

Helsingin kaupungin organisaatiomuutos – muutoksen toteutumisen arviointi

Etnografiahankkeen väliraportti nro 2, 2.6.2020

Kirjoittajat: Virtaharju, Jouni & Sorsa, Virpi, Hanken Svenska handelshögskolan

Yhteystiedot: jouni.virtaharju@hanken.fi, virpi.sorsa@hanken.fi

Tutkimuksen taustaa ja raportin tavoite

Helsingin kaupungin uudistettu johtamisjärjestelmä ja organisaatio täytti keväällä 2020 kolme vuotta. Ruotsinkielisen kauppakorkeakoulu Hankenin organisaatiotutkijat Jouni Virtaharju ja Virpi Sorsa ovat tutkineet kaupungin organisaation toimintaa Kaupunkiympäristön (KYMP) ja Kulttuurin ja vapaa-ajan (KUVA) toimialoilla vuoden 2018 marraskuusta lähtien. Tutkijoiden tehtäväksi on asetettu organisaatiomuutoksen etenemisen seuranta ja sen tavoitteiden toteutumisen arviointi. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma on kulttuurinen: tutkijoiden huomio kiinnittyy erityisesti kysymykseen, muuttuuko kaupungin toimintakulttuuri ajan myötä. Tutkijat ovat osallistuneet tutkiemiensa toimialojen toimintaan havainnoimalla niiden erilaisia tilaisuuksia, keskustelemalla johdon ja työntekijöiden kanssa, sekä seuraamalla johdon työtä erilaisissa kokouksissa ja palaverissa. Toukokuuhun 2020 mennessä tutkijat ovat olleet mukana 191:ssä kaupunkiorganisaation eri tilaisuudessa. Tutkimushanke jatkuu vuoden 2020 ajan ja sen loppuraportti julkaistaan vuoden 2020 lopussa. Tutkijat raportoivat ensimmäisen kerran keväällä 2019 ja tuolloin julkaistu väliraportti on julkaistu [täällä](#). Tämän väliraportin tavoite on tehdä havaintoja organisaatiomuutoksen etenemisestä ja tuottaa sisältöä yhteiseen keskustelun muutoksen johtamisen arvioinniksi ja jatkosuuntaamiseksi.

Tässä dokumentissa arvioimme muutoksen toteutumista neljän teeman avulla. Teemat ovat:

- a) Muutos vuoden 2019 tilanteesta
- b) Henkilöstön reaktio muutoksessa
- c) Korona-pandemian vaikutus organisaatioon
- d) Kaupungin toimintakulttuuri

Muutos vuoden 2019 tilanteesta

Vuoden 2019 väliraportissa keskityimme kolmen teeman tarkasteluun. Nämä olivat

- a) strategisuuden lisääntyminen organisaation ohjauksessa ja sen ristiriitaisuudet vanhojen ohjausmekanismien kanssa, sekä kahden erilaisen johtamiskulttuurin (innovaatiologiikka ja tuotantologiikka) ilmeneminen ja törmääminen kaupungin toiminnassa,
- b) kaupungin kehittämisinto ja sen aiheuttama johtamisen painottuminen uusien strategisten avauksien toteuttamiseen perusprosessien kustannuksella, ja

c) esimiestyön kompleksinen muutos, jossa byrokraattinen historia, valmentavan johtamisen ideaali, hallinnon keskittyminen ja organisaatiohierarkian lisääntyminen tuottavat ristiriitaisia signaaleja esimiestyön ideaalista ja päivittäisistä arjen ratkaisuista.

Tarkastelemme seuraavaksi mitä näille teemoille tapahtui kuluneen vuoden aikana.

Mainitut havainnot herättivät kaupunkiorganisaatiossa laajaa keskustelua ja yleisesti niitä pidettiin oikeina ja toimenpiteitä edellyttävinä. Raportissa kuvatut muutoshasteet saivat tukea myös muissa arvioinneissa esiinnousseista haasteista (mm. KPMG-raportti, Deloitteen työ, kaupungin tarkastusviraston Arviointikertomuksen 2019 taustamuistio 'Kanslian, pormestarin ja apulaispormestareiden toimialoille antama ohjaus'). Kaupunkiorganisaation eri tasoilla käynnistettiin kesän ja syksyn 2019 aikana useita toimenpiteitä, joilla tunnistettuihin muutoshasteisiin pyrittiin puuttamaan. Näitä toimenpiteitä toteutettiin sekä kaupunki- että toimialatasoisina. Esimerkkejä tällaisista toimenpiteistä ovat pormestarin käynnistämä talousohjausprosessin kehittämistyö, Osallistavan budjetoinnin (OSBU) toteutustavan uudistaminen, Hallinto- ja tukipalveluiden arviointi ja tästä mm. seurannut henkilöstöpalvelujen uudistaminen, toimialojen sisäinen hallinnon ja ydintoimintojen välisen työnjaon kehittäminen, KYMP-toimialalla jaetun johtamisen ja KUVA-toimialalla valmentavan johtamisen sisällön selventäminen. Kaupunkiorganisaatiosta kuuluneilla palautteilla on siis ollut tunnistettavaa ohjausvaikutusta. Muutosta näytetään myös johdettavan aikaisemmasta eroavalla tavalla toimialojen johtoryhmien tasolla. Esimerkiksi KYMP-toimialalla johto kiinnittää enemmän huomiota strategisten ohjelmien integrointiin muuhun organisaation toimintaan. Tämä tulee näkyväksi esimerkiksi strategisten ohjelmien välisen tiedonvaihdon varmistamisessa ja sen kontrolloinnissa, että kaikkia oleellisia sidosryhmiä on osallistettu projektien ja ohjelmien työhön. KUVA-toimialalla tätä integrointia on lisäksi vahvistettu strategisesti merkittävien kokonaisuuksien, kuten Digitalisaatio-ohjelman, toteutumisen seurannalla joka toisessa johtoryhmän kokouksessa.

On toisaalta tiedostettava, että useita kaupunkiorganisaation muutoksen haasteita on erittäin vaikea muokata. Moni haasteista johtuu kaupungin yleisistä ja historiallisista johtamiskäytännöistä, ja näiden asioiden muuttaminen voi vaatia entistä radikaalimpeja organisaation muutostekoja ja tällöin muutoksen onnistumisen riskit myös kasvavat entisestään. Monet muutoksen toteutumiseen vaikuttavat mekanismit, kuten vaikkapa kaupunkiorganisaation yleinen hierarkisuus, virkamiestyön byrokraattisuus tai talousohjauksen vuosittaissykli ovat syväälle kytkeytyneitä kaupunkiorganisaation nykyisiin ja menneiden vuosikymmenten aikana vakiintuneisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi kaupungin tulospalkkiojärjestelmän ongelmat, jotka vaikeuttivat toimialojen johtamista vuonna 2019, vaivaavat järjestelmää myös vuonna 2020. Edelleen kaupungin strategisia ohjelmia ei ole lisäresursoitu tai vaihtoehtoisesti lykätty tai päätetty operatiivisen toiminnan rauhoittamiseksi. Vaikka budjettisuunnittelussa osa tulojen lisäyksistä oli korvamerkitty strategisille ohjelmille, kuten KUVA:ssa Liikkumisohjelmalle ja Digitalisaatio-ohjelmalle, palvelut joutuivat omien kasvupaineista johtuvien lisäresurssitarpeiden vuoksi "raapimaan rahaa" strategisille ohjelmille operatiiviseen toimintaan suunnittelemaastaan budjetista. Budjetointikäytäntö rakentuu vuosittaiselle syklille, jolloin sen rakenteellinen ja sisällöllinen

kehittäminen on hidasta. Budjetoitikäytäntöön sisältyvät olettamukset organisaation johtamisesta, kuten vaikkapa budjetoitavien yksiköiden vastuista ja toiminnan rajoista, kestävät ja jatkavat elämäänsä vallitsevia toimintatapoja sovellettaessa. Esimerkiksi tilahankkeiden rakentaminen yli palvelukokonaisuuksien tai toimialojen on käytännössä vaikeaa, koska budjetointi- ja henkilöstöresurssikäytännöt ovat rakentuneet vuosibudjetoinnin ja esimiesten tulostavasti mukaisesti. Yhden toimialan kannustimet saattavat ohjata suuntaan, joka ei hyödytä tai on jopa ristiriidassa toisen toimialan strategisen kehittämisen kanssa. Kaupunkistrategian toteutumisen seuranta on edelleen erittäin monimutkaisen tavoitevyöhydin hallintaa ja sitä toteutetaan pääasiallisesti käsityönä.

Myös kaupungin henkilöstöpalvelua on uudistettu ja kehitetty menneen vuoden aikana. Tulos- ja kehityskeskustelun sijaan siirryttiin puhumaan strategisista onnistumiskeskusteluista. Onni-järjestelmän käyttöönottoa pilotoidaan parhaillaan toimialoilla ja HR-palveluissa puhutaan partnermalliin siirtymisestä. Ylläkuvatun budjetoitikäytännön tapaan nämä uudet toimintatavat voidaan nähdä organisaatiomuutoksen synnyttämänä uusina tuotteina tai artefakteina, joiden käsikirjoitus sisältää järjestelmien soveltajiin liitettyjä olettamuksia, kuten rooli-odotuksia siitä miten esimies näitä järjestelmiä hyödyntää (Sorsa ym., 2010: 75-76). Onni-järjestelmä tai partner-malli eivät ainoastaan ohjaa soveltajiensa tulkintoja siitä, mitä menestyksekkäs henkilöstöjohtaminen on, vaan ne myös muuttavat toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita sitä kautta, mitä pidetään oikeana ja hyväksyttävänä toimintamallina. Järjestelmämuutoksien tukema muutos ei ole vain asenteellinen tai toiminnallinen, se on niitä molempia.

Vaikka toimialalla henkilöstöpalveluiden kehittämistä ja uusien digitaalisten järjestelmien käyttöönottoa pidettiin yleisellä tasolla positiivisena, nähdään järjestelmämuutokset liikaa ylhäältä alas johdettuina. Mm. Onni-keskusteluiden sisältö näyttäytyi asiantuntijaorganisaatiolle suunniteltuna, ja siksi sen ei ole nähty soveltuvan suorittavaa työtä tekevän työntekijän kehityskeskustelutyökaluksi. Sen sijaan Partner-mallin, jossa henkilöstöpalveluista nimettäisiin henkilö jokaiselle palvelukokonaisuudelle, on nähty vastaavan toimialan tarpeisiin erittäin hyvin. Ko. mallin uskotaan johtavan jouhevampaan henkilöstöasioiden ja rekrytointien hoitamiseen.

Epäkohdiksi ja haasteiksi tunnistettuihin asioihin on siis puututtu kaupunkiorganisaatiossa toiminnan mahdollistamisessa puitteissa. On toisaalta todettava, että toimenpiteet tapahtuvat yksityiskohtien kautta ja siksi niiden vaikutusten havaitseminen päivittäistekemisessä vie aikaa. Esimerkiksi toimialojen operatiivisen toiminnan kehittäminen on edennyt vaihtelevalla tempolla eri yksiköiden sisäisissä ja välisissä kehittämissyrkimyksissä. Joissain yksiköissä on tehty radikaaleja toimintatapojen uudistamisia, joilla sopeudutaan organisaatioympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Toisissa yksiköissä muutoksia ei ole tehty. Haastavimmat operatiivisen toiminnan kehittämissyrkimykset näyttävät kytkeytyvän toimialarajat ylittävien yhteistyökäytäntöjen parantamiseen, kuten osana arviointihanketta tehdyn Rosa Höykinpuron (2020) opinnäytetyön tulokset osoittavat. Nämä 'isot organisaatorajat' ylittävät kehittämissyrkimykset ovat sekä fyysisesti että sosiaalisesti etäisimpiä ja siten näiden horisontaalisten kytkösten rakentuminen on kaikkein hitainta laajassa organisaatiomuutoksessa. Monissa tapauksissa näiden yhteistyösuhteiden

kehittämisen käynnistyminen on vaatinut kriisin. Esimerkkejä näistä ovat koulujen ja päiväkotien väistötilojen käyttönoton tehostaminen (homekoulut, päiväkotien rakennusluvut), kaupungin eettisten periaatteiden selkiyttäminen (taitoluisteluvalmentajan ja kulttuurivaikuttajan tapaukset) tai katutöiden haittojen vähentäminen (Mechelininkadun viivästynyt urakka). Vasta kriisiytynyt tilanne on tuottanut kehittämistyölle riittävän mandaatin ja avannut portit horisontaalisten integraatiomekanismien rakentamiseen.

Henkilöstön reaktio organisaatiomuutoksessa

Vuonna 2019, valtuustokauden puolivälissä, henkilöstön luottamus organisaatiomuutokseen onnistumiseen oli tutkimuksen piirissä olleilla toimialoilla vaihteleva. Usko muutoksen hyödyllisyyteen oli heikentynyt vuosi vuodelta toimialaorganisaation elinkaaren aikana. KYMP-toimialan muutosmielialaa keväällä-kesällä 2019 voi kuvata synkäksi. Tällaiseen tulkintaan päädyttiin, kun tutkijat keräsivät toimialan henkilöstöltä kommentteja organisaatiomuutoksen vaikutuksista (Kirjeitä tutkijalle -osatutkimus). 180 toimialan työntekijää lähetti tutkijalle henkilökohtaisen sähköpostin muutoskokemuksistaan. Näistä kirjeistä havaittiin, että merkittävä osa toimialan henkilöstöstä koki kaupungin organisaatiomuutoksen itselleen vieraaksi ja omaa työtään vaikeuttavaksi kehitykseksi. Henkilöstön piirissä kerrottiin muutoksesta toistuvasti 'nostalgiatarinaa'. Nostalgiatarinoilla on tunnusomainen piirre, jonka mukaan asiat olivat ennen organisaatiomuutosta paremmin ja (kaikki) asiat ovat muuttuneet uudessa organisaatiossa huonommaksi.

En ole tavannut yhtäkään ihmistä, joka olisi tyytyväinen organisaatiomuutokseen.

Mielekäs työ ja työyhteisö virastossa vaihtui epämieluisaan työhön organisaatiossa, jossa vieläkin en tunne läheskään kaikkia saman kerroksen ihmisiä kun aikaisemmin lähes kaikki virastolaiset tunsivat toisensa pienessä, kodikkaassa virastoyhteisössä.

Huonompaan suuntaan ollaan edelleen menossa kun oma työpistekin poistetaan ensi vuonna ja työaika käytetään vapaan paikan etsimiseen, omien tarvikkeiden siirtelyyn ja tietokoneiden ja työtuolien asennuksiin.

Esimerkki nostalgiatarinasta (työntekijän kirjeestä tutkijalle, KYMP, kevät 2019)

Samaan aikaan toimialan johto kertoi tälle tarinalle vastakkaista tarinaa, jonka tutkijat nimesivät 'postalgiatarinaksi'. Postalgiatarinoille tunnusomaista on se, että ne kuvaavat tulevaisuuden valoisana (Siltaoja & Sorsa, 2020: 235-238). Postalgiatarinan viestin perusrakenne on, että 'jaksakaa vielä: kaikki ei vielä toimi, mutta asiat tulevat olemaan paremmin'. Merkilläpantavaa on, että nostalgia- ja postalgiatarinoita yhdistää yksi tekijä: tällä hetkellä asiat eivät ole hyvin.

Myös KUVA-toimialan uudistumisen pulssi-kyselyn tulokset viittasivat henkilöstön kriittiseen suhtautumiseen organisaatiomuutokseen. Vielä vuoden 2019 lopussa melkein puolet vastaajista (vastausprosentti oli 32,7) piti kaupungin strategiaa maailman toimivimmasta kaupungista epäselvänä. Sama tulkinta välittyi myös koko kaupungin tuloksista, joihin vastasi noin kolmannes

kaupungin henkilöstöstä. Koko kaupungin tulokset myös osoittivat, että strategiaan kriittisesti suhtautuvat vastasivat myös muihin uudistumisen pulssi -kyselyn kysymyksiin kriittisemmin. Jos kyselyn otos oletetaan edustavaksi, voidaan tulkita että noin puolet henkilöstöstä suhtautui vuoden 2019 lopulla kriittisesti organisaatiomuutoksen onnistumiseen toimintatapojen ja työkuulttuurin uudistamisessa, osaamisen kehittämisessä ja kaupungin eri yksiköiden välisessä yhteistyössä.

Keväällä 2020 tutkijat analysoivat KYMP-toimialan Uudistumisen pulssin avovastaukset (681 kappaletta) ja havaitsivat, että näistä kommentista karkeasti neljännes oli muutosmyönteisiä, neljännes neutraaleja ja puolet kriittisiä. Henkilöstö nosti samoja asioita muutoksen ongelmiksi kuin aikaisemmissakin yhteyksissä. Nämä ongelmat tutkijat jakoivat kolmeen ryhmään:

- **Organisaatio-ongelmia** olivat epäselvät vastuut, liian paljon erillisiä ohjausmekanismeja, hajonneet yhteistyökäytännöt, prosessien toimimattomuus, ei tunneta eikä löydetä yhteishenkilöitä, muut yksiköt vaikuttavat vierailta ja yhteistyökyvyttömiltä.
- **Johtamisongelmia** olivat liikaa esimiehiä, ylin johto on etäinen, johdon/esimiesten asenne- ja osaamisongelmat.
- **Henkilöstön jaksamisongelmia** olivat osaavan henkilöstön kato, jatkuva kiire, hallitsematon työkuorma, liikaa töitä.

Muutossynkkyyttä esiintyy siis edelleen organisaatiossa. Organisaatiomuutosta ei kuitenkaan koeta kaikissa yksiköissä samalla lailla. Sellaisissa yksiköissä, joissa merkittäviä yksikkötason muutoksia operatiivisten tehtävien hoitoon oli tehty jo aiemmin, oli muutoksen kokemus ollut kuluvana vuonna keskiarvoa myönteisempi. Esimerkiksi itseohjautuvien tiimien rakentaminen kirjaston palvelualuekokonaisuudessa koettiin Krista Silanderin tekemän opinnäytetyön tulosten (Silander, 2020) mukaan positiivisena. Itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät kuvasivat olevansa motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä ja vapaita rakentamaan työnsä kannalta merkittäviä verkostoja sekä toimimaan oman asiantuntemuksensa mukaisesti. Myös muissa KUVA-toimialan palvelukokonaisuuksissa tehty sisäinen kehittäminen tuotti havaintojaksolla positiivisia tuloksia. KYMP-toimialalla muutokseen suhtauduttiin keväällä 2020 myönteisimmin niissä hallintopalveluiden yksiköissä, joissa oli toteutettu suurimmat operatiiviset muutokset. Kaupunkiorganisaation eri yksiköissä muutos on siis edennyt eri tahtiin. Osassa on tehty tehtäväkuviin, työnjakoon ja yhteistyökäytäntöihin liittyviä muutoksia, joilla organisaatiomuutoksen isoihin pyrkimykseen on sopeuduttu ja henkilöstön kokemus on toimivien toimintatapojen seurauksena muuttunut myönteisemmäksi. Osassa yksiköitä näitä sopeuttamistoimia ei ole tehty ja niissä vanhan ja uuden yhteensovittamattomuus aiheuttaa murheita sekä henkilöstölle että esihenkilöille ja muutos koetaan epäonnistuneeksi.

Näkemykset organisaatiomuutoksista vaihtelevat kaikissa organisaatioissa. Vain harvoin kaikki osapuolet ovat yhtä mieltä onnistumisista tai epäonnistumisista. Muutos saa lukuisia tulkintoja ja samat asiat näyttävät eri henkilöille eri merkityksisinä. Haasteena organisaatiomuutoksissa ei olekaan tämä näkemysten rakenteellinen kirjo, vaan se että näkemyksiä ei työstetä. Kaupungin johtamisen eräs haaste on se, että nostalgia- ja postalgiatulkinnat kaupungin muutoksesta

kerrotaan eri foorumeilla – henkilöstö omissa ja johto omissa piireissään – ja dialogia, jossa kokemuksia vertailtaisiin, niistä keskusteltaisiin ja tuotettaisiin uusia, yhteisiä tulkintoja, esiintyy havaintojemme perusteella vain vähän. Tämä johdon ja henkilöstön käsitysten etäännyminen toisistaan on haitallista muutoksen toteuttamiselle. Käsitysten etäännyminen voi esimerkiksi tuottaa henkilöstössä tulkintoja, että johto ei joko ymmärrä tai välitä, ja tämä voi edelleen johtaa sekä vieraantuneisuuden ja voimattomuuden kokemuksiin. Ihmiset eivät tällöin koe muutosta omakseen ja kokevat olevansa kykenemättömiä vaikuttamaan siihen.

Korona-kriisi ja kaupungin johtaminen

Keväällä 2020 organisaatiomuutoksen kolmannen vuoden täyttymistä keskeisemmäksi muistoksi historian kirjoihin jää Korona-pandemian aiheuttama toimintaympäristön nopea ja radikaali muutos. Kaupunkiorganisaatiolta, niin kuin ympäröivältä yhteiskunnaltakin, vaadittiin nopeaa reagointia ja sopeutumista muuttuneeseen tilanteeseen. Johtamisessa siirryttiin 'kriisijohtamismoodiin'. Ero kriisijohtamisen ja 'tavallisen' johtamisen välillä on aikakriittisyys. Kriisissä aika on rajallista, päätökset ja toimenpiteet pitää saada aikaiseksi ympäristön määrittämien, eikä itse asetettujen aikataulujen mukaisesti¹. Korona-kriisi on saanut kaupungin johtamisessa aikaan paradigman muutoksen. Tällä tarkoitamme sitä, että toimintaympäristön radikaali muutos on muokannut johtamistoiminnan taustalla olevia perusolettamuksia. Aika on saanut uutta merkitystä johtamistyössä. Organisaation ja johtamisen toiminnan tempo on kiihtynyt. Tilannetietoisuus on noussut johtamisen keskiöön. Johtoryhmät organisaation eri tasoilla ovat alkaneet seurata ja päivittää tilannekuvaa aikaisemmasta poikkeavalla intensiteetillä: mitä organisaatiossamme ja toimintaympäristössämme tapahtuu juuri nyt ja mitä meidän pitää saada aikaiseksi ja millä aikatauluilla. Rajallisen ajan tilanteessa organisaatiot ovat myös saaneet asioita aikaiseksi: kaupungin päätöksenteko ja toimeenpano Koronan-kriisin käsittelyn suhteen on ollut onnistunutta kuluvana keväänä.

Ajallisuuden lisääntyminen johtamisessa näkyy myös siinä, että organisatorinen huomio kiinnittyy myös tämänhetkisen tilanteen lisäksi tulevaisuuteen. Kaupunki on käynnistänyt erilaisia 'Koronan jälkeiseen aikaan' liittyviä ennakoimis- ja varautumisprosesseja. Tämä uusi strategisuus on epäilemättä tervetullutta kaupungin johtamisessa, jossa on totuttu rytmittämään huomiota talouden vuosikellon ja muiden toiminnallisten syklien (kuten vaikkapa valtuustokausi) mukaan. Haastetta tähän strategiseen aktivoitumiseen tuo se, että kaupunkiorganisaatiossa samat linjaorganisaation vastuuhenkilöt näyttävät joutuvan ratkomaan sekä organisaation päivittäishaasteita että työstämään tulevaisuuden suunnitelmia. Tältä osin kaupunkiorganisaatio eroaa varsinaisista kriisinhallintaorganisaatioista, kuten vaikkapa sotilasorganisaatioista, joissa päivittäisorganisointia ja tulevaisuuden strategista suunnittelua varten on omat tehtävään erikoistuneet tiiminsä (katso esimerkiksi Virtaharju, 2018). Jos samoille linjaorganisaation vastuuhenkilöille keräytyy palautumissuunnitelmien laatiminen ja niiden seuranta organisaation

¹ Klassisessa byrokratiassa, jollainen kaupunkiorganisaatio historialliselta perimältään on, ei ajalla ole merkitystä. Tämän perinteisen, ns. weberiläisen byrokratian ideaalimallin näkökulmasta se milloin päätös tehdään, ei ole tärkeää. Tärkeintä on se, että tehty päätös on oikea. (Virtaharju, 2018)

päivittäishaasteiden lisäksi, on vaarana toimijoiden ylikuormittuminen ja organisaation toimintakyvyn heikkeneminen kriisitilanteessa.

Toinen merkittävä kaupunkiorganisaation toimintaan keväällä 2020 vaikuttanut tekijä on työn virtualisoituminen. Etätyön käytäntöjen ja uusien digitaalisten työkalujen käyttöönotto on saanut ainutlaatuisen kirittäjän. Esimerkiksi KYMP-toimialalla yli 60% henkilöstöstä on siirtynyt jatkuvaan etätyöhön. KUVA-toimialalla Microsoft Teams-ympäristön käyttö on lisääntynyt kuluvan kevään aikana 30-kertaiseksi ja toimialan Helsinki-kanavalle ja Yle Areenaan tuottamaa sisältöä on katsottu yli 300 000 kertaa, puhumattakaan Facebook- ja Twitter-medioiden yli miljoonasta katselukerrasta rajoitusten aikana. Toimialojen työn digitalisoituminen on edennyt menneen kolmen kuukauden aikana tavalla, joka normaaleissa olosuhteissa olisi vaatinut vuosia tai ei ehkä olisi tapahtunut silloinkaan. Vaikka etätyön järjestelyihin ja toimivuuteen liittyy myös ongelmia, mm. osa henkilöstöstä on kokenut muutoksen ahdistavana, on työn muutos sujunut jopa hämmästyttävän hyvin. Valmiudet uuteen toimintatapaan siirtymiseen olivat paremmat kuin osattiin odottaa.

Kriisin voidaan tulkita myös vaikuttaneen kaupunkilaisten näkemyksiin kaupunkiorganisaatiosta. Tulkintamme on, että julkisella sektorilla tehtävän työn arvostus on noussut Korona-kriisin aikana. Julkisen sektorin historiallinen perustehtävä - yhteiskuntamme toimivuuden ja turvallisuuden takaaminen - on noussut laajasti julkisen keskustelun keskiöön. Esimerkiksi talouspoliittisessa keskustelussa kannatetuin linja tuntuu (ainakin hetkellisesti) siirtyneen friedmanilaisesta vapaan markkinatalouden ajattelusta keynesiläisen elvyttämispoliitiikan toteuttamisen suuntaan. Kaupunkiorganisaation näkökulmasta tämä näyttäytyy ulkopuolelta tulevana työn arvostuksena. Kaupunki näyttää nyt kaupunkilaisten terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin esitaistelijana ja se on tervetullut poikkeus aikaisemmin laajasti esiintyneeseen käsitykseen kaupunkiorganisaatiosta yksityistä sektoria kömpelömpänä asiakkaidensa palvelijana. Tällaisella ulkopuolisella arvostuksella on epäilemättä kaupungin henkilöstön mielialaan positiivinen vaikutus.

Kriisissä on siis toimittu tähän mennessä onnistuneesti. Ihmiset suhtautuvat työhönsä vakavasti ja ovat valmiita tekemään sen vaatimia uhrauksia. Kriisin avulla on onnistuneesti edistetty monia digitalisuuteen ja etätyöhön siirtymiseen tarvittavia askeleita. Jo nyt voidaan todeta osoitetun, että että työ sujuu myös uusissa olosuhteissa. Organisaatioista on löytynyt joustavuutta ja jopa aikaisemmin vaikeimmiksi koettuja, toimiala- ja organisaatorajojen yli ulottuvia haastavia kokonaisuuksia on johdettu onnistuneesti.

Korona-kriisissä, kuten monissa muissakin kriiseissä, omat pienet murheet ovat unohtuneet ja kollektiivinen hyvä on noussut omien haaveiden edelle. Paradoksaalisesti tänä keväänä koettu paradigman eli ajattelutavan muutos on jotain sellaista, johon muutosjohtamisella retorisesti pyritään – tässä tapauksessa uudistumisen liekki on leimahtanut ulkoisten tapahtumien seurauksena. Liekki-vertauksessa merkityksellistä on se, että se kuvaa toimimisen tunteen paloa: muutoksen johtamisessa virittyvät sekä tunteet että järki. Samalla kuitenkin tuo palava tunne, halu toimia ja tehdä oikein, on pidemmän päälle kuormittava. Liian kovalla liekillä palava tuli myös sammuu nopeasti. Korona-pandemia tämän liekin synnyttäjänä on arvaamaton, koska siihen liittyy

paljon tuntematonta ja ennakoimatonta. Työpaikoilla on kuluvana keväänä jouduttu kohtaamaan myös turvattomuuden ja pelon tunteita, jotka vain harvoin aikaisemmin ovat olleet näin voimakkaina organisaation arjessa läsnä. Tunnetyöstä (englanniksi emotional labor, katso esimerkiksi Humphrey et al. 2008) on tullut selkeämpi osa esimiestyötä. Toimialojen johtamisessa on pyritty käsittelemään näitä kysymyksiä, esimerkiksi KUVA-toimialalla Korona-pandemian emotionaalista puolesta on keskusteltu yhteisesti hyödyntämällä sekä oman organisaation osaamista (työterveyspsykologi) että ulkopuolista apua (esitys kaupan alan selviytymisestä kriisissä) esimiesten tunnetyön tukemisessa.

Organisaatiot voivat havaintojemme perusteella onnitella itseään kriisissä toimimisesta, mutta lähitulevaisuuden avainkysymys on kuinka kauan tänä keväänä syntynyt 'momentum' kestää. Huhtikuussa 2020 tehdyt henkilöstön fiilismittaukset kertovat, että uskoa onnistumiseen on, mutta pitkittyessään Koronan tuottama uusi normaali palauttaa mieliin myös vanhat organisatoriset murheet eli asiat, jotka organisaatiossa ovat edelleen puutteellisia. On myös syytä huomata, että Korona-tilanne on vaikuttanut yksittäisten työntekijöiden tilanteisiin eri tavoin. Työnjako organisaatioissa on muuttunut: osa henkilöstöstä on jäänyt ilman työtä, ja osalla työt ja vastuut ovat kasvaneet. On edelleen selvää, että moni vallinneessa tilanteessa toissijaiseksi tulkittu projekti on parhaillaan sivuraiteella. Milloin ja missä vaiheessa niitä käynnistellään uudelleen, ja miten ne aikataulutetaan, tavoitteellistetaan ja resursoidaan uudelleen? Miten kaupungilta odotettuja yhteiskunnan elvyttämistekoja toteutetaan olemassaolevan organisaation käytössä olevilla keinoilla ja menettelytavoilla?

Voidaan olettaa, että Koronalla tulee olemaan pitkäaikaisia vaikutuksia kaupungin strategiaan, toimintaan ja käytettävissä oleviin resursseihin. Kaupungin poliittisen ja virkamiesjohdon käsittelyyn tulee yhtälö, jossa kaupungin elinvoimaisuuden varmistamiseen tarvitaan investointeja, ja samanaikaisesti yhteisöiltä ja kuntalaisilta saatavien verotulojen kokonaismäärässä tapahtuu pienentymistä. Yhtäaikaaisesti olisi tehtävä sekä säästöjä että investointeja. Näillä ratkaisulla on epäilemättä myös organisatorisia vaikutuksia.

Kaupungin toimintakulttuuri

Helsingin kaupungin organisaatiomuutokselle asetettujen tavoitteiden joukossa on myös kaupungin organisaatiokulttuurin kehittyminen. Kaupungin organisaatio- ja johtamiskulttuurin on haluttu muuttuvan muun muassa aikaisempaa asiakaslähtöisemmäksi, aktiivisemmaksi ja aloitteellisemmaksi.

Kulttuurin muutokselle ei ole kaupungissa asetettu täsmällisiä mittareita. Tämä on perusteltu ratkaisu, sillä kulttuurin mittaaminen ei ole mitenkään yksiselitteinen asia. Kaupungin johdossa on asian mittaamisen hankaluudesta huolimatta uskottu, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta kaupungin toimintaan, ja että kulttuurin tunnistaminen ja arviointi on hyödyllistä kaupungin toiminnan kehittämiseksi. Ehkäpä tämän takia kaupunki on myös investoinut tämän raportin taustalla olevaan etnografiseen arviointihankkeeseen.

Kaupungin organisaatiokulttuurin arviointia on syytä pohjustaa lyhyellä taustoituksella. Organisaatiokulttuurin käsite tuli osaksi yritysjohtamisen sisältöä 1980-luvulla. Tällöin havahduttiin huomioon, että eri organisaatioilla oli oma, ainutlaatuinen kulttuurinsa, joka vaikutti siihen miten kukin organisaatio ratkoi ulkoisten paineiden tai sisäisten erimielisyyksien aiheuttamia toiminnallisia muutostarpeita. Laajalle levinnyt konsulttiviisaus argumentoi, että ”kulttuuri syö strategian aamiaiseksi”. Lausahduksella tarkoitettiin sitä, että jos organisaation strategia ei ole linjassa organisaation arvojen kanssa, ei sillä ole toteutumisen edellytyksiä.

Näinä alkuaikoina organisaatiokulttuurilla tarkoitettiin organisaation yhteistä, jaettua arvopohjaa. Organisaatiokulttuuria tarkasteltiin nimenomaan kognitiivisesta näkökulmasta. Sillä tarkoitettiin yhteisön jakamia arvoja ja normeja eli kirjoittamattomia käyttäytymissääntöjä. ’Hyväksi kulttuuriksi’ ymmärrettiin yhtenäinen ja vahva kulttuuri: sellainen jossa organisaation jäsenet jakavat samat arvot ja normit – samanhenkisten ihmisten yhteisöä pidettiin menestyvän organisaation reseptinä. Kulttuuri ymmärrettiin myös staattiseksi, luonteeltaan vakaaksi ja pysyväksi monoliitiksi, joka ”näkyttömällä kädellään” ohjaa organisaation jäseniä sekä ajattelemaan että toimimaan tietyllä, organisaatiolle tunnusomaisella tavalla. Ajattelu oli, että jos pystyt muokkaamaan monoliittia, voit sillä ohjata organisaatiota.

Sittemmin tieteellinen organisaatiokulttuuriymmärrys on laajentunut. 2000-luvun tieteellinen keskustelu organisaatiokulttuurista on tiedostanut sen, että organisaatioissa esiintyy aina useita kulttuureja; on sekä yhtenäiskulttuuria että alakulttuureja, esimerkiksi ammattikuntien piirissä voidaan tunnistaa kunkin profession sisäisiä arvostuksia ja normeja. On myös argumentoitu, että yritysten ylin johto muodostaa oman alakulttuurinsa, jolla on omat, ainutkertaiset ammatilliset arvostuksensa ja toimintanorminsa. Eri alakulttuurien jäsenet voivat kokea jopa enemmän samankaltaisuutta muiden yritysten vastaavien ryhmien kuin oman organisaationsa muiden henkilöstöryhmien kanssa. Organisaatiokulttuuria on myös alettu ymmärtämään vähemmän monoliittisena ja staattisena. On tunnistettu, että kulttuurit elävät, muuttuvat ja vaikuttavat jatkuvasti toisista kulttuureista. Kulttuurit voivat saada uutta sisältöä myös nopeasti. Esimerkiksi #me too -kampanjan voidaan ajatella hyvin nopeasti muuttaneen yhteiskunnallista suhtautumista seksuaaliseen häirintään sekä Suomessa että globaalisti. Tämän päivän kulttuurijohtamisajattelu korostaa monimuotoisuutta eli diversiteettiä. Ajattelun logiikka on, että monimuotoisuus rikastaa ja vahvistaa organisaatiota. Organisaatiota voisikin näin ajatella monenkaltaisten kulttuurien sulatusuunina; areenana, jossa monesta näkökulmasta kumpuavat ajatukset tuottavat yhteisen, moniäänisen sävelen. Kulttuurin monimuotoisuus ei olekaan ongelma, vaan vahvuus. Johtamisen haaste ei olekaan ihmisten ”samanmielistäminen”, vaan erimielisten toimijoiden saattaminen yhteen ja riitasointujen sovittelu yhteisesti tunnistettavaksi melodiaksi. Kuten jokainen esimies tietää, tämä ei ole helppo tehtävä.

Myös ajatukset kulttuurin perusluonteesta ovat kehittyneet. Jos perinteisesti kulttuurin on ajateltu asuvan ’syvässä, tiedostamattomissa mielentiloissa’, nykyään yhä useampi kulttuuritutkija ajattelee

kulttuurin näkyvän ja vaikuttavan esimerkiksi organisaatioissa kerrottavien tarinoiden ja vallitsevien puhetaiposten piirissä tai vaikkapa organisaation soveltamien sosiaalisten käytäntöjen tasolla (katso esim. Schouten & McAlexander, 1995 ja Giorgi et al., 2015). Historiallisesta kulttuurikäsitteestä (syvä, tiedostamaton, lähes mahdoton muuttaa) poikkeava kulttuurikäsite jäsentää organisaatiokulttuuria työkalupakkina, jossa erilaiset sosiaaliset käytännöt, työskentelytavat, tarinat, puheenparret ja rituaalit ovat sekä kulttuurin ilmenemisen että sen muuttumisen ja muuttamisen välittäjiä. Kulttuuri rakentuu toiminnassa ja toiminta ilmentää kulttuuria. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna kulttuurin muuttaminen ei ole minkään etäisen ja abstraktin työstämistä, vaan välittömän ja läheisen käsittelyä. Kulttuurimuutoksen aikajänneeksi ei tarvitse aina ajatella 5-8 vuotta, vaan kulttuurijohtamista voi lähestyä myös siten, että kaikki mitä teemme koko ajan yhtäältä muokkaa ja toisaalta ylläpitää vallitsevia organisaatiokulttuureja.

Kaupungin kulttuurin muutokseen vaikuttavat siis monet tekijät. Eräs merkittävimmistä on uusista taustoista saapuvien ihmisten rekrytointi. Esimerkiksi useita kaupungin lanseeraamia strategisia muutosohjelmia johtaa kaupunkiorganisaation ulkopuolelta saapunut, yksityisen sektorin palveluksessa työkokemuksensa ammentanut toimija. Kuten totesimme vuosi sitten julkaistussa ensimmäisessä väliraportissamme, kaupungin strategiset ohjelmat ovat taso, jolla kaupunkijohtamisen eri logiikat (innovaatiologiikka ja tuotantologiikka) törmäävät. Kaupungin historiallisia käytäntöjä ja menettelytapoja tuntemattomat uudet ihmiset toimivat vanhoja normeja haastaen. Kaupunkiyhteiset ohjelmat ovat herättäneet sekä ihailua että ärtymystä toimialaorganisaatioissa². Toimialojen näkökulmasta uudet toimijat ovat strategisilla ohjelmillaan asettaneet toimialoille pyrkimyksiä ja edellyttäneet niiltä resursseja niiden edistämiseen, tunnistamatta toimialojen sen hetkisiä haasteita. Ohjelmien näkökulmasta toimialat voivat näyttäytyä vanhaan takertujina ja muutosskeptisinä. Sama tilanne ja samat faktat näyttäytyvät eri osapuolille eri merkityksenä. Kulttuurinen ulkopuolisuus on sekä rikkaus että painolasti. Yhtäältä organisatorinen uudistuminen vaatii ihmisiltä vallitsevien normien ohittamista, toisaalta pahimmillaan muutoksen johtamista voi leimata tulkinta, jonka mukaan paras viisaus kaikessa löytyy oman organisaation ulkopuolelta. Toimialojen näkökulmasta muutos voi näyttäytyä saapuvan enemmän kansliasta kuin omaehtoisen toiminnan seurauksena. Koska kaupunkiorganisaatiossa formaali valta on monessa suhteessa keskittynyt kansliaan, saa keskusohjatusti lanseerattu muutos monesti enemmän huomiota kuin paikalliset organisatoriset uudistumiset.

Miten sitten kommentoida Helsingin kaupungin organisaatiokulttuuria, sellaisena kuin se näyttäytyy toimialoilla? Me tutkijat olemme toistuvasti kuulleet kaupunkiorganisaation jäsenten käyttävän termiä 'toimintakulttuuri' puhuessaan kaupungin halutusta ja tosiasiallisesta muutoksesta. Toimintakulttuuri -sanaa käytetään sekä puhuttaessa ei-toivotuista toimintatavoista tai asenteista että kuvattaessa esimerkkejä toivottuja kulttuurisia piirteitä omaavista tapahtumista tai

² Kun Onni-järjestelmää ensimmäisiä kertoja esiteltiin KUVA-toimialalla, totesi eräs osallistujista miten "mun nuoruudessa tällaiseen terminologiaan viitattiin sanonnalla derkun, derkun". Puheenvuoro mahdollisesti viittasi vitsiin DDR:n systeemin tehottomuudesta. Tämä esimerkki kuitenkin kertoo miten johtamisen muuttamispyrkimyksiä käsitellään usein ironian ja sarkasmin avulla. Tällä ja vastaavilla puheakteilla rakennetaan omaa toimijuutta suhteessa käsiteltävään asiaan, otetaan etäisyyttä johdon luomiin merkityksiin ja ylläpidetään omaa autonomiaa.

toimintavoista. Sanan toimintakulttuuri sisältöä ei kuitenkaan koskaan tyhjentävästi määritellä näissä keskusteluissa, se jää organisaation jäsenten puheissa avoimeksi ja epämääräiseksi. Toimintakulttuurin tarkastelu käsittelee vain sen joitain yksittäisiä piirteitä. Toki kulttuurin sulkeva määrittely olisikin mahdotonta. Sanan toimintakulttuuri merkitystä voikin ajatella 'liikkuvaisältöiseksi' (englanniksi 'floating signifier', katso Mehlman, 1972). Se tarkoittaa, että kyseinen termi ei niinkään tarjoa merkityssisältöä, vaan se omaksuu sitä. Eri yhteyksissä samansisältöiset asiat voivat saada erilaisia tulkintoja, tai vastaavasti eri asiat saman tulkinnan. Esimerkiksi kun johtoryhmä ilmoittaa kaupungin politiikkaohjelman valmistelijalle, että ohjelmapaperia ei lähetetä lausunnoille läpi organisaation, mutta haluaa varmistua siitä, että erilaisia kansalaisjärjestöjä on konsultoitu ko. politiikkapaperin valmistelussa, voimme nähdä miten saman pyrkimyksen omaavat teot voivat saada erilaisia kulttuurisia merkityksiä. Lausuntokierros on esimerkki 'vanhasta kulttuurista', ja järjestöjen osallistaminen on 'uuden kulttuurin' mukaista toimintaa, vaikka yhtäläisesti on kyse erilaisten sidosryhmien mielipiteen huomioinnista ohjelmavalmistelussa.

Eli voimme argumentoida, että kun puheet ja käytännöt organisaatiossa muuttuvat, muuttuu myös toimintakulttuuri. Kulttuurinmuutoksessa muutos ei kuitenkaan etene 'sarjassa' (engl. sequential), eli että ensin muuttuvat joko käytännöt ja sitten asenteet tai toisinpäin, vaan asiat muuttuvat ja kehittyvät samanaikaisesti, toisiinsa kytkeytyneinä (Orlikowski, 2007).

Raportin loppuksi

Helsingin kaupungin strateginen kunnianhimo on kasvanut kuluneella valtuustokaudella. Aikaisempia haastavampien strategisten tavoitteiden asettamisen ohella johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne on uudelleenorganisoitu. Näkyvimvät organisaatiomuutokset on tehty kaupungin ylimmässä johdossa ja hallintosäännössä. Muutoshuomio kiinnittyy laajalti juuri näihin tasoihin. Tästä kertoo esimerkiksi se miten kaupungin muutoksen arviointikononaisuuden piirissä toteuttavien tutkimusten ja selvitysten valtaosa keskittyy kaupungin ylimmän poliittisen ja virkamiesjohdon muutoskokemuksiin.

Moni asia on toisaalta säilynyt organisaatiossa entisellään: esimerkiksi kaupungin lakisäätteiset tehtävät, käytössä olevat työvälineet, operatiivisessa työssä sovelletut menetelmät ja toimintatavat ovat muuttuneet vähemmän. Suuressa organisaatiossa muutos kohtaa hitautta eli inertiaa. Strategian toteuttamisen ajallisessa ketjussa kaupungin tavoitteissa on tapahtunut eniten muutosta, organisointi ja toimintatavat ovat ottaneet askeleita uusien tavoitteiden edellyttämään suuntaan ja tulokset ja vaikutukset odottavat monella sektorilla vielä toteutumistaan. Ylimmässä johdossa valtuustokauden alussa tehdyt muutokset ja strategiat käsitellään edelleen organisaatioiden arjessa, jossa uusia avauksia pyritään tulkitsemaan ja toteuttamaan osin vanhan organisaation työkaluilla ja toimintamalleilla. Arkea helpottavat uudet työkalut ja toimintamallit ovat suurelta osin vielä kehitteillä. Tulkintamme on, että henkilöstön piirissä esiintyvää kriittistä muutossuhtautumista ei kannata yksinkertaistaa yksilölliseksi muutosvastarinnaksi, vaan ottaa se

signaalina siitä, että kaupunkitasoisen organisaatiomuutoksen vaikutuksia ei ole kaikissa yksiköissä vielä ratkaistu.

Havaintojemme perusteella organisaatiossa on siis toteutettu halutun muutoksen toteuttamista edistäviä korjaavia toimenpiteitä, mutta niiden vaikutukset toimintaan eivät välttämättä ole vielä ilmeisiä. Huomiomme kiinnittyy erityisesti poikkiorganisatoristen koordinaatiokäytäntöjen rakentumiseen. Kunnianhimoiset strategiset tavoitteet asettavat poikkihallinnolliselle yhteistyölle uusia vaateita: yhteistyön edellytetään olevan nopeampaa, sujuvampaa ja vaikuttavampaa. Näiden käytäntöjen rakentuminen on kuitenkin hidasta, silti onnistuneita esimerkkejä sekä horisontaalisesti ja vertikaalisesta yhteistyöstä on Korona-keväänä tunnistettavissa.

Toinen yleinen havaintomme liittyy strategisen johtamisen muutokseen. Keskittynyt strategiaohjaus ja aikaisempaa selkeämmin 'ylhäältä alas' toteutettu kaupunkistrategia on myös muuttanut toimialaorganisaatioiden johdon strategista roolia. Vanhassa virastomaailmassa virastojohdolla oli enemmän autonomiaa ja strategista toimijuutta. Nykyorganisaatiossa toimialatason johtamisessa korostuu aikaisempaa enemmän historialliseksi keskijohdon tehtäväksi ymmärretty strategian välittäminen vertikaalisessa komentoketjussa. Strategisuutta tarvitaan kuitenkin organisaation kaikilla tasoilla. Toimialatasoilla strategisuus voi tarkoittaa formaalin kaupunkistrategian ohessa käytävää keskustelua siitä millainen toimialamme on esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua: missä asioissa tavoittelemme muutosta toimialana ja miten muutokset toteutamme. Pidämmekin aikaisemmin raportissa mainittua toimialoilla käynnistynyttä tulevaisuuden ennakoitikeskustelua tervetulleena lisänä toimialajohtamiseen.

Kaupunkiorganisaatio on tänä keväänä kohdannut myös ennakoimattomia muutoksia Korona-pandemian vuoksi. Huomiomme on kiinnittynyt siihen vahvaan tunnelataukseen, joka organisaatioissa on vallinnut kriisin ajan. Kriisin voi todeta yhdistäneen ihmisiä. Tulevat kuukaudet kertovat palataanko 'kriisijohtamismoodista' arkeen ja mitä oppeja kokemuksesta organisaatioihin jää. Organisatorista oppimista ja yhteisöllisyyttä voi tukea eri toimijoiden kokemusten vertailulla. Kriisi tarjoaa oivallisia mahdollisuuksia sisäiseen keskusteluun ja uusien, yhteisten tulkintojen työstämiseen sekä kriisistä että organisaatiomuutoksesta. Kuten aikaisemmin kirjoitimme, puheet ja käytännöt rakentavat organisaatiokulttuuria niille ryhmille, jotka sitä tekevät. Kulttuuria on rakennettava paikan päällä, hyödyntäen niitä monia tulkintoja, esimerkiksi muutoksesta kertovia nostalgia- ja postalgiaatarinoita, joita organisaatioista löytyy. Olennaista ei ole pyrkiä kertomaan yhtä muutostarinaa, vaan eri näkökulmien kuuntelu ja kunnioittaminen sekä pyrkimys tunnistaa ja sopia tapoja, joilla eri tavalla ajattelevat ihmiset voivat tehdä työtä yhdessä.

Lähteet

- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *Academy of Management Annals*, 9(1): 1-54.
- Höykinpuro, R. (2020). Koordinering av världens bäst fungerande stad - att kunna skapa nya koordineringsförfaranden och rutiner efter en organisationsförändring. Svenska Handelshögskolan, Företagsledning och organisation. Arviointiprosessissa oleva opinnäytetyö.
- Humphrey, R., Pollack, J. & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2): 151-168.
- Mehlman, J. (1972). The "floating signifier": from Lévi-Strauss to Lacan. *Yale French Studies*: 10-37.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9): 1435-1448.
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of consumer research*, 22(1): 43-61.
- Silander, K. (2020). Organizational change from employees' perspective – a case study for City of Helsinki. Svenska Handelshögskolan, Företagsledning och organisation. Arviointiprosessissa oleva opinnäytetyö.
- Siltaoja, M. & Sorsa, V. (2020). Diskurssianalyysi johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa. Kirjassa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, (s. 228-248). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.
- Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. ja Peltola, K. (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Svenska Handelshögskolan, Företagsledning och organisation. Tutkimusraportti nro 70. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-232-083-4>
- Virtaharju, J. (2018). *Leading and organizing the future: Temporality and social practices within a military staff exercise*. Fincent publication series, National Defence University. Available at: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-3024-3>