen tulos, mitä lähdetään hakemaan ja kuinka se pystytään saavuttamaan. Hänen tehtävänään onkin toistaa organisaation jokaiselle osastolle viestiä, mihin pitää pyrkiä, mutta myös tukea olosuhteita, että muutos saadaan viettyä läpi.

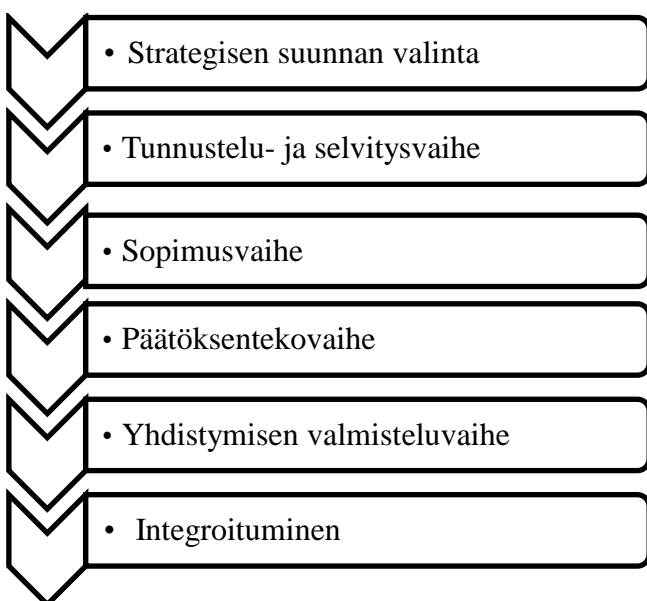
3.2. Kuntaliitosprosessi ja kuntaliitoksen hyödyt sekä mahdolliset haitat

Kunnat kohtaavat kuntaliitostilanteissa paljon haasteita. Yksi haasteista on se, miten saadaan pidettyä kunnan henkilöstön motivaatiota ja viihtyvyyttä töissä yllä. Heidän tulee pystyä käyttämään osaamistaan myös tulevissa työtehtävien suorittamisissa.

Kuntaliitoksilla voidaan tavoitella hyötyjä mm. kehittymismahdollisuuksissa, palvelujen toimivuuden parantumisessa, vetovoimaisemmassa imagossa ja rekrytoinnin helpottamisessa sekä tiimityön mahdollisuuksissa. Haittoina voidaan sen sijaan ajatella pie-

nemmän organisaation läheisyyden häviämistä sekä työn monipuolisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien vähentymistä. Lisäksi organisaatiokulttuurit törmäävät usein yhteen, paikkojen harmonisoinnissa on haasteita ja työpiste voi muuttua sekä työmatkat pidentyä. (Kuntaliitto 2007: 9.)

Kuntien yhdistyminen on prosessi, joka tuo mukanaan suuria muutoksia niin rakenteisiin, toimintaan, käytettävissä olevien resurssien uudelleen kohdentamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Kuntaliitos on kuitenkin strateginen valinta, jolla pyritään ratkaisemaan keskeisiä kunnallishallinnon ja talouden ongelmia sekä varmistamaan palvelut ja toiminnan tehokkuus. (Kuntaliitto 2007: 11.) Tässä tutkimuksessa siis keskitytään integroitumiseen ja siinä tapahtuvaan organisaatiokulttuurien kohtaamiseen. Kosken (2004: 27) mukaan kuntien yhteiselo uutena kuntana alkaa yhdistymishetkestä, jolloin luottamushenkilöiden rooli korostuu uuden kunnan rakentamisessa ja uuden päätöksentekokulttuurin luomisessa.



Kuvio 9. Kuntaliitosprosessi (Kuntaliitto 2007: 13).

Kuntarakennetta voi pitää pirullisena ongelmana, koska se näyttää erilaiselta eri näkökulmista. Muutos kuntarakenteessa voikin ratkaista jonkin ongelman, mutta samalla

synnyttää uusia ongelmia. Kun asiaa ajatellaan valtion tehtävien hoidon ja ohjauksen näkökulmasta, on selvää, että supistaminen tuntuu järkevältä. Kun kuntien määrä on pienempi, niiden ohjaaminen tulee helpommaksi. Kuntarakenteen muodostuminen ei vain ensisijaisesti kuulu valtiolle, vaan sen tulisi muodostua kuntien ja kuntalaisten vapaan tahdon mukaisesti. (Möttönen 2011: 74.)

3.3. Julkisen sektorin organisaatiomuutokset

Miten voidaan todeta, mitä organisaatiokulttuuri on julkisessa organisaatiossa? Siihen ei ole yhtä helppoa löytää vastausta kuin virallisiin normeihin eli lakeihin, sääntöihin, organisaatiokaavioihin tai palkkaamisohjeisiin, joihin on helppo nojata. Sanotaankin, että organisaatiokulttuuri löytyy ”seinistä”, ja sitä voidaan vain oppia ja sisäistää, kun on ollut jonkin aikaa organisaatiossa. Mikäli halutaan ymmärtää organisaatiokulttuuria, ainoa tapa on haastatella ihmisiä, jotka ovat kuuluneet organisaatioon jo kauan ja jotka tuntevat organisaation piirteet hyvin. (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik 2005: 53.)

Kuntien organisaatiokulttuurit voivat erota toisistaan merkittävästi. Jos tarkoituksena on vaikuttaa organisaation kulttuuriin, on oltava perillä sen kulttuurillisista erityispiirteistä, perustavaa laatua olevista olettamuksista, arvoista ja normeista, tarinoista ja käytännöistä. (Harisalo 2012: 91–92.)

Kunnan hallinto-organisaatio koostuu päätösvaltaa käyttävistä toimielimistä, johtamis- ja hallintotehtäviä suorittavista virastoista sekä palveluja tuottavista laitoksista. Virastojen ja laitosten henkilöstö koostuu kunnan palveluksessa olevista viranhaltijoista ja työntekijöistä. (Anttiroiko ym. 2005: 13.)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa ja sitä tukevat tai sen kanssa ristiriidassa olevat alakulttuurit. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten huomio- ja havainnointikykyyn ja eri asioista tehtäviin tulkintoihin. Sillä on suuri vaikutus ihmisten ajatteluun, valintoihin ja toimintaan. (Harisalo 2012: 91.) Muutostilanteet muokkaavat työpaikkojen organisaatorakenteita. Selkeimmin tämä tulee näkyville silloin, kun tehdään päätöksiä ja pannaan

ne toimeen ”kertarytinällä”. Muutos luo uudenlaisia rooleja ja ohjaa painottamaan erilaisia tehtäviä ja toimintoja kuin aikaisemmin. (Mattila 2008: 79.) Muutokset ovat tänä päivänä julkisorganisaatioissa niin näkyviä, kuuluvia kuin koskettaviakin (Heiskanen & Lehikoinen 2010: 20). Byrokraattiset toimintamallit ovat julkisorganisaatiolle tyypillisiä (Salminen 2004: 17). Organisaation muutoksissa on kyse järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta (Ylikoski 1993: 97).

Julkishallintojen organisaatioiden näkökulmasta organisaatiomuutoksiin liittyy myös usein erilaisia poliittisia näkökohtia eivätkä ne välttämättä aina istu toisiinsa saumattomasti. Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden mielissä ovat varsin tavallisesti hyvin yksinkertaiset ja konkreettiset kysymykset kuten: mitä organisaatiomuutos käytännössä tarkoittaa, miksi muutos toteutetaan ja mitä minulle organisaatiomuutoksen myötä tapahtuu. (Virtanen & Stenvall 2011: 215.) Organisaatiota muutettaessa muutetaan sen valtuuksia ja vastuuta, työnjakoa ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Organisaation muutos ei siis koskaan ole pelkkää uusien organisaatiokaavioiden piirtelyä tai titteleiden ja nimikkeiden vaihtelua. (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 235.) Organisaatiomuutos on prosessi, joka koostuu erilaisista vaiheista, ja muutos toteutetaan tavallisesti erillisenä kehittämishankkeena, projektina tai ohjelmana (Virtanen & Stenvall 2011: 214).

Julkisella sektorilla organisaation muutokset tulisi hyväksyä vain erittäin painavista syistä kuten strategiahankkeista, koska muutokset vaativat paljon taloudellisia ja henkisiä resursseja. Onkin esitetty, että julkisella sektorilla organisaation muutoksessa tulisi perimmiltään olla kyse palvelukyvyn parantumisesta. (Syrjänen 1996: 67–68.) Julkisella sektorilla muutokseen vaikuttavat organisaation ulkopuolelta tulevat paineet. Tästä huolimatta myös julkisen organisaation muutoksen tulisi olla organisaation ja sen henkilöstön kehittämis- ja oppimisprosessi. Julkisellakaan sektorilla toimintaa parantavien muutosten ei tulisi olla pelkästään rakenteisiin keskittyviä parannuksia, vaikka rakenteiden muutos on helpoiten toteutettavissa. Muutosta tulisi tapahtua kaikissa organisaation osissa, jolloin saavutettaisiin aito ja kestävä tavoitetila, johon muutoksella pyritään. (McLagan 2003: 15.)

Onnistuneen kuntaliitoksen ja uuden kunnan kannalta on olennaista, että vanhat alueelliset, paikalliset ja organisatoriset instituutiot sulavat uudeksi instituutioksi. Mikäli vanhat instituutiot jäävät elämään uuteen muodostettavaan kuntaan, ei kuntien yhdistymisen tuloksena ole toimiva kunta. (Airaksinen 2012: 25.) Eri puolelle maata syntyvien suurten, keskisuurten ja pienten kuntien toimintaympäristössä on varsin usein toisilleen ristiriitaisia tavoitteita (Kolehmainen 2011: 123).

Muutoksen arvioinnissa haastavuus tulee hyvin ilmi kuntaliitoksen yhteydessä. Kuntaliitoksiin johtaneet syyt ja niihin kohdistuneet odotukset ovat usein täysin erilaisia, joten myös kriteerit, joilla kuntaliitosta arvioidaan, ovat yhdistyneiden kuntien näkökulmista hyvin erilaisia. (Koski, Anni & Halonen 2013: 16.)

Aikaisemmat yhdistymiskokemukset ja niistä saatava hyöty on lopulta tapauskohtaista, tilannekohtaista ja tulkinnanvaraista. Liitoksesta kulunut aika on tärkeä seikka organisaatiokulttuurin muovautumisessa. Se, onko kokemus positiivinen tai negatiivinen, luo puolestaan pohjan seuraavaa liitosta koskeviin odotuksiin. Aiemmin opittua ei tulisi sellaisenaan kopioida uuteen liitokseen. Jokainen kuntaliitos on ainutlaatuinen ja kopioitaessa seuraukset voivat olla organisaatiolle jopa vaarallisia. (Björkman, Tienari & Vaara 2003: 224–225.)

Mäki-Krekolan (2014: 76) mukaan kuntien rakenne nähdäänkin tärkeänä kuntaliitokseen vaikuttavana tekijänä, koska se vaikuttaa liitoksen painotuksiin ja organisaatiokulttuurin kohtaamiseen. Liitostilanne on erilainen riippuen siitä, liittyykö yhteen kaksi samankokoista kuntaa vai suuri ja pieni kunta. Kuntaliitostilanne voi olla hyvin haasteellinen silloin, kun kaksi hyvin samankokoista kuntaa liittyy yhteen. Valta voi keskittyä pienelle kuntaliitosprosessia johtavalle ryhmälle. Mäki-Krekola (2014: 86) on myös todennut, että kuntien organisaatiokulttuureiden kohdatessa, kulttuurit sopeutuvat toisiinsa eri tavoin ja eri aikajänteellä. Organisaatiokulttuureille on tyypillistä, että ne pyrkivät toisten kulttuureiden hallintaan.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka kohteena oli Joensuun kaupungin liikuntapalvelut. Tuomen (2007: 96) mukaan laadulliselle tutkimukselle on löydettävissä ainakin 34 erilaista määritelmää. Laajasti, mutta yksinkertaistaen ajateltuna, laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä. Alasuutarin (2011: 84) mukaan laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että kerättyä aineistoa on mahdollista tarkastella hyvinkin monenlaisista näkökulmista. Eskolan ja Suorannan (2008: 65) mukaan oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Tapaustutkimuksen kohde voi olla mahdollisimman tyypillinen tai edustava, mutta toisaalta myös rajatapaus.

Laadullisella tutkimuksella pyritään tutkimaan empiiristä ilmiötä. Tällöin laadullisia menetelmiä pidetään työkaluina, ja erityisesti korostetaan kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. (Eskola & Suoranta 2008: 14–15.) Kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuskohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan todellisista tilanteista. Haastateltavan ”ääni” pääsee myös esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan usein tarkoituksenmukaisesti eikä esimerkiksi satunnaisotoksella. Lisäksi tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edessä joustavasti ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 164.)

4.2. Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja rajoitteet

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2008: 210.)

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja ja termit liitetäänkin enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa näiden termien käyttöä pyritään siis välttämään. (Hirsjärvi ym. 2013: 231–232.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa termit uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus ovatkin enemmän termejä, joita tulisi käyttää. Uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee tarkistaa, vastaavatko hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan puolestaan tutkimustulosten ja tutkimuksen teoreettisten käsitteiden yleistettävyyttä ja tulosten mahdollista vientiä toiseen kontekstiin. Varmuutta tutkimukseen lisätään ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset. Vahvistuvuus taas tarkoittaa sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavia ilmiöitä tarkastelluista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 2008: 211–212.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, ja aineiston tuottaminen on kerrottava selvästi sekä totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013: 232.) Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota läpi tutkimusprosessin. Aiheen valintaa on perusteltu tutkimuksen aikana monesti. Johdantoluvussa on tuotu esiin tutkimuksen tavoitteet, luvussa kaksi ja kolme teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä tavoitteena on mahdollisimman hyvä rajausta ja selkeä teoria. Luvussa neljä on kuvattu tutkimuksen aineiston keruu ja hankintamenetelmä sekä kohdeorganisaatio. Luvussa viisi aineiston analyysi on pyritty tekemään mahdollisimman huolellisesti teemoittelun avulla. Luvussa kuusi sen sijaan on koottu yhteenvetona tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset. Tapaustutkimuksella on pyrkimys tutkia yksittäisten tai pienten joukkojen suhdetta toisiinsa (Hirsjärvi ym. 2013: 134).

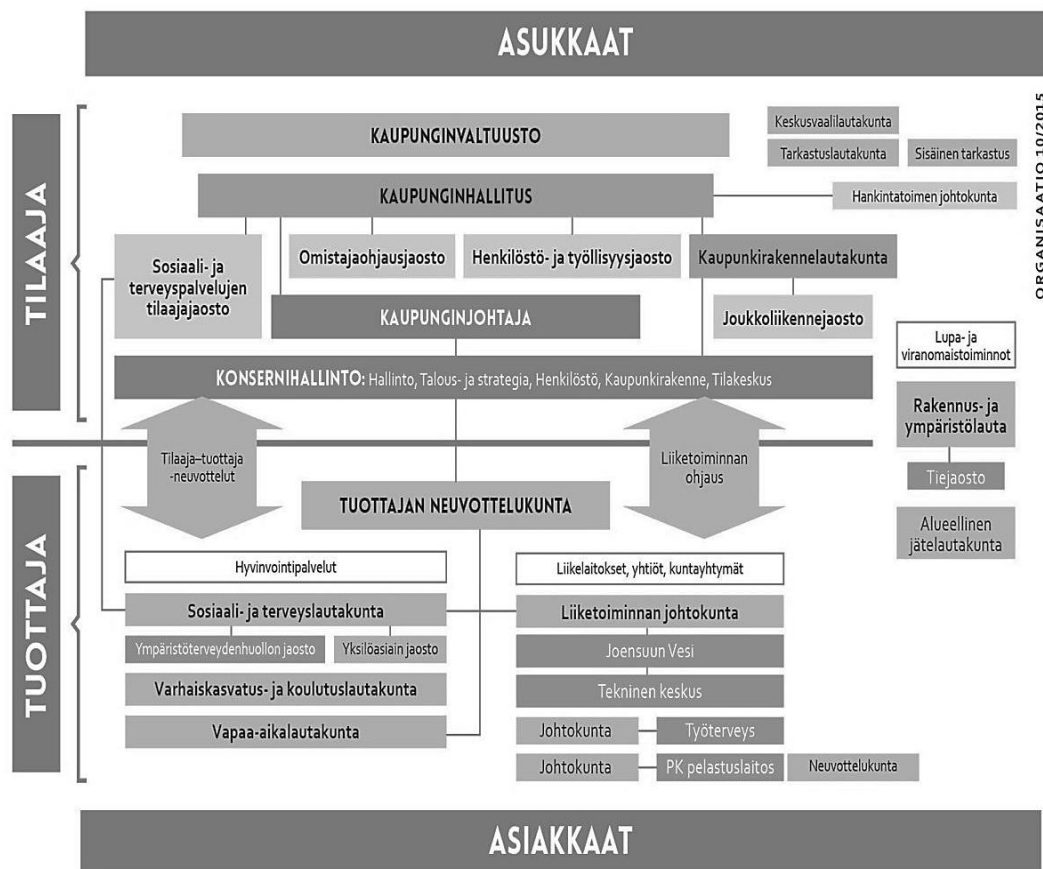
Kuten jo aikaisemminkin on mainittu, tutkijalla on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen asema tutkimusvälineenä ja se vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2008: 210). Tutkijan vaikutus tutkimukseen tulee esimerkiksi valittujen teemo-

jen tai haastattelukysymysten kautta. Lisäksi tutkija tulkitsee tutkimuksen tulokset ja tekee niistä johtopäätöksiä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa nämä seikat tulisi-kin ottaa huomioon.

4.3. Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Kuntaliitoksia on tehty paljon ja jokainen niistä on omalla tavallaan ainutlaatuinen. Joensuun kaupungin liikuntapalvelut toimivat vapaa-aikakeskuksen alla. Sen keskeinen tavoite on tuottaa ja pitää yllä liikuntamahdollisuuksia koko kaupungin eri osat kattavalla liikuntapaikkaverkostolla.

Joensuun kaupungin organisaatio toimii tilaaja-tuottaja-mallilla, jossa kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus ovat tilaavana osapuolena. Ne määrittelevät minkä tasoisia palveluita, kuinka paljon ja mihin hintaan niitä kaupunkilaisille tuotetaan. Tuottajana toimivat lautakunnat, joissa pohditaan, miten tuottaminen tehdään mahdollisimman tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Tilaajan tehtävänä on kuulla asukkaita ja koota tietoa palvelutarpeista. Tuottajat puolestaan vastaavat asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tuottaja kerää asiakaspalautetta, jonka pohjalta tehdään mahdollisia muutoksia palveluiden järjestämiseen. Tilaajan organisaation muodostaa konsernihallinto, johon kuuluvat hallintoyksikkö, talous- ja strategiayksikkö, henkilöstöyksikkö, tilakeskus ja kaupunkirakenneyksikkö sekä Joensuun seudun hankintatoimi. Tuottajaorganisaatioon kuuluvat sosi-aali- ja terveystakeskus, varhaiskasvatus- ja koulutuskeskus, vapaa-aikakeskus, tekninen keskus sekä liikelaitokset. (Joensuun kaupungin internetsivut 2015.)



Kuvio 10. Joensuun organisaatiokaavio (Joensuun kaupungin internetsivut 2015).

4.4. Tutkimusaineisto

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat etukäteen määrättyjä. Kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2008: 86.) Teemahaastattelun kesto voi olla hyvin monenlainen. Haastattelijan on varauduttava toisaalta puheliaisiin ja toisaalta niukkasanaisiin haastateltaviin. (Hirsjärvi ym. 2013: 211.)

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineiston hankinnassa. Haastattelussa voidaan säädellä aineiston keruuta

joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelu voidaan valita usein sen vuoksi, että tutkijalla on mahdollisuus selventää saatavia vastauksia tai syventää saatavia tietoja. Lisäksi haastattelu kannattaa valita, jos tiedetään, että vastaukset voivat viedä moniin suuntiin, kysymyksessä on vähän kartoitettu alue sekä halutaan korostaa, että ihminen on tutkimustilanteessa subjektina ja halutaan sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin. (Hirsjärvi ym. 2013: 204–205.)

Teemahaastattelu on haastattelutyypinä yksi neljästä eri vaihtoehdosta. Muita ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Eskola & Suoranta 2008: 86.) Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna menetelmänä siitä syystä, että haastattelujen aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48).

Haastattelut tehtiin Joensuussa viikoilla 24 ja 25. Haastateltavia oli yhteensä 13. Tämä määrä riitti kattamaan sen, että haastattelutulokset olivat mahdollisimman luotettavia. Haastateltavat valittiin organisaatiosta sen mukaan, paljonko kiinnekohtaa heillä oli käsiteltävään tutkimusongelmaan. Haastateltavat merkittiin ylös nimikkeillä H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H12 ja H13. Haastateltavista kuusi oli entisen tai nykyisen johtoryhmän jäseniä ja loput seitsemän liitoskunnista. Haastattelut tehtiin niin, että jokaisesta kunnasta saatiin näkemys liikuntapalveluiden yhdistymisestä. Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 88) mukaan eliittiotannalla valitaan perusjoukosta tiedonjakajiksi tutkimuksen kannalta vain henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin lupaa haastatteluun hyvissä ajoin sähköpostilla ennen tutkimuksen tekemistä. Haasteltavien kanssa sovittiin heille sopivat päivämäärät ja kellonajat sekä annettiin mahdollisuus pysyä anonyymina, eli haastateltujen henkilöllisyys oli vain tutkijan tiedossa. Näin ollen myös tutkimuksen eettisestä puolesta oli huolehdittu (Eskola & Suoranta 2008: 52).

4.5. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. (Hirsjärvi ym. 2013: 225.) Aineiston analyysivaiheessa raakamateriaalista erotetaan tutkimusongelman kannalta olennainen aines. Ensin analysoidaan ja sitten tehdään tulkintoja. Haastatteluaineistosta analyysiin on ainakin kolme eri vaihtoehtoa. Ensimmäisenä vaihtoehtona on, että aineisto voidaan purkaa ja edetä enemmän tai vähemmän tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toisena vaihtoehtona on aineiston koodaaminen ja sen jälkeen eteneminen analyysiin. Kolmantena vaihtoehtona on, että aineistoa käsiteltäessä yhdistetään purkamis- ja koodausvaiheet, minkä jälkeen siirrytään analyysiin. (Eskola & Suoranta 2008: 150.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty vaihtoehtoa kaksi, jossa haastattelut on purettu koodaten ja sitten siirrytty analyysiin. Tämä tuntui omasta mielestäni järjestelmällisimmältä vaihtoehdolta.

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa on tärkeää nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia seikkoja. Näin on mahdollista verrata tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 2008: 174.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tehtiin ensin tematisoinnin kautta sitaattikoelmaksiksi. Lopussa tehtiin yhteenveto ja analysointi. Teemoittain järjestetyt irralliset sitaatit voivat usein olla mielenkiintoista luettavaa. Teorian ja empirian vuorovaikutus on teemoittelun edellytys ja niiden tuleekin lomittua selkeästi tutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 2008: 174–175.) Teemoittelun avulla voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa (Eskola & Suoranta 2008: 178).

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä luku tulee käsittelemään tutkimuksen tuloksia. Ne ovat teemoiteltu haastattelun mukaan neljään eri teemaan, jotka ovat viestintä ja vuorovaikutus, näkemys organisaatiossa tarvittavista taidoista, toimintatavat ja organisaatiokulttuurin sulautuminen sekä johtajuus.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien törmätessä. Lisäksi tarkoitus oli löytää vastaus siihen, miten viranhaltijat niin kanta-Joensuun kuin liitoskuntien (Tuupovaara, Kiihtelysvaara, Pyhäselkä, Eno) osalta kokevat organisaatiokulttuurin yhdistymisen Joensuun kaupungin liikuntapalveluissa. Kuinka paljon siis näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkesivat kanta-Joensuussa ja liitoskunnissa?

Tutkimuksen tulokset on teemoiteltu haastatteluiden mukaan seuraavasti:

1. Viestintä ja vuorovaikutus
2. Näkemys organisaatiosta ja tarvittavista taidoista
3. Toimintatavat ja organisaatiokulttuurin sulautuminen
4. Johtajuus

Vaikka tutkimustulosten analysoinnissa pyrittiin välttämään vastakkainasettelua, niin monesti vastaukset jakautuivat melko samanlaisiksi kantajoensuulaisten tai liitoskuntien työntekijöiden kesken. Monesti myös vastaajat peilasivat vastauksiaan niin, että ”maaseutualueilla ajatellaan näin ja kanta-Joensuussa todennäköisesti näin.” Joissakin kysymyksissä taas erottui se, että tietyn ikäiset ajattelivat asioita samalla tavalla.

5.1. Viestintä ja vuorovaikutus

Ensimmäinen teema käsitteli viestintää ja vuorovaikutusta. Viestintä ja vuorovaikutus koettiin haastateltavien joukossa vaihtelevasti. Pääsääntöisesti voisi sanoa, että haasta-

teltävien vastauksista paistoi läpi se, että liitoskuntalaiset kokivat jäävänsä viestinnässä vähän sivuutetuiksi, kantajoensuulaiset sen sijaan olivat ehkä enemmän ajan hermolla. Tämän kantajoensuulaiset tosin tiedostivat itsekkin. Haastateltavat tiedostivat, että eivät välttämättä tiedä toisistaan riittävästi. Haastateltavat tiedostivat myös, että tiedonsaanti on pitkälti kiinni omasta aktiivisuudesta. Tietoa kyllä löytyy, mutta sen hakemiseen pitää nähdä vaivaa.

H2: ”Ihan selkeästi keskusta-alue on vahvin, se vanha perinteinen liikuntaorganisaatio, joka oli silloin, kun Joensuu oli pieni kaupunki. Voisin kuvitella, että maaseutu-alueella ei tieto kulje puolin eikä toisin. Ehkä emme tiedä toisistamme riittävästi.”

H3: ”Aina on parannettavaa ja omasta aktiivisuudesta kiinni, miten tarkkaan seuraat pöytäkirjoja eli aktiivisesti etsit sitä tietoa. Suurista linjoista toimii ihan hyvin ja sitten sellaisista, joka koskettaa omaa työtä. Tietoa tulee niin paljon, että ei välttämättä ehdi edes lukea sähköpostejaan.”

H7: ”Kuntaliitoksen jälkeen oltiin eri pisteissä, välimatkat pidentyivät. Kuntaliitoksen jälkeen alku oli hakemista puolin ja toisin. Ei tunnettu ihmisiä ja toimintamallit olivat erilaisia maaseudulla ja kaupungissa.”

H12: ”Arvosana ei varmaan ole kovin hääppöinen. Eihän yleensä liikuntapalveluista tule mitään tietoa tai tullut. Meidän pitää itse kysyä tai itse asiassa ei me nyt niin hirveästi itse olla kysyty, kun ollaan osattu toimia ihan maalaisjärjellä.”

Puskaradion kautta kuultiin asioita niin kanta-Joensuussa kuin liitoskunnissakin. Haastatteluista oli kuitenkin luettavissa rivien välistä, että puskaradiotiedottaminen ei ollut monellekaan ongelma – joitakin tosin häiritsi se, että asioista joutui lukemaan paikallislehdestä eikä tieto tullut virallista reittiä. Monet tällaisista asioista olivat kuitenkin infoa sellaisista jutuista, jotka eivät välttämättä koskeneet omia työasioita.

H1: ”Joskus kuulin puskaradion kautta, aika tärkeitäkin asioita. Sanotaan ehkä, että tämän viimeisen päällikön aikana varsinkin.”

H10: ”Tottakai sitä tulee myös puskaradion kautta, mutta kyllä tärkeimmät asiat tulevat tietoon etukäteen. Kovin usein ei tarvitse lehdestä lukea jotain isompaa juttua, se on tiedossa jo etukäteen. Ne mitkä tulevat puskaradion kautta ovat niin pieniä asioita tai sitten jossain on tapahtunut jotain ja sitä ei ole vielä ehditty käsittelemään”

H13: ”Meillä on niin pieni putinki tässä kohtaa, että sellaista positiivista juoruilua pitääkin olla ja sellaista keskinäistä keskustelua kahvipöydissä. Se on ihan yhtä tärkeää tiedottamista kuin se, että jos täältä ruvetaan laittamaan jotain tiedotetta sisäisesti tai kirjoitetaan jotain johtoryhmän muistiota, joka laitetaan jakeiluun. Molemmat väylät ovat tärkeitä ja ilman toista ei ole oikeastaan toista.”

Hiljainen tieto organisaatiossa koettiin tärkeäksi, mutta siirtämiseen liittyi haasteltavien mukaan haasteita. Monet haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että hiljaisen tiedon siirtäminen on melkein mahdotonta, koska se vaatisi pitkäaikaista työskentelyä toisen rinnalla ja ”juuri oikeiden kysymysten kysymistä.” Hiljaisen tiedon siirtäminen oli ajan-kohtaista myös liikuntapalveluissa eläköitymisien myötä. Joidenkin vastaajien mielestä ihan kaikkea tietoa ei tarvinnutkaan siirtää.

H9: ”Se on tärkeää. Siitä alettiin puhua silloin joskus 1990-luvulla meilläkin siellä. Siitä ei kyllä oikein sellaista konkreettista löydetty millään. Käsitän sen olevan sellaista, että jotenkin pitäisi saada organisaatiota uudistumaan niin, että koko ajan säilyy mennyt tieto ja riippuu ihmisistä, miten se siirtyy. Pääosa on sitä, että ihmiset keskenään välittää tietoa seuraajilleen tai jotenkin muuten. Tärkeää se on joka tapauksessa.”

H13: ”Meillä on kaupungissa hiljaisen tiedon suunnitelmat, miten sitä pitää siirtää. Siihen pyritään varautumaan, että mikään tieto ei olisi yhden henkilön varassa, vaan tietoa pyritään levittämään. Se on tietysti organisaation rakenteessa ja henkilöstön rakenteessa oleellista ymmärtää, että jokaisella toiminnolle löytyisi back up ja jokainen toimija, joka on myös vaarassa olla sellainen osaja, että hänellä on jotain sellaista, mitä muualta ei löydy, niin hänelle pitää tehdä selväksi se, että se on kuitenkin organisaation omaisuutta se hänen tieto-taitonsa. Se on väärä tapa toimia, että sitä kautta pyrkii korostamaan omaa asemaansa, koska hallitsee jonkun asian, mitä muut eivät osaa.”

Muutokset tiedotuksessa olivat olleet pelkästään positiivisia. Jos ennen kuntaliitosta oli muutamia ihmisiä, joilta kysyttiin, niin kuntaliitoksen jälkeen tieto on ollut paremmin saatavilla. Tietoa kuitenkin löytyy nykyään melkein liiankin paljon. Sähköinen tiedotus on löytänyt paikkansa organisaation viestinnässä. Tieto on löydettävissä internetistä, jos asia on tarpeen selvittää.

H4: ”Silloin ennen tätä oltiin oman onnemme nojassa liikuntapaikkojen hoidossa. Silloin ei paljon tiedotusta ollut.”

H5: ”Ennen kuntaliitosta oli yks kaveri, jolta sai heti tiedon, kun sitä tarvitsi. Kuntaliitoksen jälkeen liikuntapuolellakin on useimpia henkilöitä, että voi joutua kysymään useammalta henkilöltä, että miten tämä asia on.”

H2: ”Tietoa on, jos sitä osaa hakea. Ei voi sanoa tai syyllistää ketään. Tietoa vain on niin järjettömän paljon. Esimiehelle voi esimerkiksi tulla eteen tilanne, että kenelle tieto jaetaan.”

H7: ”Minä en kokenut, että meille ei olisi tiedotettu. Tavallaan tämä kaupungin ratas, kun oli jotain uusia asioita, pyörähti paljon hitaammin, koska kuitenkin niitä toimijoita on täällä kantakaupungissa enemmän. Ennen kuin se asia kiersi kaikki paikat, missä sen piti kiertää, niin se ratas pyörähti hitaammin. Oli hidasteempoisempaa kuin kunta-organisaation aikana.”

Työyhteisön ihmissuhteisiin haastavuutta toi se, että liitoskunnissa työntekijöiden työkuvat ovat paljon muutakin kuin liikuntapalveluiden asioita. He eivät välttämättä koe täysin olevansa liikuntapalveluiden työntekijöitä. Ihmissuhteet jäivät osaltaan hieman etäisiksi. Liitoskuntalaiset eivät aina tienneet keneen olivat yhteydessä kuntaliitoksen jälkeen, ja vastuu eri osa-alueista oli jäänyt epäselväksi. Nimi ja kasvot eivät välttämättä yhdistyneet. Ennen tilanteen teki helpommaksi se, että työkaverit löytyivät viereisestä huoneesta. Liikuntapalveluiden organisaatio on siis tietyllä tavalla pieni, mutta alue on kuitenkin laaja.

H3: ”En edes tunne kaikkia käytännön työntekijöitä. Hallinnon porukka on tosi tiivis, koska se on niin pieni. Ihmiset tuntevat toisensa ja toistensa tavat.”

H5: ”Tottakai liitoskunta/kaupunki on tietyllä tavalla vieraantunut, koska eihän me olla yhteyksissä välttämättä puoleen vuoteen kertaakaan johonkin kaupungin organisaation henkilöihin. Puhumattakaan, että milloin oltaisiin viimeksi nähty. Voi olla joku koulutus, mutta tänäkin vuonna varmaan ollut vain yks kerta.”

H5: ”Nimiä ja kasvoja ei pysty aina yhdistämään. Tietysti, kun alkaa olla työhistoriaa joku 15 vuotta, niin sitten tietysti alkaa tietää, mutta porukkakin vaihtuu, niin ei aina muista, että kuka nyt oli.”

H13: ”Fakta on vaan se, että tämä hallinto on niin laaja ja työllistävä seikka, että tämä on se minun työyhteisöni. Valitettavan vähän pystyn olemaan työyhteisön näkökulman kautta enää yksikkötasolla tai maaseututasolla. Siellä on sitten päälliköt, jotka vastaavat niistä. Se, miten he onnistuvat siinä, niin siitä käydään kehityskeskusteluja esimiesarvioinnin ja kaiken muun palautteen kautta tässä kohtaa. Että olisin siinä arjessa äärellä koko ajan, niin se on täysin mahdottomuus.”

Kanta-Joensuussa ovat säännölliset tapaamiset johtoryhmän kesken, mutta liitoskuntien työntekijät tapaavat liikuntapalveluiden ihmisiä suunnilleen kerran vuodessa. Johtoryhmän tapaamiset nähdään ensisijaisen tärkeänä, koska näin muut johtoryhmän jäsenet saadaan pidettyä hyvin ajan tasalla. Hieman soraääniä tuli siitä, ovatko kaikki käsiteltävät asiat aina oleellisia käydä läpi koko johtoryhmän kesken, kun yhteistä aikaa on muutenkin vähän.

H11: ”Liikuntapalvelut tarjoaa meille kerran vuoteen jouluruuan ja silloin nähdään. Siellä on aina ollut liikuntapalveluilta henkilöitä. Se on palvelupisteiden työntekijöille. Se on koettu ihan hyvänä. Siinä nähdään palvelupisteiden väen kanssa toisemme ja voidaan vaihtaa mielipiteitä liikuntatoimen edustajien kanssa.”

H8: ”Liikuntapuoli tarjosi kaksi kertaa joululounaan ja kiitteli hyvästä yhteistyöstä. Se oli ihan hyvä, ilahdutti mieltä.”

H10: ”Johtoryhmän tapa nähdä kerran kuukaudessa on ihan ehdoton ja välttämätön. Ei tarvitse olla enemmän tapaamisia, sähköposti on kuitenkin niin hyvä, sillä saadaan levitettyä kaikki oleellinen tieto kuitenkin. Saadaan käsiteltyä, mitä tapahtuu keskusjohdon tasolla ja millä tavalla se vaikuttaa meihin.”

H2: ”Johtoryhmän kokoontumiset on ehkä parantunut, kun aineisto on ollut valmiina. Joskus menee aika pieniin asioihin. Onko se sitten oikea paikka, että 10 ihmistä istuu pohtimassa jotakin hankintaa. Meillä on ehkä liian monta päättäjää jossain pienissä asioissa. Joskus voisi pienemmälläkin pohdinnalla asia hoitua.”

H9: ”Johtoryhmän kokouksissa tieto vaihtui joskus kovaa ja korkealtakin, mutta asiat saatiin kuitenkin aina ratkaistuksi ja niitä tehtiin yhteisten päätösten mukaisesti. Koko liikuntatoimen kokouksia meillä oli äärimmäisen harvoin, oikeastaan vain pari kertaa vuodessa. Mutta vaihtuiko siinä tieto riittävästi, niin sitä en tiedä.”

5.2. Näkemys organisaatiosta ja tarvittavista taidoista

Toinen teema käsitteli näkemyksiä organisaatiosta ja siellä tarvittavista taidoista. Joensuun liikuntapalvelut nähtiin yleisesti melko toimivana organisaationa, vaikka ajatuksia herätti myös se, että kenttätyöntekijät eivät välttämättä tienneet hallinnollista työtä tekevien henkilöiden funktiota. Osaajia nähtiin kuitenkin olevan jokaisessa organisaation osassa.

H2: ”Meillä on hyvin paljon hallinnollista työtä tekevää henkilöstöä ja sitten on se suorittava porras, mutta se välimaasto on aika häilyvä. Voisin kuvitella, että moni ei edes tiedä mitä hallinnossa tehdään – mitä varten täällä ollaan.”

H1: ”Musta se oli aika hyvin toimiva. Tietysti aina on parantamisen varaa. Se on tällä hetkellä sellaisessa murrosvaiheessa. On tullut niin paljon muutoksia – esim. tilaaja-tuottaja- systeemi.”

H3: ”Sellainen dynaaminen. Muutosta tapahtuu. Meillä on vanhempaa sukupolvea ja uusia ja on olemassa liikehdintää, että välillä mennään taaksepäin ja välillä eteenpäin. Kyllä se vanhempi toimintatapa näkyy. Muutokset tapahtuu aika hitaasti. Jos miettii kuntakenttää, niin luulen, että ollaan aika perinteinen liikunta-organisaatio ja mennään aika sillä tavalla yleisillä linjoilla.”

H10: ”Varsin tehokas. Pienellä henkilöstöllä hoidetaan helkkarin iso revohka.”

H9: ”Kyllä se oli hyvä toimiva organisaatio. Meillä oli todella hyvä porukka, joka teki varsinaisen työn. Ne olivat ammattimiehiä ja ammattitaidosta pidettiin huolta niin, että pikkaisen kasvatettiin tai vaikeina aikoina ainakin pidettiin ennallaan koulutusmäärärahat, jolloin jokainen pääsi säännöllisin väliajoin koulutukseen. Harvoin tuli kritiikkiä siitä, että jotkut paikat olisivat huonossa kunnossa sen vuoksi, että hoitajat eivät osaisi hommaa.”

Parannusehdotuksiakin kuitenkin löytyi – lähinnä arvostukseen ja yhteydenpitoon liittyen. Liitoskuntien ihmiset kokivat, että kantajoensuulaisten tulisi pitää enemmän yhteyttä. Lisäksi he tunsivat, että työ kanta-Joensuussa koettiin tärkeämmäksi kuin liitoskunnissa.

H11: ”Ehkä vielä enemmän he voisivat ottaa yhteyttä, ja yhteyttä voitaisiin pitää enemmän puolin ja toisin. Että se on ehkä tärkein täältä meiltä päin katsottuna.”

H6: ”Pitäisi pystyä arvostamaan toisen ihmisen työtä ja tuntea myös oman työnsä arvo, eikä arvottaa niitä eri tavalla.”

Myös sisäinen arvostusjärjestelmä sai muutaman haastateltavan tunteet pintaan. Joistakin työntekijöiden kohtelu tuntui epätasa-arvoiselta, toiset taas olivat sitä mieltä, että kaikkia kohdeltiin samalla tavalla.

H10: ”Varmasti sisäinen hierarkia on olemassa työntekijöiden keskuudessa, että arvostetaan, mutta kuitenkin olen sitä mieltä, että perustuu osaamiseen. Osaajia arvostetaan.”

H1: ”Me oltiin siellä alarapulla. Se johtui päälliköstä, me oltiin liian vanhoja, kalkkiksia. Nuoret alle 40-vuotiaat naiset tulee sinne uusine ajatuksinensa. Kyllä se ihan selvästi näkyi. Se näky siinä, että ei samalla tavalla asioista puhuttu meille niin kuin heille.”

H9: ”Siihen pyrittiin, että näin ei olisi tehty, mutta vaikea sanoa. Herkästi syntyy sellainen tilanne, että esimiestä katsotaan sillä silmällä, että se suhtautuu minuun toisella tavalla ja huonommin kuin tuohon toiseen ja antaa sille etuja. Ei sellaisia kuitenkaan hirveästi noussut esille.”

H5: ”Tietysti voi aina joku jäädä paitsioon. Mutta se on vähän kuka kokee mitenkään asiat.”

5.3. Toimintatavat ja organisaation sulautuminen

Kolmas teema käsitteli toimintatapoja ja organisaation sulautumista. Kuntaliitoksen jälkeen ei sen kummemmin katsottu yhdessä toimintatapoja, vaan liitoskunnat yritettiin ympätä kanta-Joensuun malliin. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, vaan liitoskunnissa palattiin vanhaan toimintamalliin. Toimintakulttuurissa suurin painoarvo oli siinä, miten liitoskunnissa saadaan jatkossakin hoidettua mahdollisimman mallikkaasti liikuntapaikkojen hoito.

H1: ”Joensuulaiset olivat jotain omasta mielestensä ihmeellisiä, mutta eihän se niin ollut. Ensin yritettiin saada liitoskunnat Joensuun muottiin, mutta sitten huomattiin, että se ei pelitä. Sitten alettiin luomaan juttuja, että oli jokaisen liitoskunnan kanssa omat jutut.”

H10: ”Kyllähän se on yritetty muokata meidän linjan mukaiseksi. Se on kuitenkin niin pienissä puissa näissä liitoskunnissa, että eipä sieltä ollut tänne paljon otettavaa.”

H13: ”Mehän siirryttiin ihan sujuvasti keskuskaupungin toimintamalliin ja -tapaan. Runtattiin se maaseutualueiden toimintatapa, siis yhdenmukaistettiin se, tähän keskusta-alueen toimintamalliin. Niin ne yksiköt olivat sitten aivan toivotaman pieniä siellä paikanpäällä ja sitten kun niitä ruvettiin eriyttämään omiksi

yksiköiksi, niin palattiin sitten siihen samaan vanhaan toimintamalliin ja he tekivät moniammatillisesti siellä. Siellä on tietysti laajat alueet, vähemmän työntekijöitä ja vähemmän liikuntapaikkoja niin se on aika luonnollinen seikka. Sillä mallilla, miten hoidettiin keskusta-aluetta, niin yksittäinen sairauspoissaolo oli jo aika hälyttävä häiriötilanne organisaation tasolla.”

Organisaatiokulttuuri koettiin yhteensulautuneeksi. Tosin monesti haastateltava ajatteli vastauksessaan enemmän toimintatapoja kuin ns. henkistä sulautumista. Lisäksi organisaatorakenne on monisäikeinen, osaa toiminnoista tekee teknisen keskuksen työntekijät, mikä tietyllä tavalla koettiin ”esteenä” yhteensulautumiseen.

H11: ”Kyllähän varmaan täällä osa henkilöstöstä mieltää meidät varmasti vielä erillisenä, mutta kyllä minun mielestäni me ollaan jo aika yhtä ja samaa Joensuuta kanta-Joensuun kanssa me tuupovaaralaisetkin.”

H7: ”Kun olin monen hallintokunnan kanssa tekemisissä, niin tietyllä tavalla näkyi, että meillä oli maaseutumainen kulttuuri ja sitten täällä kaupungissa se oli kaupunkimaista. En voi sanoa, että huono-hyvä. Mutta kuitenkin erilaiset toimintatavat, sen vain koki.”

H1: ”Aikansa vei, että sai erilaiset toimintatavat yhteen. Aikansa se vei ja tuli tietysti vähän napinaa. Mutta syytä oli niin meissä kuin heissä, koska me oltiin totuttu niihin omiin toimintatapoihin ja yritettiin ympätä sitä.”

H3: ”Se, että se on Eno, niin sillä ei ole merkitystä. Mutta se, että se on toisen keskuksen työntekijä, niin sillä on merkitystä. Ei se johdu siitä paikasta, mutta se johtuu siitä, että ollaan eri keskuksen työntekijöitä.”

H6: ”Mä näin sen sillä tavalla, että täällä on liikuntapalveluissa tiettyjä yksiköitä, joissa kulttuuri voisi olla vieläkin parempi. Kaupungin sisällä on tapahtunut myöskin yksikkömuutoksia. Täällä on tiettyjä plokkiutumia, mitkä jollakin tavalla heijastuu. Kyllähän ne saadaan näyttämään, että kaikki on hyvin. On tiettyjä linjakkeita, jotka eivät näe omaa yksikköä osana isompaa kokonaisuutta, joka toimisi yhdessä muiden kanssa kuntalaisten eduksi.”

H12: ”Onhan siinä tapahtunut sulautumista. Alussa oltiin aika paljon napit vastakkain, ja kaupungista tuli sellainen sanelupolitiikka, että tehdään maaseudulla samalla tavalla kuin kaupungissa. Ne eivät varmasti ymmärtäneet, että kulttuurit ovat ihan erilaiset. Ja on edelleen. Ei tänne voi sanella samanlaista käytäntöä.”

Henkisen sulautumisen nähtiin vievän paljon aikaa. Jotkut olivat sitä mieltä, että se tapahtuu vuosien saatossa, osa taas oli sitä mieltä, että sulautumista ei välttämättä tapahdu täysin koskaan. Liitoskunnissa on vielä jäljellä vanha paikallinen identiteetti.

H13: ”Se ei ole yhteen sulautunut eikä tule koskaan yhteen sulautumaankaan ellei tämä keskusta-alueen ja maaseutualueiden raja-alueet häivy kokonaan. Ei enää voi puhua keskusta-alueesta keskusta-alueena, mutta se on aika epätodennäköistä ainakin meidän elinaikana.”

H5: ”Me aika paljon ollaan tuupovaaralaisia. Ja varmasti tämä pidetäänkin silleen, että ollaan. Okei, Joensuussa ollaan mukana, eikä olla missään nimessä niin, että oltaisiin erillisenä, mutta niin kuin me ollaan vaan tuupovaaralaisia.”

H6: ”Henkinen sulautuminen tapahtuu toisilla nopeammin ja toisilla ei välttämättä koskaan.”

H9: ”Organisaatioiden yhdistyminen silleen, että ne toimivat vain organisaationa kestää noin 5-10 vuoteen riippuen organisaatiosta. Ja sekin edellyttää töitä sen eteen. Kyllähän se koko ajan ihmisillä on takaraivossa, että näin on tehty aikaisemmin ja se sujui hyvin näin. Koko ajan ollaan vähän puolustusasemissa. Kaikki tällainen henkinen puoli voi joissakin tapauksissa vaatia sen 10 vuotta.”

Sulautumisessa nähtiin myös ongelmia esimerkiksi sen suhteen, että liitosalueita ei välttämättä täysin kuunneltu kaikissa asioissa, vaan liitoskuntiin alettiin ”ympätä” kanta-Joensuun mallia.

H11: ”Mun mielestä sanelupolitiikka on sellaista, millä voidaan hankaloittaa tilannetta. Sä et niin kuin kuuntele toista, etkä kuuntele maaseutualueen ihmisten toiveita. Sä ohitat ne, että niillä ei ole mitään merkitystä sanomalla, että ”siellä on niin vähän ihmisiä, että kaupungissa on paljon enemmän käyttäjäkuntaa.” Unohdetaan se välimatka. Se on tietysti se tosiasia, että kukaan ei ole pakottanut ketään asumaan Tuupovaarassa. Mutta jos haluaa asua täällä, niin pitäähän täällä olla jonkin sortin palveluitakin.”

Vastaukset olivat hyvin yksipuolisia siitä, että liikuntapalveluiden vallitseva kulttuuri tulee kanta-Joensuun liikuntapalveluista, vaikka alueellisella kulttuurilla on edelleen vahva jalansija liitosalueilla. Harmitusta aiheutti myös se, että monet liitoskuntalaiset kokivat yleisen ajattelutavan olevan se, että heille matka kaupunkiin olisi ”lyhyempi” kun kantajoensuulaisten matka liitoskuntiin.

H1: ”Ensin yritettiin saada liitoskunnat Joensuun muottiin, mutta sitten huomattiin, että se ei pelitä. Sitten alettiin luomaan juttuja, että oli jokaisen liitoskunnan kanssa omat jutut.”

H6: ”Näkisin, että on alueellinen kulttuuri. Sillä on vahva jalansija edelleen liitosalueilla.”

H9: ”Se, että ihmiset kokevat, että he ovat Tuupovaarasta tai Kiihtelysvaarasta, niin siinä ei ole mitään ongelmaa. Tuupovaara on ja pysyy, ei häviä mihinkään. Jos se on hallintotasolla jossain muualla, niin ei sillä ole väliä. Tuupovaaralaiset ja kiihtelysvaaralaiset ovat ihan varmasti tuupovaaralaisia ja kiihtelysvaaralaisia hamaan tuomiopäivään, jos ne niin haluavat tehdä. Ja toivottavasti haluavat, koska ihmisille juuret ovat tärkeitä. Hallinnollisia rajoja ja nimityksiä ei pitäisi sotkea ihmisten inhimillisen elämän tuntuun siitä, että mistä on ja missä se identiteetti on.”

H12: ”Ehkä siellä on kuitenkin vielä sellainen ajattelutapa, että tämä on ydinkeskusta ja tämä maaseutu on sitten vähempiarvoista. Tänne on hirvittävän pitkä matka, jos kantajoensuulaisen pitäisi ajaa tänne, mutta jos mä ajan kaupunkiin, niin se ei ole pitkä.”

Byrokratia ei kantajoensuulaisten mukaan ollut lisääntynyt, vaikka he täysin oikein uumoilivatkin, että liitoskunnissa oli tällainen tuntemus. Tämä tuntemus johtui pitkälti siitä, että päätöksenteko on hidastunut suuremman organisaation myötä.

H13: ”Mä luulen, että maaseutualueilla ehkä kuvitellaan, että näinkin on. Mutta ei se oikeasti ole lisääntynyt sen kummoisemmin mihinkään. Sisäisessä hallinnossa se on jollain tavalla lisääntynyt, mutta eihän se kuntalaisten suuntaan saisi näkyä. Mutta ehkä se tunto siitä, että joudutaan asioimaan pidemmän matkan takia monesti, niin se aiheuttaa sen tunteen, että byrokratia on lisääntynyt, vaikka ne ovatkin kilometrejä tässä kohtaa.”

H7: ”Se tuntu, että se lisääntyi tavallaan. Kunta-aikaan tietyt asiat olivat jollain viranhaltijalla. Kanta-Joensuussa tuntui, että sen piti aina pyörähtää organisaatiossa ympäri ja kesti kauemmin. En tiedä pitkö se paikkansa vai tuntuiko se vaan.”

Yhteentörmäyksiä syntyi haastateltavien mukaan eniten alkuvaiheessa ja se johtui pitkälti siitä, että ei tunnettu ihmisiä ja toimintatavat hankasivat vastaan. Monet asioista olisi haluttu hoitaa vanhalla tavalla ja uusia toimintamalleja kyseenalaistettiin.

H3: ”Varmaan ensimmäisen parin vuoden aikana. Jos joku soitti sulle Enosta ja et tiennyt, että kuka sieltä soittaa ja keneen pitäisi ottaa yhteyttä.”

H5: ”Kuntaliitoksen alkuaikoina. Ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Nyt ei ole ollut mitään. Kaikki toimii ja hirmu paljon kaikki kiinni työntekijöistä, että minkälaista on. Hyvin on mennyt.”

H13: ”Hetki 2009 jälkeen monessa kohdassa oli herkäät paikat. Jotkut pitivät siitä oman kunnan jutusta henkeen ja vereen kiinni. Sitä kautta syntyi tällaisia.”

H10: ”Ensimmäisen kuntaliitoksen aikana.”

H1: ”Asiat ovat törmänneet, mutta ihmiset eivät.”

H7: ”Olen ollut luonteeltani kuitenkin sellainen, että olen kyseenalaistanut. Olen sanonut, että meillä ne on hoidettu näin ja onko mitään mahdollisuutta jatkaa tällä tavalla. Turha niistä on lähteä tappelemaan. Me ollaan erilaisia ihmisiä. Jos meillä on sama päämäärä, niin se on ihan sama, mitä polkua sä sinne päämäärään menet.”

Yhteentörmäyksiin jatkossa ei kuitenkaan enää juurikaan uskottu, koska kuntaliitoksista alkoi olla jo melko pitkä aika.

H2: ”Kyllä kaikki kivet ovat varmasti jo käännetty. Tosin jos tulee uusia liitoksia, niin sitten.”

Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että liikuntapalveluiden yhdistyminen ja ylipäätään kuntaliitos olivat väistämättömiä ja hyviä asioita. Kantajoensuulaiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että Joensuu on toiminut enemmän hyväntekijänä ja strategisesti liito olisi pitänyt tehdä eri kuntien kanssa, jotta kuntaliitos olisi ollut hyödyllisempi. Myös liitoskuntien yhteishengellä nähtiin olevan positiivinen vaikutus.

H7: ”Olen kuullut ihmisten puhuvan, että kunta-aikaan jokin asia oli paremmin ja varmasti näin onkin. Mutta sitten jossain muissa asioissa voin sanoa, että kaupungin aikana asiat ovat paremmin. Puolin ja toisin. Mikä on kenellekin tärkeää.”

H3: ”Kun ihmiset ovat tulleet tutuksi maaseudulla, niin siellä on loppujen lopuksi aika helppo toimia. Tieto kulkee ja on yhdessä tekemisen meininkiä. Sitä ei ole samalla tavalla täällä keskustassa. On siitä hyötyäkin, että heillä on sellainen

”me” ja nuo joensuulaiset. Sitten ne vievät niitä asioita yhdessä eteenpäin, että sitten siellä tapahtuukin.”

H6: ”Katsoin tätä kuntaliitosta täysin positiivisesti, koska se on ainut mahdollisuus tuottaa jotakin uutta. Olla isompaa kulttuuria ja yksikköä ja saada myöskin niitä hyötyjä, joita Joensuun kaupunki pystyy kuntaliitoksen myötä tarjoamaan.”

H12: ”En halua enää takaisin Tuupovaaran kunnan aikaan. Kyllähän se oli aika pienillä nappuloilla pelaamista, että onhan tämä paljon isompi kokonaisuus. Tässä kuuluu nyt vähän isompaan yhteisöön.”

H2: ”Jos muutos on positiivinen, niin se on ihan hyvä asia. Se pitäisi näkyä palvelujen parantumisena. Olisivatko ne hiipuneet suurammassa tahdissa, jos sinne olisi jäänyt jotain huonovointisia kuntia. Sitähän ei välttämättä kukaan tiedä.”

H13: ”Jos mietin Joensuun näkökulmasta, niin olemme tehneet kuntaliitokset Joensuun kannalta väärin kuntien kanssa. Kun ei voi verrata eli ei voi tietää mitä olisi käynyt Enolle ja kumppaneille ilman liitosta, niin kyllä mä tietysti koen, että Joensuu on kantanut myös tietynlaista yhteiskuntavastuuta. Aika vaikea nähdä, että Joensuu on jotenkin hyötynyt näistä kuntaliitoksista. Siinä tapauksessa, että se olisi syntynyt meidän lähikuntien kanssa, niin tilanne olisi aivan toinen. Ilman Liperiä ja Kontiolahtea, niin hyöty on aika kyseenalainen.”

5.4. Johtajuus

Neljäs teema käsitteli johtajuutta. Tämä oli selkeästi haastateltaville vaikein osa-alue. Johtajuudella nähtiin olevan organisaatiokulttuurin syntymisessä suuri merkitys, koska johtaja vie porukkaa eteenpäin. Joitakin johtamistyyli miellytti ja toisia ei. Liitoskuntalaiset kokivat kysymyksen erityisen vaikeaksi, koska koko käsite organisaatiokulttuuri tuntui hyvin vieraalta asialta.

H2: ”Sillä on hyvin suuri merkitys. Tietyllä tavalla johtaja omalla esimerkillään vie porukkaa eteenpäin. Jos henkilöstöllä on se tunne, että hän arvostaa henkilöstön tekemää työtä, niin se voi tehdä ihmeitä aikaa sille työntekijälle.”

H3: ”Ihan jo johtajan persoonalla ja ihan sillä, että mikä sen tyyli ja tapa on johdtaa.”

H1: ”Sillä on iso merkitys. Tämä nykyinen johtaja ei ymmärtänyt sitä, että me ei olla koripallon pelaajia.”

H5: ”Minä voisin sanoa yleisesti ottaen, että jos täällä olevaa johdetaan Joensuusta käsin, niin se on aika pientä se vaikutus. Yhteydenpito Joensuusta tänne on aika vähäistä.”

Johtajuuden merkitys organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä oli myös tärkeä, koska organisaation toiminnan nähtiin peilautuvan johtamisesta.

H2: ”Kyllä se me – hengen luominen lähtee johtoportaan. Olkoon työtehtävä mikä tahansa, niin kaikki tekevät saman asian puolesta työtä.”

H7: ”Sellainen organisaatio millainen johtajakin. Kaikki työntekijät luovat sen kuitenkin omalla toiminnallaan.”

Johtajan merkitys organisaatiokulttuurin muutoksessa nähtiin myös merkittävänä, koska johtaja on vetovastuussa muutoksen läpiviemisessä. Muutosten läpivienti on sinällään melko haastavaa, koska muutokset pitää myydä työntekijöille niin, että tuleva muutos koetaan positiivisena.

H10: ”On sisäistettävä itse muutokset ja saatava myytyä muutokset niin, että ne koetaan positiivisena.”

H3: ”Taas se on aika keskeinen. Siinä korostuu tiedottaminen ja ihmiset saattavat suhtautua muutoksiin eri tavalla. Pitää tuoda esille siis niitä faktoja. Tuoda myös esille, ettei ole päätöksiä tai ei tiedetä, että nyt on pakko vain elää tämä vaihe, että ei me voida tietää mitä tulee tapahtumaan.”

Keskeisiksi johtamistaidoiksi kuntaliitosprosessin ja liikuntapalveluiden yhdistymisen kannalta osoittautuivat vastausten mukaan toisten mielipiteiden huomioiminen, joustavuus, valmius muuttaa omia käsityksiä ja kuunteleminen.

H11: ”Tietysti, että he kysyvät meiltä mielipidettä ja ottavat meihin yhteyttä, niin se on ollut tosi tärkeää ja hyödyllistä. Sitä, että käytäisiin konkreettisesti paikalla, olisi plussaa, mutta sitä tapahtuu niin harvoin, että sitä ei osaa edes ajatella.”

6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman viimeisessä luvussa tulen käsittelemään tutkimuksen yhteenvetoa sekä johtopäätöksiä ja pohdintaa peilaten tutkimusongelmiin, teoreettiseen viitekehykseen ja haastatteluiden tuloksiin. Lopuksi esittelen jatkotutkimusideat.

6.1. Tutkimuksen yhteenveto

Scheinin (1985: 4-5) mukaan kulttuuria on pakko ymmärtää, jos aikoo tulla toimeen. Jos kulttuuri halutaan tuhota, se merkitsee vanhan ryhmän tuhoamista ja uuden ryhmän perustamista, joka luo uuden kulttuurin. Kuntaliitoksissa tapahtuu organisaatiouudistus, mutta työntekijät säilyvät melko usein samana.

Kuntaliitoksia on tutkittu paljon viimeisten vuosien aikana johtuen asian ajankohtaisuudesta. Myös Joensuussa on tehty 2000-luvulla kuntaliitoksia kahdesti; ensin vuonna 2005 Tuupovaaran ja Kiihtelysvaaran kanssa ja sitten vuonna 2009 Enon ja Pyhäselän kanssa. Tämä tutkimus on tehty Joensuun kaupungin liikuntapalveluiden organisaatioyhdistymisestä. Kokonaiskuvassa liikuntapalvelut ovat pieni osa-alue, mutta tutkimus antaa melko hyvän kuvan muutoksen vaikeudesta jo tässä mittakaavassa. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, mitkä seikat nousevat esille kuntaliitoksissa. Lisäksi huomio keskittyi myös siihen, miten organisaatiokulttuurin yhdistämispyrkimykset nähtiin kanta-Joensuussa ja liitoskunnissa. Tutkimuskysymykset olivat seuraavanlaiset: ”Mitkä seikat nousevat esille organisaatiokulttuurien törmätessä?”, ”Muuttuuko pienemmän organisaation kulttuuri suuremman organisaation kulttuurin mukaiseksi eli sulavatko organisaatiokulttuurit yhteen?” ja ”Kuinka paljon näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkeavat kantakaupungissa ja liitoskunnissa?”

6.2. Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä tutkimuksessa tutkittiin organisaatiokulttuuria ja kuntaliitosta. Teoriaan peilaten voidaan sanoa, että organisaatiomuutokset eivät istu koskaan saumattomasti ja niiden kohdalla tulee aina törmäyskurssia. Tämä pätee myös organisaatiokulttuuriin, koska jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuri, jonka mukaan toimitaan. Organisaatioiden yhdistyminen yhdistää ihmiset, käytännöt ja kulttuurit.

Teoreettisessa viitekehyksessä niin Scheinin (1985), Hofsteden (1993) kuin Lämsän ja Uusitalon (2002) mallissakin organisaatiokulttuurissa nousivat esiin arvot, koska ne kuvastavat, mikä organisaatiossa on yleisesti tärkeää. Hofstedella arvot sijoittuvat sipulimallissa syvimmälle, Scheinilla myös piilossa olevaan kulttuuriin. Tutkimuksen vastauksista selvisi, että kuntaliitoksen jälkeen myös liikuntapalveluihin on jäänyt vahva alueellinen identiteetti, joka ei muutu hetkessä. Organisaatiokulttuurin sulautuminen tapahtuukin melko hitaasti. Tärkeää on myös se, miten liitoskuntien ihmiset kokevat kanta-kaupungin panostuksen liitoskuntia kohtaan. Toiset kokivat olevansa samalla viivalla, mutta toisten mielestä liitoskuntiin ei panostettu ja he kokivat saavansa osakseen vähemmän arvostusta. Joensuun kaupungin liikuntapalveluissa on yritetty ”ympätä” kanta-kaupungin toimintamalleja liitoskuntiin, ja aluksi tämä saikin osakseen melko paljon vastustusta. Kantakaupunki oli kuitenkin sen verran tilanteen tasalla, että se ymmärsi tehdä jokaisen liitoskunnan kanssa omat toimintatavat. Kun puhutaan Joensuun kuntaliitoksesta, niin ympäröivien kuntien liikuntapalveluiden kulttuuri on kuitenkin ollut niin pientä, että toimintamallit ja organisaatiokulttuuri ovat tulleet täysin kanta-Joensuusta. Arvot liittyvät myös sisäiseen arvostukseen. Niiden olemassaolon voi päätellä siitä, miten ihmiset eri tilanteissa käyttäytyvät. Ne voivat liittyä olemassa olevaan tai haluttuun tilaan ja voivat sen vuoksi olla ristiriidassa keskenään.

Rituaalit ovat toistuvia tapoja, jotka korostuvat erityisesti muutostilanteissa. Hofsteden mallissa rituaalit sijoittuvat käytäntöjen alle ja luovat sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa koettiin olevan jonkin verran ongelmia. Kantajoen-suulaisten nähtiin olevan enemmän ajan hermolla. Viestintä ja vuorovaikutus ovat avainasemassa organisaatiokulttuurin yhdistyessä. Tiedottamisen ja huomioimisen kaut-

ta luodaan myös liitoskunnissa tunne, että he ovat osa tätä suurta kokonaisuutta. Ennen kuntaliitoksia liitoskuntien hallintoporras oli kokonaisuudessaan niin pieni, että tiedonkulun ja päätöksien nähtiin toimivan ketterämmin. Tiedottaminen koettiin riittäväksi, mutta jotain näkemyseroja tuli siitä, mikä on relevanttia käsiteltävää tietoa esim. hallintoportaan kuukausittaisissa kokouksissa. Tiedonmäärä koettiin myös suureksi ja oleellisen tiedon löytäminen välillä haastavaksi. Liitoskuntien työntekijöiden kanssa on ollut myös melko vähän tapaamisia. Toisia se ei ole haitannut, toisia se on hieman nakertanut. Liitoskuntien työntekijät eivät työskentele pelkästään liikuntapalveluiden parissa, vaan he tekevät töitä monella eri saralla. Nämä työntekijät ovat todellisia moniosaajia ja heidän työssään korostuu monitaitoisuus. Organisaatioiden yhdistyessä nousi esille myös henkilöstön etäisyys. Liitoskuntien ja kantakaupungin työntekijät eivät välttämättä tienneet kenen kanssa asioivat – nimiä ja kasvoja ei pystytty alussa yhdistämään.

Kertomukset nousevat jo teorian mukaan tärkeään osaan, kun hahmotetaan organisaatiokulttuuria. Mitä on tehty ennen, ketä on ollut töissä ja miten hän on toiminut? Sankarit toimivat käyttäytymis- ja roolimalleina. Kertomukset ja tarinat kulkevatkin organisaation mukana; ne ovat tietyllä tavalla organisaation historiaa. Organisaation sisäiset haasteet voivat liittyä siihen, miten tehdään yhteistyötä tai toimitaan ihmisten kanssa. Pitkän työuran luoneet ansaitsevat usein myös hieman enemmän arvostusta, koska he ovat luovineet pitkän matkan ja tehneet työmetodeja, joilla pärjäävät muuttuvassa ympäristössä. Teoriassa käytiin läpi myös hiljaisen tiedon tärkeyttä, koska sitä löytyy yleensä paljon ihmisiltä, jotka ovat olleet vuosikymmeniä organisaatiossa töissä. Hiljainen tieto nähtiin haastatteluissa tärkeänä – sen siirto vaikeana.

Scheinin mallissa organisaatiokulttuurin näkyvin osa ovat artefaktit. Ne ovat organisaation rakenteita, jotka ovat helpoiten havaittavissa. Hofsteden mallissa sen sijaan sipulin uloimmassa kerroksessa ovat symbolit, joita tunnistavat vain samaan kulttuuriin kuuluvat. Joensuun liikuntapalveluiden organisaatio nähtiin dynaamisena ja melko keskusta-aluevetoisena organisaationa. Liikuntapalveluiden organisaatio on tietyllä tavalla pieni, mutta alue kuitenkin melko laaja. Haastatteluiden perusteella organisaatorakenne on sellainen, että löytyy paljon hallinnollista työtä tekeviä ihmisiä ja suorittavan portaan työtä tekeviä ihmisiä, mutta näiden välimaasto on melko häilyvä. Ajatuksia herätti myös

se, että moni suorittavan portaan ihmisistä ei välttämättä edes tiedä, mitä hallinnossa tehdään.

Johtamisessa tärkeintä oli se, että johtaja vie organisaatiota muutoksessa eteenpäin. Johtajan tulisikin havaita yksilöiden erilainen tapa reagoida. Esimiestyössä tulisi muistaa jatkuvat esimiesten ja alaisten väliset keskustelut. Lisäksi esimiehen olisi hyvä huomioida myös liitoskuntien ihmisten olemassaolo ja kysyä säännöllisesti heidän mielipiteitään. Kulttuurin luominen lähti haastatteluiden perusteella johtajasta. Johtaja vie omalla esimerkillään työntekijöitä eteenpäin. Johtajan tulisikin olla joustava, kuunteleva ja valmis muuttamaan omia käsityksiään tarpeen vaatiessa. Sanelulla johtamista ei nähty toimivaksi. Muutostilanteet tuleekin saada myytyä niin, että ne koetaan positiivisena.

Tutkimuksen toinen alakysymys koski sitä, muuttuuko pienemmän organisaation kulttuuri suuremman organisaation kulttuurin mukaiseksi. Sulavatko organisaatiokulttuurit siis yhteen. Usein kuntaliitostilanteissa organisaatiokulttuuri joko tuhoutuu, organisaatiokulttuurit sulautuvat tai jostakin kulttuurista tulee valtakulttuuri. Organisaatiokulttuurien sulautuminen voi olla yksi avaintekijöistä kuntaliitoksissa. Haastatteluiden perusteella organisaatiokulttuurit eivät ole täysin sulaneet yhteen, vaan liitoskunnissa on vielä melko vahva oma identiteetti. Aluksi mallia haettiin kanta-Joensuusta, kunnes huomattiin, että tämä ei yksinkertaisesti toimi. Sen vuoksi jokaisen kunnan kanssa tehtiin omat toimintamallit, mikä on myös tietyllä tavalla tuonut lisää haasteita päivittäisten asioiden hoitoon. Liitoskunnat hoitavat asioita lähes samalla tavalla kuin ennenkin, ainostaan hallinto on siirtynyt kauemmaksi.

Toinen alakysymykseni koski sitä, miten paljon näkemykset organisaatiokulttuurin yhdistymisestä tulevista hyödyistä poikkeavat kantakaupungissa ja liitoskunnissa. Liitoskunnissa viestintä koettiin ehkä haasteellisimmaksi. Ennen asioita pystyi hoitamaan niin, että käveli viereiseen huoneeseen. Haasteita toi pääasiassa se, että ei täysin tiedetty keneen ottaa yhteyttä missäkin asiassa ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta. Pientä harmia aiheutti myös se, että liitokunnan työntekijät kokivat, että heidän matkansa Joensuuhun nähtiin huomattavasti helpompana tehdä kuin kanta-joensuulaisten matka liitoskuntiin. Ylipäätään he kokivat, että arvostus maaseutua kohtaan oli heikompaa kuin ar-

vostus kantakaupunkia kohtaan. Tosin esimerkiksi urheiluseuroille jaettavan tuen kohdistus nähtiin nyt oikeudenmukaisempana kuin aikaisemmin. Lisäksi liikuntapaikkojen hoitojen suhteen muutokset on nähty varsin positiivisena. Liitoskuntalaiset ovat saaneet käyttöönsä paljon uutta kalustoa ja kentänhoitajille kertyy työtunteja aikaisempaa kunta-aikaa vähemmän.

Kantakaupungissa muutos on koettu tietyllä tapaa helpommaksi johtuen siitä, että kuntaliitoksessa toimittiin kantakaupungin toimintamallien mukaan. Tässä jouduttiin kuitenkin huomioimaan myös liitoskuntien toimintamallit. Strategisesti ajateltuna kantakaupungissa ajateltiin, että juuri nämä liitoskunnat eivät olleet vahvimmat kandidaatit. Hyödyt muiden liitoskuntien kanssa olisivat voineet olla parempia kantakaupungille.

Tutkimuksen perusteella organisaatiokulttuurin yhdistyminen on mahdollista, vaikka liitoskuntien identiteetti säilyykin vuosia. Henkisellä tasolla organisaatioiden yhdistymisen käsittely voi kestää sukupolven ajan ennen kuin yhdistyneessä liitoskunnassa asioita ajatellaan ”joensuulaisina.” Toisilla sulautuminen tapahtuu nopeammin kuin toisilla. Muutos tuo mukanaan aina vertailua entisiin toimintoihin ja tietynlaisen puolustusmentaliteetin. Loppujen lopuksi on melko paljon kiinni siitä, miten ihmiset hoitavat asioita keskenään ja millainen asenne heillä on organisaatioyhdistymisiä ja muutoksia kohtaan. Haastatteluissa tuli esille, että maakuntalehti on luonut erilaisia skenaarioita siitä, miten olisi käynyt, jos kuntaliitoksia ei olisi tullut. Yleensä kuitenkin sanotaan, että tehtyä ei saa tekemättömäksi, joten sellaisten asioiden vartominen, joihin ei voi enää vaikuttaa, tuntuu lähinnä ajan hukalta.

6.3. Jatkotutkimusideat

Kuntaliitosta ja organisaatiokulttuuria on tutkittu Mäki-Krekolan (2014: 18) mukaan myös jonkin verran aikaisemmin. Aikaisemmat tutkimukset ovat käsitelleet Mäki-Krekolan väitöskirjassa tutkittua Seinäjoen, Nurmon ja Ylistaron kuntaliitosta, Marja Kärkkäisen (2005) tekemää pro gradu -tutkimusta Haminan ja Vehkalahden kuntaliitok-

sesta sekä Christina Söderlundin (2011) tekemää pro gradu -tutkimusta Salon kymmenen kunnan yhdistymisestä.

Kuntaliitosten myötä tulevat organisaatiokulttuurin muutokset ovat varmasti melko samanlaisia organisaatiossa kuin organisaatiossa. Tutkimusta voisi laajentaa esimerkiksi niin, että tutkittaisiin liikuntasektorin muutoksia myös muissa kaupungeissa, joissa on tehty kuntaliitoksia.

Kuten jo edellä on mainittu, Joensuun kaupungin liikuntapalvelut toimivat vapaa-aikakeskuksen alla yhdessä nuoris-, kulttuuri- ja tapahtumapalveluiden kanssa. Jos tutkimusta haluttaisiin laajentaa Joensuu-kontekstissa, voitaisiin esimerkiksi tutkia, miten organisaatiokulttuurin yhdistyminen on tapahtunut kulttuuripalveluissa tai nuorisopalveluissa. Uskon kuitenkin, että jokaisessa kaupungin yksikössä painitaan melko samanaisten ongelmien kanssa.

LÄHDELUETTELO

- Airaksinen, Jenni (2012). Kuntaudistamisen sietämätön vaikeus. *Ura* 4, 23–25.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, Mats (1991). Concepts of Organizational Culture and Presumed Links to Efficiency. *Hallinnontutkimus* 10:3, 186–191.
- Alvesson, Mats (2015). *Organisation och ledning. Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Andersson, Curt (2008). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryyänen & Pentti Siitonen toim. (2005). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.
- Appelbaum, Steven H., Joy Gandell, Harry Yortis, Shay Proper & Francois Jobin (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-During- Post-Stages (part 1), *Management Decision* 38: 9, 649–661.
- Bakka, Jørgen, Egil Fivelsdal & Lars Lindkvist (2006). *Organisations teori: struktur-kultur-processer*. Malmö: Liber AB.
- Björkman, Ingmar, Janne Tienari & Eero Vaara (2003). Trapped in the Past of Making Use of Experience: On Learning in Post-Merger Integration. In: *Merking Across Borders: People, Cultures and Politics*, 203–228. Anne-Marie Soderberg & Eero Vaara Eds. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

- Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Reading: Addison-Wesley.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul Roness & Kjell Arne Røvik (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. Malmö: Liber AB.
- Dahl, Øyvind (2014). Is Culture Something We Have or Something We Do? *Journal of Intercultural Communication* 36, 3.
- Erämetsä, Timo (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi Oy.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finlex (2015). Kuntalaki 410/2015. Saatavissa 1.11.2016: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>.
- Freiberg, Kevin & Jackie Freiberg (1996). *Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*. Austin, TX: Bard.
- Gagliardi, Pasquale (1990). Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. Teoksessa: *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*. Toim. Pasquale Gagliardi, 3–38. Berlin: Walter de Gruyter.
- Hakkarainen, Kai & Sami Paavola (2008). Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat käytännöt. Teoksessa: *Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen vuosikirja 47. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Halonen, Jaana (2016). Kaupunkien ja kuntien lukumäärä. Saatavissa 17.10.2016: <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Sivut/default.aspx>.

Hannus, Arto, Pekka Hallberg & Anne E. Niemi (2009). Kuntalaki. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Harisalo, Risto (2008). Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Harisalo, Risto (2012). Organisaatiokulttuuri kaupunkien kehittämistoiminnan perustajana. Teoksessa: Leponiemi, Ulriika, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall, Ismo Lumijärvi & Risto Harisalo. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntien kehittämiss-prosessin hallinnan nykytila ja käytännöt. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Acta nro 123. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, Arto & Jenni Airaksinen (2011). Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. Teoksessa: Haveri, Arto, Jari Stenvall & Kaija Majoinen (toim.). Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Acta nro 224. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, Arto, Jenni Airaksinen & Henna Paananen (2013). Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta. Acta nro 250. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heiskanen, Mia & Sari Lehikoinen (2010). Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum media Oy.

Helms Mills, Jean, Kelly Dye & Albert J. Mills (2009). Understanding Organizational Change. Oxon: Taylor & Francis Group.

Helsilä, Martti & Sari Salojärvi toim. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum media Oy.

- Hiironniemi, Silja & Anna-Kaisa Ikonen (2013). Kuntien tehtäväkartoitus valmistui – kunnilla 535 lakisääteistä tehtävää. Saatavissa 1.11.2016: http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kuntien-tehtavakartoitus-valmistui-kunnilla-on-535-lakisaaiteista-tehtavaa.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hofstede, Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY.
- Hofstede, Geert (1994). Culture and Organizations. Software of the Mind. London: HarperCollinsBusiness.
- Hofstede, Geert. (2001). Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, Geert & Gert J. Hofstede (2005). Cultures and Organizations, Software of the mind. New York: McGraw-Hill.
- Joensuun kaupungin internetsivut (2014). Vapaa-aikakeskus. Saatavissa 1.11.2016: <http://www.joensuu.fi/vapaa-aikakeskus>.
- Joensuun kaupungin internetsivut (2015). Joensuun kaupungin organisaatio. Saatavissa 1.11.2016: <http://www.joensuu.fi/kaupungin-organisaatio>.
- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

- Juuti, Pauli & Petri Virtanen (2009). Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauppi, Ulla. (2001). Organisaatiokulttuurin ulottuvuudet sosiaalialan organisaatiossa. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 238. Hallintotiede 27.
- Kautto, Mikko & Vesa Vihriälä (2004). Päätelmät: alueelliset kehityskuvat ja politiikan uudistustarpeet. Teoksessa Mikko Kautto (toim.) Alueellinen väestönkehitys ja politiikan uudistustarpeet, 106–117. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 30/2004. Helsinki.
- Kolehmainen, Ari (2011). Miten uudistaa kuntahallintoa – uusi kunta 2017. Teoksessa: Haveri, Arto, Jari Stenvall & Kaija Majoinen (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Acta nro 224. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Koski, Arto (2004). Kuntien rutiiniyhdistyminen ja taitava yhdistyminen. Sisäasiainministeriön julkaisuja 55/2004. Saatavissa 17.10.2016: www.intermin.fi/julkaisut.
- Koski, Arto (2013). Kaksi suurta kuntaliitosaaltoa. Saatavissa 1.11.2016: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/aiemmatkuntaliitokset/Sivut/default.aspx>.
- Koski, Arto, Kyösti Anni & Jaana Halonen (2013). Kuntaliitokset suurennuslasin alla. Havaintoja ja päätelmiä 2000-luvun kuntaliitosdokumenteista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuntaliitto (2007). Kuntien yhdistyminen. Opas kuntaliitoksista kunta- ja palvelurakennuudistuksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuusela, Sari (2015). Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). *Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari.
- Leinamo, Kari (2004). *Kuntaliitoksen jälkeen. Kuntien yhdistymisen vaikutukset liitosalueiden näkökulmasta*. Vaasa: Vaasan Levón- instituutti.
- Lämsä, Anna-Maija & Outi Uusitalo (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Päivike (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mannermaa, Mika (2008). *Jokuveli. Elämä ja vaikuttaminen ubiikkiyhteiskunnassa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mattila, Pekka (2008). *Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum media Oy.
- McLagan, Patricia A. (2003). *Muutoksen johtaminen tänään*. *Yritystalous* 2, 13–16.
- Morgan, Gereth (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mäki-Krekola, Marjo (2014). *Organisaatiokulttuureiden kohtaaminen kuntien yhdistyessä. Tarkastelussa Seinäjoen, Nurmon ja Ylistaron kuntaliitos. Julkisjohtamisen liseniaatin tutkielma*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Möttönen, Sakari (2011). *Kunnallisen itsehallinnon merkitys ja uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä*. Teoksessa: Haveri, Arto, Jari Stenvall & Kaija Majoinen (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Acta nro 224. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Möttönen, Sakari (2012). Kunnan poliittisen johtamisen uudistaminen – kokemuksia, näkemyksiä ja ehdotuksia. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Nieminen, Ville (2014). Kuntaliitokset. Saatavissa 17.10.2016: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/Sivut/default.aspx>.
- Orenius, Heli (2009). Kuntafuusio – poliittisen ja ammatillisen johtajuuden kypsyyskoe. Teoksessa: Haastava kuntajohtaminen, 118–119. Toim. Arto Haveri, Kaija Majoinen & Antti Jäntti. Helsinki: Edita Prima.
- Paalumäki, Anni (2004). Keltaisella johdetut – artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti, sarja A-5:2004. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisu.
- Pettigrew, Andrew (1990). Organizational Climate and Culture, In: Organizational climate and Organizational Culture, 413–433. Ed. Benjamin Schneider. San Francisco: Sage Publications.
- Ponteva, Katariina (2012). Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Raivola, Reijo & Matti Vuorensyrjä (1998). Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Sitra 180.
- Ropo, Arja, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen, Niina Koivunen & Marja Eriksson (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum.
- Sallinen, Sini (2011). Kunnan vapaaehtoiset tehtävät kunnallisen itsehallinnon toteuttajina. Teoksessa: Haveri, Arto, Jari Stenvall & Kaija Majoinen (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Acta nro 224. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Samovar, Larry A., & Richard E. Porter (1997). *Intercultural communication: A reader* (8.painos) Belmont, Ca: Wadsworth Publishing Company.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, Edgar H. (2001). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatu keskus koulutuspalvelut Oy.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4.edition)*. Hoboken: Jossey-Bass Publishers.
- Smith, Aaron C. T. (2004). *Complexity Theory and Change Management in Sport Organizations*. E:CO Special Double Issue Vol. 6 Nos 1-2 2004, 70–79.
- Schraeder, Mike, & Dennis R. Self (2003). *Enhancing the Success of Merger and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective*. *Journal of Management Decision*, 41:5, 511–522.
- Schwartz, Shalom (1992). *Universals in the Content and Structure of Values*. In Zanna, M.(eds.) *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 25. San Diego: Academic Press.
- Silèn, Timo (1995). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Helsinki: Yliopistopaino.

Stinchcomb, Jeanne B. & Francisco Ordaz (2007). The Integration of Two “Brotherhoods” into One Organizational Culture: A Psycho-social Perspective on Merging Police and Fire Services. *Public Organization Review* 7.2.

Syrjänen, Olavi (1996). *Byrokraatiasta businekseen. Hallintouudistusten oikeudellisia ongelmia.* Helsinki: Edita Oy.

Tainio, Risto & Anneli Valpola (1996). *Johtajana muutoksessa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä.* Porvoo: WSOY.

Tiihonen, Seppo & Heikki Ylikangas (1992). *Virka. Valta. Kulttuuri: Suomalaisen hallintokulttuurin kehitys.* Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Tuomi, Jouni (2007). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, Anneli (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot.* Juva: WS Bookwell Oy.

Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2011). *Julkinen johtaminen.* Helsinki: Tietosanoma.

Ylikoski, Matti (1993). *Työyhteisö murroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa.* Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Perustiedot

Ikä?

Nykyinen työnkuva?

Entinen työnkuva?

Kuinka kauan olet ollut töissä liikuntapalveluissa?

Mistä kunnasta olet tullut liikuntapalveluiden työntekijäksi?

Teema 1 – Viestintä ja vuorovaikutus

Miten tiedonkulku toimii liikuntapalveluissa?

Kulkeeko tieto virallista tietä vai puskaradion kautta?

Miten hiljaisen tiedon saisi käyttöön?

Kuinka tärkeää hiljaisen tiedon käyttöön saaminen on?

Millaisia kanavia käytät viestinnässä?

Millaista nykyisen organisaation tiedotus on?

Miten luonnehdit työyhteisön ihmissuhteita?

Millaista vuorovaikutus on esim. työpaikkakokouksissa?

Teema 2 – Näkemys organisaatiosta ja tarvittavista taidoista

Millainen Joensuun liikuntapalvelut on organisaationa?

Millainen Joensuun liikuntapalveluiden pitäisi olla?

Minkälainen on hyvä liikuntapalveluiden työntekijä?

Millainen on sisäinen arvostusjärjestelmä?

Ovatko eri työntekijät tasa-arvossa?

Teema 3 – Toimintatavat ja organisaation sulautuminen

Millaisia toimintatapoja liikuntapalveluilla on päivittäisessä toiminnassa?

Katsottiinko kuntaliitoksen jälkeen yhdessä parhaat toimintatavat?

Millainen Joensuun liikuntapalveluiden organisaatiokulttuuri on?

Voiko organisaatiokulttuurin sanoa olevan nyt yhteensulautunut?

Kauanko yhteensulautuminen kesti?

Missä määrin on vielä samoja toimintamalleja kuin vanhassa organisaatiossa?

Onko niistä pyritty aktiivisesti eroon vai onko niiden annettu olla?

Onko vallalla vanhan Joensuun kaupungin kulttuuri?

Onko byrokratia lisääntynyt?

Miten yhteentörmäykset ovat ilmenneet?

Milloin yhteentörmäykset ovat olleet vahvimpia?

Millainen on sinun oma suhtautumisesi kuntaliitokseen?

Tuleeko vielä yhteentörmäyksiä?

Teema 4 – Johtajuus

Mikä merkitys johtajuudella on organisaatiokulttuurin syntymiseen?

Mikä merkitys johtajuudella on organisaatiokulttuurin ylläpitämiseen?

Mikä merkitys johtajuudella on organisaatiokulttuurin muutoksessa?

Mitkä johtamistaidot ovat osoittautuneet keskeisiksi kuntaliitosprosessin aikana?