

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

MUUTOSPROSESSI HENKILÖSTÖN KOKEMANA

– Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen
onnistuminen henkilöstön näkökulmasta

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Tammikuu 2010
Ohjaaja: Juha Vartola

Anna-Riitta Lappalainen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä:	LAPPALAINEN, ANNA-RIITTA
Tutkielman nimi:	Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksen toteuttamisen onnistuminen henkilöstön näkökulmasta – muutosprosessi henkilöstön kokemana
Pro gradu -tutkielma:	83 sivua, 14 liitesivua
Aika:	Tammikuu 2010
Avainsanat:	henkilöstö, muutos, yleiset kirjastot

Suomen ensimmäiseksi seutukirjastoksi itseään kutsuva Joensuun seutukirjasto perustettiin 1.1.2007, kun seitsemän kunnan tai kaupungin kirjastotoimet yhdistettiin Pohjois- Karjalassa. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan organisaatiomuutosta henkilöstön näkökulmasta. Teoriaosiossa pohditaan, miksi organisaatiot muuttuvat, mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee organisaatiomuutoksen ja kuinka muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen. Empiirisessä osassa puolestaan pyritään selvittämään teoriapohjan kautta, millaiseksi Joensuun seutukirjaston henkilökunta koki organisaatiomuutoksen toteuttamisen ja etsimään perusteita kysymykselle, onko organisaatiomuutosta tarpeellista tutkia koko henkilökunnan näkökulmasta. Sitä selvitetään tutkimalla, onko eri henkilöstöryhmien välillä eroja muutoksen kokemisessa.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, ja sen perusjoukon muodostavat kaikki Joensuun seutukirjaston kirjastotyötä tekevät työntekijät, jotka ovat työskennelleet seutukirjastossa vähintään vuodesta 2006 lähtien ja ovat edelleen työ- tai virkasuhteessa seutukirjastoon. Tutkimuksen aineisto kerättiin verkkolomakkeella syksyllä 2009 ja kyselyyn vastasi noin puolet perusjoukosta (N=37). Koska aineisto on pieni, analyysissä käytettiin pääosin parametrittomia menetelmiä, kuten Mann-Whitneyn U-testiä ja Kruskal-Wallis testistä. Tulokset on raportoitu 5 % merkitsevyystasolla.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Joensuun seutukirjaston henkilöstö oli pääosin tyytyväinen organisaatiomuutoksen toteuttamiseen ja itse seutukirjastoon. Vastaajat kokivat suhtautumisensa vaihdelleen muutoksen aikana ja suhtautuminen oli kriittisempää ennen muutoksen aloittamista kuin muutoksen toteuttamisen jälkeen. Kirjastonjohtajat olivat muuta henkilökuntaa tyytyväisempiä muutoksen toteuttamiseen, mikä tukee ajatusta, että muutoksen kokemista kannattaa tarkastella koko henkilökunnan kautta. Työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden vastaajien ja motivaation väliltä löytyi positiivinen yhteys. Seutukirjaston arjen koetaan toimivan hyvin. Siitä huolimatta reilusti alle puolet henkilöstöstä kertoo olevansa tyytyväinen työyhteisönsä nykyiseen ilmapiiriin. Muutos vaikutti yli 60 % mielestä kielteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja aineistossa esiintyy ääripäitä sekä tyytyväisyyden että tyytymättömyyden osalta. Lisäksi on aistittavissa huolta, että muutoksia tulee vielä lisää lähivuosina. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että muutoksen käsittely on vielä kesken työyhteisötasolla. Vaikka muutoksesta on jo aikaa, suosittelen, että Joensuun seutukirjastossa varattaisiin vielä aikaa muutoksen ja tulevaisuuden huolien käsittelylle. Avoin keskustelu muutoksen toteuttamisesta sekä mahdollisista jäljelle jääneistä tyytymättömyyttä herättävistä asioista saattaisi vaikuttaa positiivisesti ilmapiiriin.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
2	SUOMALAISET YLEISET KIRJASTOT MUUTOKSESSA	6
2.1	Tutkimuskohteen rajaus Joensuun seutukirjastoon.....	8
2.2	Joensuun seutukirjaston perustaminen.....	9
3	ORGANISAATIOMUUTOS.....	11
3.1	Määrittely.....	11
3.2	Muutos systeemi- ja kontingenssiteorioiden valossa.....	12
3.3	Organisaation kehittäminen (OD).....	14
3.4	Organisaation muunnos (OT).....	16
4	ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN JA YKSILÖÖN	18
4.1	Aiemmista tutkimuksista.....	18
4.2	Muutoksen voimakkuus ja syvyys työyhteisön näkökulmasta	19
4.3	Muutoksen kokemisen vaiheet ja niiden eriaikaisuus.....	20
4.4	Muutos yksilön kriisinä.....	22
4.5	Muutosvastarinta.....	23
4.6	Muutos mahdollisuutena	26
5	MUUTOSJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN MUUTOSPROSESSIN TUKIJANA.....	28
5.1	Muutosjohtamisen tarkoitus.....	28
5.2	Dynaaminen, psykosituationaalinen lähestymistapa muutokseen	30
5.3	Muutoksen tukemisen keinoja	31
5.3.1	Johtaminen ja johtajuus.....	32
5.3.2	Osallistuminen	33
5.3.3	Viestintä	34
5.3.4	Koulutus	35
5.3.5	Motivointi	36
6	TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO.....	38
7	TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄT	40
7.1	Organisaation valinta ja kvantitatiiviseen tutkimukseen päätyminen.....	40
7.2	Kyselylomakkeen laatiminen.....	42
7.3	Aineistonkeruu	46
7.4	Pienen aineiston asettamat haasteet ja tutkielmassa käytettävät tilastolliset menetelmät..	46
8	TULOKSET	50
8.1	Aineistosta ja aineistonkeruun onnistumisesta	50
8.2	Osallistuminen	52
8.3	Muutoksenaikainen viestintä.....	55
8.4	Johtaminen ja johtajuus.....	57
8.5	Motivaatio	59
8.6	Koulutus	61
8.7	Seutukirjasto koetaan aiempaa tarpeellisemmaksi.....	63
8.8	Osallistumisaktiivisuus ja seutukirjastomuutos	65
8.9	Henkilöstöryhmät ja seutukirjastomuutos.....	67
8.10	Mitä seutukirjastomuutoksessa olisi voitu tehdä toisin?.....	70
9	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
9.1	Tulosten yhteenveto	74
9.2	Tulosten käytännön merkitys ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet.....	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Organisaatiomuutos on paljon tutkittu aihe. Epävakaa, turbulentti ympäristö, jonka taustalla vaikuttaa tuttu, lähes listalta kuulostava joukko tekijöitä, kuten globalisaatio, poliittiset muutokset, asiakkaiden kasvavat vaatimukset, teknologian kehitys, demografiset tekijät ja kilpailu (mm. Osborne & Brown, 2005; Nadler 1992; Paton & McCalman 2008). Organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa muutos nähdään usein välttämättömänä toimenpiteenä, joka johdon on vietävä läpi, että organisaatio säilyy elinkelpoisena vaativassa toimintaympäristössään. Organisaatiomuutoksen onnistuminen on usein rinnastettu ”tee näin” - vaihemalleihin, jotka luovat illuusion muutoksen yksinkertaisuudesta ja lineaarisuudesta. Samalla muutos koskettaa organisaatiota työyhteisönä ja työntekijöitä yksilöinä, jolloin siihen liittyy vahvasti tunteet. Osa kotimaisesta nykytutkimuksesta onkin kritisoinut organisaatio- ja johtamisteorioiden olevan liian kaukana psykologisesta näkökulmasta (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 4). Lisäksi organisaatiomuutosta tutkitaan usein ylhäältä alaspäin johdon näkökulmasta.

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee organisaatiomuutosta mikrotason ilmiönä, ja sen vaikutuksia organisaation henkilöstön jäseniin yksilöinä ja osana työyhteisöä. Tutkielman teoriaosan tavoite on tutustua organisaatiomuutokseen systeemi- ja kontingenssiteoreettisista lähtökohdista sekä pohtia kolmea kysymystä. *Miksi organisaatiot muuttuvat? Mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee organisaatiomuutoksen? Kuinka muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen?* Empiirisessä osassa puolestaan pyritään selvittämään teoriapohjan kautta, millaiseksi Joensuun seutukirjaston henkilökunta koki organisaatiomuutoksen toteuttamisen ja etsimään perusteita kysymykselle, *onko organisaatiomuutosta tarpeellista tutkia koko henkilökunnan näkökulmasta.* Sitä selvitetään tutkimalla, *onko eri henkilöstöryhmien välillä eroja muutoksen kokemisessa.* Tutkimuksen kohteena on organisaatiomuutos, jossa perustettiin Joensuun seutukirjasto.

Toisessa luvussa tarkastellaan Suomen yleisiä kirjastoja hyvinvointivaltion alkuajoilta lähtien sekä pureudutaan Joensuun seutukirjaston perustamiseen ja rajataan tutkimuskohde. Kolmannessa luvussa tutustutaan muutokseen systeemi- ja kontingenssiteoreettisista lähtökohdista. Lisäksi esitellään kaksi eri organisaation muutostyyppiä, organisaation kehittäminen (organization development) ja organisaation muunnos (organization transformation) sekä niiden taustaoletukset.

Sen jälkeen otetaan tarkasteluun Porrasin ja Silversin (1991) malli, jossa he yhdistävät organisaation kehittämisen ja muunnoksen yhdeksi organisaatiomuutoksen malliksi. Mallissa on keskeistä havaita, että muutoksen syvyyden aste vaikuttaa, kuinka muutos koetaan organisaatiossa. Samaan tulokseen ovat päätyneet esimerkiksi myös Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin (2007).

Tutkielman neljännessä luvussa pohditaan, miltä muutos näyttää työyhteisöjen ja yksilöiden näkökulmasta. Työyhteisöjen tilannetta lähestytään muutoksen voimakkuuden ja syvyyden kautta sekä arvioidaan, miten eri henkilöstöryhmät kokevat muutoksen vaiheet eriaikaisesti. Yksilönäkökulman selvittämiseen puolestaan sovelletaan muun muassa Maslachin ja Leiterin (1997, ks. Maslach 1998, 74-76) mallia, jossa työn ja yksilön yhteensopivuuden asteen ajatellaan vaikuttavan yksilön kokeman stressin määrään. Sen jälkeen tarkastellaan muutosvastarintaa sekä yksilön että ryhmän luonnollisena reaktiona ja esitetään muutos myös positiivisessa valossa. Tarkastelu pyritään tekemään systeemi- ja kontingenssiteorioiden kautta.

Viides luku käsittelee muutosjohtamista keinona tukea organisaation henkilöstöä organisaatiomuutoksen aikana. Aluksi tunnistetaan organisaatiomuutoksen teknis-rationaalinen ja humanistis-prosessuaalinen puoli sekä kytetään muutosjohtamisen tarkoitus systeemi- ja kontingenssiteorioihin. Seuraavaksi esitellään organisaatiomuutoksen kriittisiä onnistumistekijöitä ja valitaan niistä viisi tarkempaan käsittelyyn. Kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto käsitellyistä teoriapohjasta.

Seitsemännessä luvussa siirrytään tutkielman empiiriseen osaan ja kerrotaan tutkimusaineiston keruusta sekä käytetyistä analyysimenetelmistä. Analyysimenetelmien painopiste on pienten aineistojen analyysiin soveltuvissa parametrittomissa testeissä. Kahdeksannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Lopuksi esitetään johtopäätökset.

2 SUOMALAISET YLEISET KIRJASTOT MUUTOKSESSA

Yleinen kirjasto on yksi suomalaisen hyvinvointivaltion keskeisiä tunnusmerkkejä. Kirjastolaitos oli alusta alkaen mukana hyvinvointivaltiokehityksessä näkyvänä osa-alueena. Erityisesti vuoden 1961 kirjastolaki antoi edellytykset kunnallisen kirjastotoimen kehittämiseksi ja maanlaajuisen kirjastoverkoston luomiselle. Valtionapuja korotettiin reilusti, kirjastorakennusten kunnostusta ja rakentamista rahoitettiin ja maakuntakirjastojen perustamista tuettiin. Lain täytäntöönpanoa valvomaan perustettiin kirjastotarkastajien virkoja. Muutoin kirjastotoimen keskushallinto jäi pieneksi, mikä onkin jäänyt Suomessa pysyväksi piirteeksi. (Mäkinen 2009, 403–404.) Kirjastotarkastajat asettivat kirjastotoiminnalle minimitavoitteet, jotka sisälsivät esimerkiksi asukaskohtaisen nidemäärän, aukioloajan ja asukaskohtaisen lainamäärän (mt. 409). Kirjastoverkoston kehittämisestä tuli tavoitteellista ja kehitys painottui erityisesti maaseudulle.

Suomen ensimmäiset maakuntakirjasto-oikeudet luovutettiin osin aluepoliittisista syistä Joensuun kaupunginkirjastolle vuonna 1962. Maakuntakirjaston tarkoitus oli palvella kaukolainojen avulla laajoja alueita, joten sieltä tuli olla hyvät kulkuyhteydet kyseiselle alueelle sekä kirjaston kokoelmien tuli olla riittävän kattavat ja laadukkaat. Myös johtajan pätevyyttä ja sopivia kirjastotiloja arvostettiin. Maakuntakirjastojen lisäksi perustettiin Varastokirjasto, jonka tehtävä oli toimia maakuntakirjastoverkoston tukena ja kaukolainapalvelun organisoijana. Varastokirjaston perustamista pidetään yhtenä merkittävimmistä tekijöistä kirjastoverkon kehityksessä. Toisaalta maakuntakirjastojen asema 2000-luvulla on myös korostunut, sillä kirjastojen välinen yhteistyö ja kuntien rakennemuutokset lisäävät vahvojen keskusten tarvetta. (Mäkinen 2009, 411–416.)

Kirjastolaitoksen nopea kehitys ja runsaat resurssit jatkuivat aina 1990-luvun lamavuosiin saakka. Vuoden 1992 valtionosuusuudistus tarkoitti, että myös kirjastot joutuivat luopumaan korvamerkityistä määrärahoistaan ja päätäntävalta rahoituksesta siirtyi kunnille. Kirjastoverkostoa supistettiin sekä aineisto- ja henkilökuntamenoja karsittiin. Vaikka lainaus ja kirjastokäynnit lisääntyivät, henkilötyövuodet ja aineiston hankinta laskivat. Leikkauksista huolimatta kirjastolaitos onnistui tehostamaan toimintaansa huomattavasti¹. Yksi syy toiminnan tehostumiseen on kirjastojen toimintamenetelmien kehittyminen. (Mäkinen 2009, 439–441.)

¹ Vuonna 1991 valtio käytti kirjastojen toimintakuluihin 143,8 miljoonaa euroa, kun taas vuonna 2001 luku oli 84,5 miljoonaa euroa. Kaiken lisäksi vuoden 1991 valtionosuus oli korvamerkittyä, kun taas vuoden 2001 käyttöä ei ole

Kirjastoala, kuten monet muutkin alat, ovat kohdanneet paljon sisällöllisiä muutoksia viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. Suurimmat muutokset, lukuun ottamatta koko kirjastolaitoksen rakenteellista kehitystä, ovat aiheutuneet teknologian kehityksestä. Moni pitkän kirjastouran tehnyt henkilö on kohdannut siirtymisen käsin selattavista luettelokorteista yhteisiin tietokantoihin ja pitkäaikaissäilytyksen tallennusmuodon vaihtumisen mikrofilmeistä digitaalisiksi tallenteiksi. Kirjastonhoitajien ja -virkailijoiden lisäksi kirjastoissa työskentelee informaatikkoja ja verkkosuunnittelijoita. Suurten kirjastojen henkilökunnasta löytyy usein osaamista perinteisen kirjastotyön lisäksi verkkosivujen suunnitteluun, tiedonhakukoulutukseen ja internet-opastukseen. Työnkuvassa on tapahtunut muutosta, koska myös kirjaston asiakkaan tarpeet ovat osin muuttuneet. Painettuja kirjoja ja lehtiä luetaan edelleen, mutta niiden rinnalle ovat nousseet digitaaliset e-kirjat ja e-lehdet. Osa lehdistä on vapaasti saatavilla verkossa, kun taas osaan kirjastot joutuvat hankkimaan asiakkailleen lisenssit. Asiakkaat suorittavat itse suuren osan tiedonhauista ja kirjaston tehtävänä on luoda aineistolle aiempaa helpommin hakuihin tarttuvat tunnisteet.

Kuten aiemmin johdateltiin, kirjastoilla on pitkät verkostoitumisen perinteet. Verkostoitumisella on pyritty takaamaan kirjastopalvelut myös harvaan asutuille alueille. Maakuntakirjastolla on ollut tässä toiminnassa suuri rooli. Lisäksi kirjastotyön uudet vaatimukset ovat mahdollistaneet myös pohjan uudelleenlaajentamiselle yhteistyölle. Yhteiset tietokannat ja asiakasrekisterit tekevät kirjastoista aiempaa tiiviimmän verkoston, jossa voidaan jakaa työ eri kirjastojen kesken. Jokaisen kirjaston ei tarvitse enää käyttää aikaa aineiston luettelointiin tai osata kilpailuttaa aineiston hankintaa. Asiakas puolestaan ei ole sidottu kirjastotoimipisteeseen, kun hän voi saada mikrokorttien sijaan haluamansa artikkelin sähköpostina. Lisäksi jotkin kirjastoryhmät tarjoavat asiakkailleen yhteistä varausjonoa. Se antaa asiakkaille koko kirjastoryhmän aineiston käyttöön. Esimerkiksi jos omassa kotikirjastossa ei ole asiakkaan haluamaa kirjaa tai se on lainassa, kirja tilataan joltakin samaan kirjastoryhmään kuuluvalta kirjastolta. Asiakas voi tehdä varauksen itse verkossa ja kirja toimitetaan hänen valitsemaansa kirjastotoimipisteeseen. Hän voi samoin palauttaa kirjan haluamaansa toimipisteeseen kirjastoryhmän alueella. Kirjastojen on organisoitava säännölliset kuljetukset toimipisteiden välillä liikkuvalla aineistolla, mutta asiakkailta on käytössään suuremmat ja monipuolisemmat kirjastokokoelmat. Samalla kirjastotyöntekijöiden on muutettava mielikuvansa asiakkaasta. Asiakas ei ole enää vain oman kunnan asukas, joka käy kirjastossa fyysisesti, vaan asiakkaita ovat yhtä lailla kaikki saman kirjastoryhmän asiakkaat.

valvottu samalla tavoin. Vertailun ovat tehneet kirjastoasioista vastaavat virkamiehet Opetusministeriössä. He ovat muuttaneet luvut 2001 rahan arvon mukaisiksi ja tulokset esitetään euroina. (Mäkinen 2009, 441)

2.1 Tutkimuskohteen rajaus Joensuun seutukirjastoon

Opetusministeriö kannustaa kirjastoja yhteistyön lisäämiseen (Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015; 17, 28–29, 31). Yksi tiivis yhteistyön muoto on seutukirjaston perustaminen. Seutukirjastolla tarkoitetaan useamman kunnan yhteistä kirjastotoimea. Seutukirjastot ovat olleet 2000-luvun puheenaihe suomalaisten yleisten kirjastojen kehityksessä. Kirjastotoimien yhdistämisen mahdollisuuksia on kartoitettu esimerkiksi Salon, Hämeenlinnan, Kuopion, Keski-Karjalan, Jyväskylän, Joensuun, Kouvolan ja Kajaanin seuduilla, mutta Joensuun seutua lukuun ottamatta organisaatiomuutoksiin usean kunnan osalta ei ole vielä toistaiseksi ryhdytty. Sellaista yhteistyötä, jossa yksittäiset ympäröivien kuntien kirjastot ostavat isäntäkunnalta kirjastopalvelut, mukaan lukien pätevyysvaatimukset täyttävän johtajan, harjoitetaan esimerkiksi Mikkelin seudulla (Puntanen 2007, 20). Tämän kaltaisen yhteistyön taustalla on usein vanhan henkilöstön eläkkeelle siirtyminen ja pula pätevyysvaatimukset täyttävistä johtajista (mts.).

Suomen ensimmäinen seutukirjasto, Joensuun seutukirjasto, perustettiin Pohjois-Karjalaan 1.1.2007, kun Eno, Kontiolahti, Joensuu, Liperi, Outokumpu, Polvijärvi ja Pyhäselkä yhdistivät kirjastotoimensa². Seutukirjastomuutoksen suunnittelun on todettu herättävän ristiriitaisia tunteita kuntien ja kirjastojen hallinnossa sekä työntekijöissä (Vahvaselkä 2005, 102). Kuntien luottamushenkilö- ja virkamiesjohdon suhtautuminen yhteiseen seutukirjastoon on osoittautunut positiivisemmaksi kuin kirjastohenkilöstön, joka kannattaa yhteistyön lisäämistä itsenäisten kunnankirjastojen välillä (mts.).

Seutukirjaston perustaminen on ajankohtainen kysymys, josta yleiset kirjastot ovat tehneet paljon selvityksiä. Selvitykset käsittelevät kuitenkin aikaa ennen organisaatiomuutosta ja kartoittavat sen mahdollisuuksia kunkin kirjastoryhmän osalta. Varsinaista toteuttamisvaihetta ei ole vielä ennätetty tutkia koko henkilöstön näkökulmasta. Alun perin tarkoitukseni oli tutkia, kuinka seutukirjasto on vaikuttanut henkilöstön työarkeen ja millaisia muita vaikutuksia sillä on ollut. Kuitenkin toiminnan arviointivaiheessa Joensuun seutukirjasto ennätti koota kirjastonjohtajilta sisäisen selvityksen, millaisia asioita muutos on tuonut heidän työhönsä. Kirjastonjohtajat ovat se ryhmä, jonka työhön muutos on vaikuttanut todennäköisesti eniten, koska he työskentelevät nykyään Joensuun seutukirjaston kirjastotoimen johtajan alaisina. Heidän työnsä itsenäisyys ja talousvastuu ovat vaihtuneet yhteistyöhön. Päällekkäisen aiheen tarkastelu lyhyellä aikavälillä ei tuntunut

² Taustalla oli jo Tuupovaaran ja Kiihtelysvaaran kuntien liittyminen Joensuuhun 1.1.2005. Kuntaliitos seutukirjaston jäsenten Eno ja Pyhäselän osalta tapahtui 1.1.2009, kun ne liittyivät Joensuuhun.

mielekkäältä. Päätin kuitenkin hyödyntää sisäisen selvityksen tuloksia kyselylomakkeen laatimisessa. Lisäksi Joensuun seutukirjasto on koonnut raportin organisaatiomuutoksestaan, mutta se keskittyy pääasiassa muutoksen toteuttamiseen toimenpiteinä (Joensuun seutukirjasto 2008).

Tutkielmassa ei oteta tarkemmin kantaa muiden sidosryhmien, kuten kuntapäätäjien ja asiakkaiden näkemyksiin muutoksesta. Asiakkaiden jättäminen ulkopuolelle on tietoinen valinta, koska Joensuun seutukirjasto on toteuttamassa lähivuosina suuren asiakkaille suunnatun kyselyn. Kuntapäätäjien huomioiminen puolestaan edellyttäisi työyhteisöjen ja yksilöiden lisäksi päätöksentekoprosessien tarkastelua. Se taas tekisi työstäni liian laajan. Myös olennainen työyhteisön ja sitä kautta yksilön muutosvalmiuteen vaikuttava asia, organisaatiokulttuuri, on jätetty syvemmän tarkastelun ulkopuolelle. Tiedostan, että organisaatiot ovat kulttuureiltaan erilaisia ja että organisaatiokulttuuri on merkityksellinen organisaatiomuutoskontekstissa. Kuitenkin 18 kirjastotoimipisteen kulttuurien määrittely veisi liian suuren osan tutkimukseen käytettävästä ajasta. Toisaalta uskon, että kulttuuriset tekijät voivat heijastua vastauksista ja ilmentyä jollakin tavalla tutkimusaineistosta, vaikka ne eivät tule saamaan merkittävämpää asemaa tällä kertaa.

2.2 Joensuun seutukirjaston perustaminen

Yhteistyön tiivistyminen Joensuun seudun kirjastojen välillä alkoi jo vuonna 1991, jolloin Juuan, Kiihtelysvaaran, Kontiolahden, Outokummun, Polvijärven ja Pyhäselän kuntien kirjastot perustivat kirjastoryhmä Jokusen. Kirjastoryhmä Jokusen jäsenkirjastoilla oli yhteinen kirjastojärjestelmä, tietokannat ja kirjastokortti. Tuupovaaran kirjasto liittyi ryhmään vuonna 2003 ja Joensuun sekä Liperin kirjastot vuonna 2005. Lisäksi kirjastot aloittivat lehti- ja kirja-aineiston hankintayhteistyön vuonna 1996. (Joensuun seutukirjasto 2008, 8.)

Ajatus seutukirjastosta syntyi esiasteella jo vuonna 1995, jolloin pohdittiin kaikkien Joensuun seudun kirjastojen yhteistyön syventämistä. Silloin kartoitettiin mahdollisuuksia esimerkiksi yhteiseen tietoverkkoon, kirjastojärjestelmään, asiakasrekisteriin, kirjastoautoyhteistyöhön sekä henkilökunnan erikoistumiseen (mm. luettelointi, musiikkikirjastotyö ja kotipalvelu). Seuraavan kerran yhteistyön tiivistämistä seutukirjastoksi selvitettiin vuosina 2003–2004. Hieman myöhemmin kartoitettiin myös kirjastoauto toiminnan yhdistämistä ja kirjastojen välisen kuljetusjärjestelmän perustamista. Selvitysten tekijät valittiin kirjastojen omasta henkilökunnasta,

joten yhteistyön suunnittelu on ollut kirjastoista itsestään lähtevää. (Joensuun seutukirjasto 2008, 8–10.)

Selvitysten perusteella Joensuun seudun seutuhallitus asetti työryhmän laatimaan seutukirjaston perustamista koskevan sopimuksen ja laskelmat vuonna 2005. Perustamissopimus ja laskelmat valmistuivat jo tammikuussa 2006. Siinä määriteltiin, että maksuosuus jakautuu kunnan väkiluvun mukaan ja sillä katetaan kirjastotoiminta lukuun ottamatta kiinteistöistä ja niiden ylläpidosta aiheutuvia kustannuksia, jotka jäävät kuntien omalle vastuulle. Seutukirjaston seitsemän jäsenkuntaa tekivät valtuustoissaan päätöksen seutukirjastoon siirtymisestä kevään 2006 aikana. (Joensuun seutukirjasto 2008, 12–15.)

Varsinainen organisaatiomuutoksen toteuttaminen jaettiin viiteen vaiheeseen, joista kolme ensimmäistä keskittyi seutukirjaston suunnitteluun ja toteuttamiseen, kun taas kaksi jälkimmäistä toiminnan arviointiin ja korjaamiseen. Seutukirjastomuutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta vastasivat ohjausryhmä sekä kolmetoista työryhmää. Näin muutos tuli jaettua useampaan osaprojektiin. Ohjausryhmä vastasi hallintoon, talouteen ja strategiaan liittyvästä suunnittelusta, ja se koostui kirjastonjohtajista. Ohjausryhmän puheenjohtajana sekä projektipäällikkönä toimi Joensuun kaupungin kirjastotoimenjohtaja. Myös kaikki muut työryhmät koostuivat kirjastojen työntekijöistä. Niiden puheenjohtajavalinnoista sekä tehtävien määrittelystä vastasi ohjausryhmä. Työryhmien tehtävät määriteltiin aihepiireittäin ja suunnitteluvaiheessa toimi esimerkiksi henkilöstö-, kaukopalvelu-, lainauskäytännöt- ja luettelointityöryhmät. Yli puolet perustettavan seutukirjaston työntekijöistä kuului yhteen tai useampaan työryhmään. (Joensuun seutukirjasto 2008, 15–19.)

Seutukirjastomuutos esiteltiin virallisesti henkilöstölle koulutuspäivässä alkukesästä 2006, jolloin jaettiin myös työryhmäpaikat. Suunnitelmille ja kirjastojen toiminnan yhdenmukaistamiselle jäi aikaa seitsemän kuukautta, kun seutukirjasto aloitti toimintansa 1.1.2007. Ketään työntekijöistä ei irtisanottu tai siirretty toiseen toimipisteeseen eikä yhtään toimipistettä lakkautettu. Kirjastonjohtajien toimenkuva muuttui eniten. Muille työntekijöille muutos oli enemmän muutos työn arkirutiineissa ja ajattelutavassa. (Joensuun seutukirjasto 2008, 18–19.) Toisaalta kirjastonjohtajat olivat se ryhmä, joka osallistui suunnittelutyöhön alusta alkaen aktiivisesti.

3 ORGANISAATIOMUUTOS

3.1 Määrittely

Muutoksella tarkoitetaan siirtymistä tilasta toiseen. Sitä voidaan myös pitää jatkuvana prosessina. Tilasta toiseen siirtyminen voi olla esimerkiksi suuri tai pieni, toivottu tai epätoivottu, hidas tai nopea sekä onnistunut tai epäonnistunut. Pelkistetyn kuvan luominen vastakohtaparien (ks. Haveri & Majoinen 2000, 26) avulla on joskus tarpeellista muutoksen moninaisen luonteen hahmottamiseksi. Käytännössä tilanne ei ole niin yksinkertainen, sillä organisaatiomuutos tarkoittaa eri sidosryhmille erilaisia asioita (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9). Esimerkiksi tarkasteltaessa muutosta kuntakontekstissa, se voi olla asiakkaiden näkökulmasta onnistunut ja palvelu parantunut, mutta taloudesta vastaavat pettyvät, kun muutoksella ei saavutettukaan toivottua säästöä. Tai muutos voi olla koko organisaation kannalta pieni, mutta toisiin työtehtäviin siirtyvien työntekijöiden mielestä suuri.

Organisaatio on sosiaalinen systeemi, jolla on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi ihmiset työskentelevät yhdessä (Johnson, Kast & Rosenzweig 1967, 45). Se koostuu siis vähintään kahdesta ihmisestä. Siksi organisaation voidaan ajatella olevan joukko ihmisten välisiä suhteita (Salminen 2000, 59). Ilman ihmisten välistä vuorovaikutusta kyse ei ole organisaatiosta, vaan erillisistä yksilöistä. On perusteltua ajatella, että organisaatiomuutos on ihmisten välisten suhteiden muuttamista ja ihmisten johtamista (mts.; Holbeche 2006, 66). Ilman henkilökunnan myönteistä suhtautumista ja osallistumista muutoksen onnistuminen on vaakalaudalla erityisesti asiakaspalveluorganisaatioissa (Baker 2007, 94).

Stenvall ja Virtanen (2007, 24–27) jakavat organisaatiomuutokset neljään eri tyyppiin niiden aikahorisontin ja kohdistamisen perusteella (Taulukko 1). Aikahorisontilla tarkoitetaan muutoksen ajallista kestoa, onko se nopea vai hidas. Muutosten kohdistaminen puolestaan tarkoittaa, kuinka laajalle muutos ulottuu organisaation sisällä. Stenvallin ja Virtasen (mts.) suppean kohdistamisen muutoksia, eli muutostyyppinä 1 ja 2, kutsutaan yleisesti inkrementaaliksi muutoksiksi ja laaja-alaisia muutoksia, eli muutostyyppinä 3 ja 4, nimitetään radikaaleiksi muutoksiksi. Suppeat muutokset pyrkivät muuttamaan organisaation toimintatapoja ja kohdistuvat vain pieneen osaan organisaation toiminta-alasta. Kirjoittajat eivät erittele tarkemmin, voiko suppea muutos ulottua

koko organisaatioon, mutta tulkitsen, että se voi. Kyse on näkemykseni mukaan merkityksestä: kuinka merkittävä muutos on koko organisaation toiminnan kannalta? Suppeita muutoksia ei pidetä erityisen riskialttiina, mutta riskin määrä kasvaa, jos muutos toteutetaan lyhyellä aikajaksolla. Laaja-alaiset muutokset sen sijaan koskevat koko organisaatiota ja niiden onnistuminen edellyttää organisaatiokulttuurin muuttumista. Riskinhallinnalla ja muutosjohtamistaideoilla on merkittävä rooli laaja-alaisissa muutoksissa.

Taulukko 1. Organisaatiomuutostyytit jaoteltuna aikahorisontin ja kohdistamisen perusteella. (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

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

3.2 Muutos systeemi- ja kontingenssiteorioiden valossa

Systeemiteoriaa pidetään yleisesti ottaen organisaatiomuutosteorioiden perustana, sillä se huomioi organisaatioiden muutostarpeen. Sen avulla voidaan selittää yhdestä lähestymistavasta, miksi organisaatiot muuttuvat ja mitä merkitystä muutoksella on organisaatiolle. Systeemiteorian kautta voidaan myös tarkastella asioita, joita ei voi ymmärtää tutkimalla organisaation osia irrallisesti, vaan on huomioitava osien väliset suhteet ja niiden kokonaisuus (Bertalanffy 1969, 37). Systeemiteorian juuret ovat 1920–1930-luvun biologisten tutkimuksissa, joissa elävän organismin havaittiin muistuttavan toiminnaltaan ihmisten luomia organisaatioita (Salminen 2000, 38).

Ludvig von Bertalanffyn (1969, 33) kehittämän yleisen systeemiteorian mukaan systeemillä tarkoitetaan vuorovaikutuksessa olevia kompleksisia elementtejä. Systeemin voidaan ajatella olevan myös yhdistelmä asioita, jotka muodostavat kokonaisuuden (Cleland & King 1983, ks. Salminen 2000, 38). Systeemit koostuvat alasysteemeistä, organisaatiokontekstissa esimerkiksi työyksiköistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Salminen 2000, 39). Kuten elävät organismit, systeemit ovat yleensä jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä ympäristönsä että alasysteemiensä kanssa. Ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevaa systeemiä kutsutaan avoimeksi systeemiksi. Nykypäivänä organisaatio ei voi pääsääntöisesti välttää yhteyttä ympäristönsä kanssa. (emt..)

Systeemiteorian perusta on ohjaamisessa, joka tapahtuu kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa (Bertalanffy 1969, 45). Vuorovaikutuksen vastavuoroisuus mahdollistaa alasysteemien ja ympäristön jatkuvan palauteprosessin, jonka avulla organisaatio voi säädellä käyttäytymistään. Organisaatio muuttaa käytöstään saamansa palautteen perusteella, koska se pyrkii sopeutumaan ympäristöönsä. Organisaatiota voidaan siksi nimittää kompleksiksi sosiaalisiksi systeemiksi. Organisaatiomuutoksen hallinnan ja sitä kautta onnistumisen ymmärtämistä edesauttaa systeemiteorian perusteiden tunteminen. Avoimen systeemin täydellinen hallinta on kuitenkin mahdotonta, sillä toimenpiteiden seurauksia ei voi ennustaa tarkasti etukäteen vuorovaikutuselementin takia. (Salminen 2000, 43–44.) Täten samaan lopputulokseen voi päästä useamman eri vaihtoehdon kautta. Se asettaa haasteen organisaatiomuutoksen onnistumiselle, mutta laajasti ajateltuna se vapauttaa yhden ainoan oikean organisaatiomuutoksen toteuttamistavan vaatimuksesta. Toisaalta systeemiteoriaa on kritisoitu siitä, että se jättää kompleksiset sosiaaliset prosessit kuvaamatta ja keskittyy organisaatiomuutoksen lopputulokseen (Salminen 2000, 43).

Systeemiteoriaan kiinteästi liittyvä kontingenssiteoria puolestaan tunnustaa suoraan, että ei ole olemassa yhtä parasta tapaa muodostaa organisaatio. Organisaatorakenteen soveltuvuus riippuu kulloisestakin ympäristöstä, eikä rakenne voi koskaan olla paras mahdollinen, sillä jokaisella organisaatiolla on aina omat ongelmansa. (Lawrence & Lorsch 1967, 133–134.) Ulkoisen ympäristön lisäksi kontingenssiteoria huomioi sisäisen ympäristön: organisaation toiminnalliset yksiköt ja niissä työskentelevät ihmiset. Toimintaympäristöstä erottuminen on organisaation kilpailukyvyyn kannalta olennaista. Silti toiminnallisten yksiköiden on oltava sopivia paitsi ympäristönsä, myös toistensa kanssa. Organisaation sisäisten toiminnallisten yksiköiden, kuten osastojen, ympäristöt eroavat toisistaan, joten niillä on riski kehittyä liian erilleen koko

organisaatiosta. Siksi oman ympäristönsä mukaan erikoistumisen vastapainoksi vaaditaan organisaation sisäistä integraatiota. (emt. 209–210.)

Lawrencen ja Lorschin (1967, 209–210) mukaan organisaatio houkuttelee henkilöstönsä ympäristöstään. Systemien ja säätelyn tarve on luontaista ihmisille. Erilaiset sosiaaliset systeemit määrittävät ihmisen käyttäytymistä, esimerkiksi millainen käytös on sosiaalisesti hyväksyttävää perheessä tai työpaikalla. Normit ja standardit muotoutuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Ihminen vaikuttaa toiminnallaan muihin ympäristön ihmisiin ja saa palautetta omasta toiminnastaan. Systemiin kuulumisen tuottaa tyydytystä ja samalla palkitsee sosiaalisesti eli jos organisaation ajatellaan houkuttelevan ihmisiä kuulumaan siihen, niin ihmisten voidaan myös ajatella aktiivisesti hakeutuvan osaksi organisaatioita. (Johnson ym. 1967, 366; 370.) Systemiin kuulumisen ei siis ole pääsääntöisesti ihmiselle ongelma, vaan päinvastoin tavoite. Organisaatiomuutos koetaan haastavaksi ja vastustusta herättäväksi, koska ihmisten väliset suhteet muuttuvat systemin sisällä, mikä aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä. Suhteiden muutos voi koskea yhtäläillä sekä virallisia että epävirallisia suhteita, kuten kenen kanssa vietetään kahvitauot tai kuka on kenenkin esimies. (Johnson., 368–370.) Muutoksen toteuttamisessa on siis huomioitava organisaation edun lisäksi yksilöille ja ryhmille mahdollisesti aiheutuvat haitat (emt., 373).

3.3 Organisaation kehittäminen (OD)

Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta. Yksi tapa on jakaa suunnitellut organisaatiomuutoksen keinot kahteen eri kategoriaan sen perusteella, mihin ja miten syvälle organisaatioon niillä on tarkoitus vaikuttaa. Ensimmäistä muutoksen kategoriaa kutsutaan organisaation kehittämiseksi (organization development/ OD) ja toista organisaation muunnokseksi³ (organization transformation/ OT). Tässä alaluvussa valotetaan, mitä tarkoitetaan perinteiseksikin kutsutulla organisaation kehittämisellä ja seuraavassa alaluvussa tarkastellaan organisaation muunnosta.

Organisaation kehittämisellä tarkoitetaan väljästi ilmaistuna organisaatioon sen nykyisessä viitekehyksessä kohdistuvia muutospyrkimyksiä. Organisaation kehittämistä voidaan nimittää myös ensi asteen muutokseksi (Juuti & Lindström 1995, 25; 40) tai Stenvallin ja Virtasen (2007, 24–27) tyypittelyn perusteella suppean kohdistamisen inkrementaaleiksi muutoksiksi (muutostyyppit 1 ja 2). Sille ei ole olemassa yhtä tunnustettua määrittelyä, vaan eri tutkijat määrittelevät sen eri tavoin.

³ Suomennos Juuti & Lindström 1995.

Organisaation kehittämisen juuret juontuvat jo 1900-luvun puoliväliin. Teoreettisina lähtökohtina siinä yhdistyvät avoin systeemiteoria sekä yksilöpsykologian ja ryhmädynamiikan tarkastelutavat (Burnes 1996, ks. Salminen 2000, 58). Organisaation kehittäminen on suunnitelmallista toimintaa, jonka kautta pyritään parantamaan organisaation toimintaa (esim. Holbeche 2006, 233). Organisaation kehittäminen ei ole yksittäinen toimintatapa, jota sitoo tietyt toimenpiteet, vaan se nähdään enemmänkin ajattelu- ja lähestymistapana (Juuti & Lindström 1995, 40–41).

Baker (2007, 206) kokee, että organisaation kehittämisen suurin tarkoitus on ”tunnistaa ja valjastaa organisaation kollektiiviset kyvyt kaikilla tasoilla varmistamaan jatkuvaa onnistumista”. Paton ja McCalman (2008, 200) kokoavat kirjallisuuslähteiden perusteella organisaation kehittämiseksi seuraavan määritelmän: ”[se on] prosessi, jolla organisaation jäsenet voivat vaikuttaa muutokseen ja auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa”. Holbechen (2006, 233) mukaan ”OD keskittyy pääasiassa muutoksen ihmisenäkökulmaan ja sisältää organisaatiokulttuurin, johtajuuden ja strategiat --”. Hän näkee organisaation avoimena systeeminä, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja siten riippuvaisia toisistaan. Jos yksi osa muuttuu, se pakottaa muutkin osat muuttumaan. Organisaation kehittämisen puhtain muoto edellyttää siis koko systeemin, johon muutos kohdistuu, muutosta (Salminen 2000, 58). Koko systeemillä ei tarkoiteta tässä välttämättä koko organisaatiota, vaan se voi olla myös pienempi osa sitä.

Kuten edellä kuvattiin, organisaation kehittäminen on ihmislähtöinen, vuorovaikutuksen perustuva ajattelutapa organisaation muutoksesta. Sille on keskeistä pyrkimys kohti parempaa organisaatiota, organisaation jäsenten vaikutusmahdollisuudet ja suunnitelmallisuus. Organisaation kehittämistä kuvattiin ennen, ja välillä vieläkin, vaihemallien avulla. Yksi varhaisimpia esimerkkejä on Kurt Lewinin (1958, ks. Nyholm 2008, 57) sulauttaminen (unfreezing) – muuttaminen (changing) – jäädyttäminen (refreezing) -malli organisaation kehittämisen kulusta. Myös Kotterin (1997) tunnettu kahdeksanvaiheinen malli esittää muutoksen tapahtuvan vaiheittain. Vaiheittain eteneviä muutosmalleja on kritisoitu esimerkiksi liiasta yksinkertaisuudesta ja muutoksen kompleksisuuden huomioimattomuudesta. Lisäksi joidenkin vaihemallien tarkastelun ulkopuolelle jäävät konkreettiset kysymykset, kuten tärkeimmät muutoksen onnistumista edesauttavat toimenpiteet. (Lanning 2001, 15.)

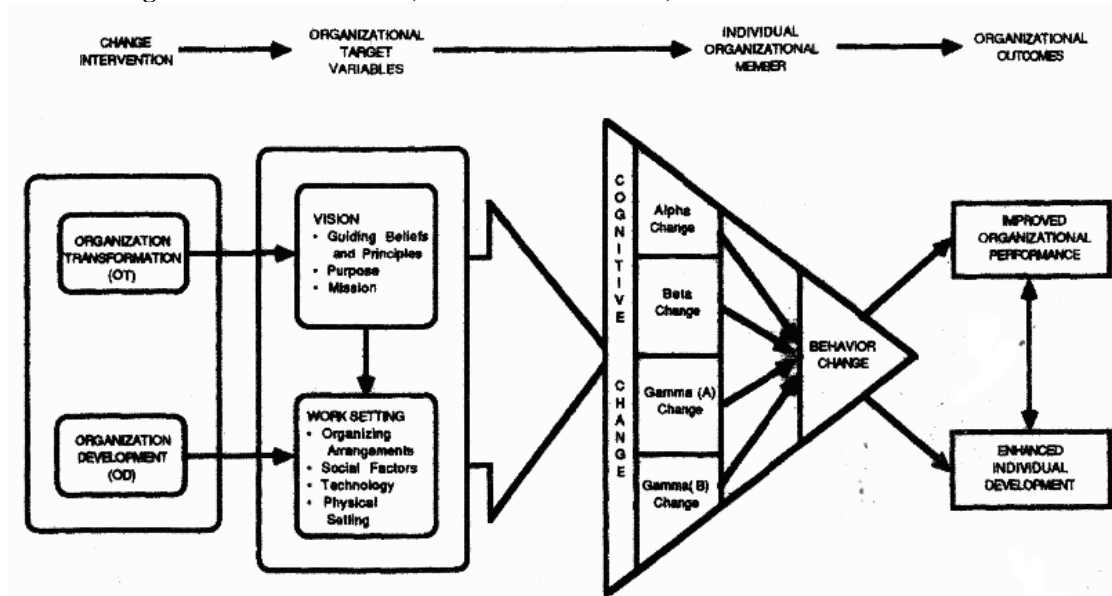
3.4 Organisaation muunnos (OT)

Organisaation muunnokseksi (organization transformation) kutsutaan radikaalia muutosta, jonka onnistunut toteuttaminen edellyttää muutoksia organisaatiokulttuurin ja ajattelutapojen tasolla. Sitä voidaan nimittää myös toisen asteen muutokseksi (Juuti & Lindström 1995, 25) tai Stenvallin ja Virtasen (2007, 24–27) tyypittelyn mukaan laaja-alaiseksi radikaaliksi muutokseksi (muutostyyppit 3 ja 4). Juuti ja Lindström (1995, 45) näkevät organisaation muunnoksen syntyneen ” – – systeemiteoreettisen näkökulman ja kulttuurisesti suuntautuneen organisaatiotutkimuksen yhteentörmäyksestä”. Organisaation muunnoksen synty liittyy heidän mukaansa postmoderniin ajattelutapaan, jossa todellisuus näyttäytyy subjektiivisena. Organisaation muunnos on selvästi vähemmän tutkittu kuin organisaation kehittäminen.

Organisaation muunnoksen tarve nousee usein rajuista ympäristön muutoksista, jolloin vanha hyväksi havaittu tapa ei enää vastaa organisaation tarpeita. Muunnoksessa voi olla kyse myös pakkotoimenpiteestä ilman valinnanmahdollisuutta (Holbeche 2006, 283). Organisaation muunnos on organisaatiokulttuurin muuttamista. Holbechen (emt., 284) mukaan organisaatioissa kilpailee kahdenlaisia kulttuurisia käytäntöjä, ensimmäiset tukevat toimintaa ja toiset estävät sitä. Yleensä estävät kulttuuriset käytännöt vaativat huomiota, kun pyritään organisaation muunnoksen onnistumiseen. Organisaation kehittäminen ja muunnos eivät ole vain joko-tai-tyyppisiä muutoksia, vaan organisaation elinkaareissa vuorottelevat sekä pienet kehittämismuutokset että suuret kriisitilanteet (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 10–11).

Porras ja Silvers (1991) näkevät organisaation muunnoksen syvempänä muotona organisaation kehittämisestä. Organisaation muunnoksessa pyritään muuttamaan organisaation syvärakenteita, missiota, visiota, organisatorisia uskomuksia sekä tarkoitusta. Organisaation kehittämisessä puolestaan muutetaan työn puitteita (work setting variables). Henkilöstön kannalta se tarkoittaa, että heidän on muutettava ajattelutapaansa. Ajattelutavan muutos on voimakas muutos henkilöstölle. Porras ja Silvers (1991) ovat myös kehittäneet suunnitellun muutoksen mallin (Kuvio 1).

Kuvio 1. Organisaatiomuutosmalli (Porras & Silvers 1991)



Porras ja Silver (1991) pitävät muutoksen lähtökohtana ympäristön muutosta, johon organisaatio päättää vastata tietoisesti käyttämällä keinoja, jotka nähdään joko organisaation muunnokseen tai kehittämiseen liittyviksi. Keinoilla pyritään vaikuttamaan organisatorisiin muuttujiin. Organisaation muunnoksella tarkoitettiin koko viitekehyksen muuttamista ja uuteen ajattelutapaan siirtymistä, joten keinoilla yritetään vaikuttaa visioon. Organisaation kehittäminen puolestaan tapahtuu organisaation nykyisen viitekehyksen sisällä, joten vaikuttamisen keinot ovat työympäristön tasolla. Organisatorisen tason muuttuminen edellyttää kognitiivista muutosta yksilöissä ja heidän käyttäytymisessään. Porras ja Silvers kutsuvat yksilöissä tapahtuvaa muutosta sen syvyyden perusteella alfa-, beta-, gamma A - tai gamma B -muutokseksi. Käyttäytymisen muuttumisen kautta saavutetaan lopulta tulokset, jotka ovat parantanut organisaation suorituskyky ja yksilön kehittyminen. (Porras & Silvers 1991.)

4 ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET TYÖYHTEISÖÖN JA YKSILÖÖN

4.1 Aiemmistä tutkimuksista

Siitä huolimatta, että organisaatiomuutosta on tutkittu paljon, kiinnostus ei ole kohdistunut juurikaan henkilöstönäkökulmaan. Henkilöstönäkökulmalla tarkoitan esimerkiksi empiiristä tutkimusta siitä, kuinka henkilöstö on kokenut muutoksen ja mitä kerrottavaa sen jäsenillä on muutoksesta. Millaisia ajatuksia muutos on herättänyt eri asemassa työskentelevissä työntekijöissä, millaisena he ovat kokeneet johdon toimet, kuinka he arvioivat omaa toimintaansa muutoksen aikana, pitävätkö he muutosta onnistuneena ja tarpeellisena? Erityisesti henkilön itsearvio omasta muutosprosessistaan, näkyvästä käyttäytymisestään sekä ajatuksistaan voisi olla mielenkiintoista selvittää. Esimerkiksi jos johtajan mielestä muutosvastarinta oli suurta, kokivatko tai tiedostivatko henkilöstön jäsenet tekevnsä muutosvastarintaa vai millä käsitteillä he kuvaisivat reaktioitaan ja toimintaansa.

Nousevaan tarpeeseen organisaatiotutkimuksen henkilöstönäkökulmasta on alettu havahtua viime vuosina Suomessa. Esimerkiksi Inga Nyholm (2008) tutki väitöskirjassaan kuntien keskijohdon näkemyksiä organisaatiomuutoksesta. Lapin yliopiston ja Kuntaliiton tutkimushanke Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa (esim. Stenvall ym. 2007, Syväjärvi ym. 2007) selvitti kuntaliitosten merkitystä henkilöstön kannalta. Lisäksi Pauli Juuti, Heikki Rannikko ja Ville Saarikoski (2004) tarkastelivat postmodernia organisaatiomuutosta eri henkilöstöryhmien kertomusten perusteella. Esimerkiksi Harri Lanning (2001) ja Antti Salminen (2000) sivuuttivat muutosaiheissa väitöskirjoissaan henkilöstön näkökulman lähes kokonaan. Saija Mauno ja Maarit Virolainen puolestaan selvittivät työntekijöiden organisaatiomuutoskokemuksia ja epävarmuuden tuntemuksia jo vuonna 1996. Lisäksi organisaatiomuutosten vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin on kirjoitettu lähiaikoina useita pro gradu -tutkielmia (esim. Salmela 2009, Väisänen 2009, Mikkola 2007).

Kansainvälisestä kirjallisuudesta saatavilla olevia relevantteja, 2000-luvun lähteitä on ollut haastavampi löytää. Lehtiartikkelien paikantaminen tietokannoista osoittautui odotettua

vaikeammaksi⁴. Tarkoitukseni oli etsiä artikkeleita, jotka käsittelevät henkilöstöä organisaatiomuutoksessa, ei organisaatiomuutosta niin, että henkilöstö mainitaan lyhyesti yhtenä osatekijänä. Esimerkiksi Nyholm (2008, 63–68) pohtii, että aiempia tutkimuksia henkilöstönäkökulmasta on tehty vähän ja hänen esimerkkeinä käyttämistään kansainvälisistä lähteistä tuorein oli vuodelta 1997. W. Warner Burke (2008)⁵, David Baker (2007) ja Linda Holbeche (2006) ovat kirjoittaneet henkilöstön muutoskokemuksista kattavia yksittäisiä lukuja teoksiinsa. Tavallisempaa on, että muutosta käsitellään johdon näkökulmasta tai yleisesti organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta (esim. Paton & McCalman 2008; Osborne & Brown, 2005).

Kirjallisuudessa olisi mielestäni tarve tieteelliselle julkaisulle, joka käsittelee organisaatiomuutosta mahdollisimman puhtaasti henkilöstön näkökulmasta. Näkökulman kääntäminen nykyisestä olisi haaste, sillä organisaatiomuutokseen liittyvät käsitteet (esim. dealing with resistance, managing change) ja annettava ohjeistus (muista ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun, viesti avoimesti muutokseen liittyvistä asioista sekä sitouta henkilöstö muutokseen ym.) antavat jo olettaa, että näkökulma on ylhäältä alas. Toisaalta voidaan myös pohtia, onko näkökulman kääntäminen väkinäistä, sillä muutos lähtee yleensä johdosta, jolla on asemansa puolesta suurempi vastuu muutoksen onnistumisesta kuin henkilöstöllä.

Erilaisia muutosjohtamista ja organisaatiomuutosta käsitteleviä opaskirjatyylisiä teoksia on puolestaan julkaistu runsaasti (esim. Juuti & Virtanen 2009, Arikoski & Salminen 2007, Senior & Fleming 2006, [toim.] Sundquist ym. 2005, Lanning, Roiha & Salminen 1999). Ne ovat pääsääntöisesti kirjoitettu johdon lisäksi henkilöstön luettavaksi, ikään kuin tutustumispaketiksi organisaatiomuutokseen.

4.2 Muutoksen voimakkuus ja syvyys työyhteisön näkökulmasta

Aiemmissa luvuissa tarkasteltiin organisaatiomuutoksen syvyyttä ja voimakkuutta jakamalla muutokset organisaation kehittämiseen sekä organisaation muunnokseen, joita voitiin nimittää myös ensi- ja toisen asteen muutoksiksi. Muutos ei näyttäydy kaikille työyhteisöille samanlaisena,

⁴ Laihan hakutuloksen takia laajensin hakulausekkeeksi pelkän termin ”change” ja luin artikkeleiden lyhyet kuvaukset manuaalisesti. Esim. Public Administration Review -lehdestä hakutulos oli 116 viitettä, joista yksikään ei osunut riittävän lähelle ajatustani.

⁵ Teoksen lähdeluettelosta löytyi viite neljään 2000-luvulla julkaistuun artikkeliin, jotka käsittelevät organisaatiomuutosta ja jotka olisivat voineet olla relevantteja nimensä perusteella. Kaksi artikkelista käsittelee muutosvastarintaa ja kaksi organisaatiomuutosta yleisellä tasolla. Suoraa henkilöstön kokemuslottuvuutta en löytänyt.

mutta muutoksen koon voidaan ajatella vaikuttavan, kuinka voimakkaasti siihen reagoidaan. Kuten todettiin, toisen asteen muutokset perustuvat organisaatiokulttuurin muutokselle. On luonnollista, että perustavanlaatuisen muutokseen reagoidaan sekä työyhteisö-, että yksilötasolla tunnepitoisemmin kuin pienempään muutokseen (Holbeche 2006, 69). Stenvall ym. (2007, 94–96) jaottelevat kuntaliitoksen läpikäyneet työyhteisöt kolmeen perustyyppiin muutoksen voimakkuuden perusteella.

1. Ennallaan oleva työyhteisö (ei henkilö- tai esimiesvaihdoksia)
2. Osittain muuttunut työyhteisö (esimies, osa henkilöstöstä ja/tai toimipaikka vaihtunut)
3. Kokonaan uusi työyhteisö (muodostettu kokonaan uusi työyhteisö)

Stenvallin ym. (2007, 94–96) mukaan ennallaan oleva työyhteisö kokee kuntaliitosmuutoksen pääsääntöisesti lievempänä kuin kokonaan uusi työyhteisö. Osittain muuttunut työyhteisö sijoittuu puolestaan niiden väliin. Ennallaan olevan työyhteisön näkökulmasta organisaatiomuutos olisi ensimmäisen asteen muutos ja kokonaan uuden työyhteisön näkökulmasta olisi kyse toisen asteen muutoksesta. Koska kyse on malleista, todellisuudessa organisaatiomuutos voi sijoittua minne tahansa tyyppien välille. Koko organisaation ja työyhteisön lisäksi organisaatiomuutoksen kokeminen tapahtuu myös subjektiivisella yksilötasolla tarkastelijan oman käsitemaailman kautta. (Stenvall ym. 2007, 94–96.)

4.3 Muutoksen kokemisen vaiheet ja niiden eriaikaisuus

Organisaatiomuutos voi tarkoittaa henkilöstölle muutosta arjessa. Osa työyhteisön jäsenistä mahdollisesti vaihtuu, fyysinen työpaikka tai -piste saattaa muuttua ja tehtävät voivat olla erilaisia. Tutusta on luovuttava ja uusia rutiineja tulee tilalle. Ihminen ei sopeudu muutokseen saman tien, vaan asia vaatii käsittelyä. Esimerkiksi Holbeche (2006, 72) näkee, että Elisabeth Kübler-Rossin viisivaiheinen surunkäsittelyprosessin malli soveltuu myös organisaatiomuutoksen käsittelyyn. Mallin vaiheet ovat kieltäminen (denial), suuttumus (anger), kaupankäynti (bargaining), depressio (depression) ja hyväksyminen (acceptance) (Kübler-Ross & Kessler 2005). Vaiheet eivät ole absoluuttinen totuus ja järjestys. Kaikki ihmiset eivät koe kaikkia vaiheita ja ne voivat esiintyä eri järjestyksessä (emt., 7). Kübler-Rossin mallin kaltaisille, pelkistetyn käsittelyprosessin kuvauksille on tyypillistä, että ihmiset voivat jäädä jumiin johonkin vaiheeseen (Holbeche 2006, 72).

Muutos ei myöskään kosketa koko organisaatiota samalla tavalla samanaikaisesti. Holbechen (2006, 68) mukaan ero eri henkilöstöryhmien välillä voi olla jopa kuukausia. Eriaikaisuus selittyy henkilöstöryhmien eroavilla rooleilla. Esimerkiksi johtotaso voi olla tietoinen tulevasta muutoksesta huomattavasti aiemmin kuin tieto saavuttaa henkilökuntatason. Johdolla on enemmän aikaa sopeutua muutokseen, ja sen voi olla vaikea muistaa, että asia on tuore henkilökunnalle. Lähiesimiehen merkitys korostuu, sillä hänen tehtävänsä on tunnistaa, mitä muutoksen vaihetta henkilökunnan jäsenet käyvät kulloinkin (Stenvall ym. 2007, 59). Muutoksen vaiheiden ja niihin liittyvien tunnetilojen tunnistaminen on työyhteisön ilmapiirin kannalta tärkeää, sillä muutos vaikuttaa usein kielteisesti työyhteisöihin (Mauno & Virolainen 1996, 72).

Muutoksen vaiheet paitsi toteutuvat henkilökuntaryhmien välillä eriaikaisesti, muutos myös usein näyttäytyy eri henkilöstöryhmien näkökulmasta erilaisena (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 9). Holbeche (2006, 73) erottaa suunnittelevan johtajiston ja toteuttavan henkilökunnan näkökulmat vastakohtaparien avulla. Listan vasemmalla puolella on kerrottu johdon ja oikealla henkilöstön kuvaus muutoksen luonteesta.

- odotettu – odottamaton
- asteittainen – äkillinen
- inkrementaalinen – dramaattinen
- rauhallinen – nopea
- ratkaisee ongelmia – luo ongelmia
- on tietoinen päätös – määrätty (imposed)
- tarjoaa uusia mahdollisuuksia – häiritsevää

Holbechen (mts.) vastakohtaparit kuvastavat hyvin muutoksen moninaista luonnetta ja eriaikaisuutta. Suoraan aikajänteeseen liittyviä pareja on jopa kolme: odotettu – odottamaton, asteittainen – äkillinen ja rauhallinen – nopea. Tietoinen päätös – määrätty -pari puolestaan osoittaa, että muutoksen toteuttamistapa on ylhäältä alas eikä henkilöstön näkemyksiä ole kuunneltu tarpeeksi. Omat vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja muutoksen kokeminen liian nopeaksi saattavat olla eräitä tekijöitä, miksi henkilökunta näkee muutoksen luovan ongelmia ja häiritsevän nykyistä työtä.

4.4 Muutos yksilön kriisinä

Pelkkä muutoksen syvyys ja laajuus eivät riitä tarkastelutasoksi, sillä muutosvalmiudet vaihtelevat työyksiköittäin ja yksilöittäin. Organisaatiomuutos kokoluokastaan riippumatta herättää työntekijöissä stressin tunteita, joiden käsittely lähtee yksilötasolta. (Stenvall ym. 2007, 94–96.) Työperäistä stressin aiheuttamiin oireisiin on havahduttu esimerkiksi Britanniassa, jossa menetetään arviolta 80 miljoonaa työpäivää vuodessa sen takia (Holbeche 2006, 62). Stressi voidaan määritellä esimerkiksi ongelmalliseksi suhteeksi yksilön ja tilanteen välillä (Maslach 1998, 74). Pahimmassa tapauksessa pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Joidenkin tutkijoiden mukaan ihmisten välillä voidaan todeta eroja, kuinka he kykenevät käsittelemään stressiä eri tilanteissa. Esimerkiksi alhainen elämänhallinta ja matalampi kyky selvitä uhkaavista tilanteista vaikeuttavat stressin käsittelyä (McBain 2000, ks. Holbeche 2006, 72). Toisaalta myös väitetään, että loppuun palaminen riippuu enemmän organisatorisesta kontekstista kuin yksilön luonteenpiirteistä (Maslach 1998, 76). Trocki ja Orioli (1995) ovat puolestaan tutkineet sukupuolen vaikutusta stressin kokemiseen. Heidän näkemyksensä mukaan naisiin kohdistuu enemmän ympäristön stressitekijöitä kuin miehiin ja naiset myös oireilevat enemmän. Stressiä aiheuttavat sekä perhe- että työperäiset syyt. (emt..)

Maslach ja Leiter (1997, ks. Maslach 1998, 74–76) arvioivat työn ja yksilön välistä sopivuutta kuudella työhön liittyvällä eri osa-alueella. Heidän mallinsa mukaan työn määrä, kontrolli, palkitseminen, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus ja arvot vaikuttavat yksilön kokemaan työperäiseen stressiin. Jos edellä mainitut työn osa-alueet ovat epätasapainossa työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa, voi se aiheuttaa kyynisyyttä ja väsymystä sekä lopulta loppuun palamisen. Vastavuoroisesti vaikutus on positiivinen, kun työn osa-alueet ovat tasapainossa henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa, jolloin henkilö on sitoutunut, tyytyväinen ja tehokas työssään.

Maslach ja Leiter (1997, ks. Maslach 1998) eivät ole suunnitelleet työn ja yksilön yhteensopivuus -malliaan organisaatiomuutoksen tarkastelua varten, mutta se on mielestäni sovellettavissa siihen hyvin. *Työn määrä* tulee todennäköisesti muuttumaan organisaatiomuutoksen aikana. Muutoksen sanotaan erityisesti kuormittavan keskijohtoa, joka vastaa muutoksen viemisestä henkilökunnalle. Organisaatiomuutoksessa on myös mahdollista, että jonkun työntekijän työt vähenevät olennaisesti. Organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa henkilön kokema *kontrolli* työtään kohtaan vähenee ja

epävarmuus lisääntyy, sillä henkilö ei vielä tiedä, kuinka muutos tulee vaikuttamaan hänen työhönsä. *Palkitsemisella* Maslach ja Leiter (emt.) tarkoittavat sekä ulkoisia, taloudellisia palkkioita, että sisäisiä palkkioita, esimerkiksi ylpeyttä jostain tärkeästä työtehtävästä. Organisaatiomuutos voi edellyttää luopumista henkilölle tärkeästä työtehtävästä tai se voi vaikuttaa taloudellisiin palkkioihin. *Yhteisöllisyys* työpaikalla on myös yleinen asia, jota organisaatiomuutos muuttaa. Tuttu työyhteisö voidaan muun muassa lopettaa tai hajauttaa ja sinne voi tulla uusia työntekijöitä. Muutospaineet ja huoli omasta työpaikasta nakertavat samalla henkilöstön keskinäisiä suhteita. *Oikeudenmukaisuuden* tai sen puutteen kokeminen voi olla organisaatiomuutoksessa seurausta esimerkiksi kasvaneesta työmäärästä ja sen epätasaisesta jakamisesta. Muutosprosessin toteuttamiseen kohdistuu usein kritiikkiä. Yksi tavallisimmista on, että osa henkilöstöryhmistä kokee, ettei heitä ole kuunneltu muutoksen suunnitteluvaiheessa, eikä heidän anneta vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. *Organisaation arvojen ja yksilön arvojen* epätasapaino voi korostua suurissa muutoksissa. Organisaatio voi esimerkiksi toimia muutostilanteessa työntekijän arvojen vastaisesti tai muuttaa toimintaansa niin, että työntekijä joutuu päivittäisessä työssään kohtaamaan arvoriiriitoja. Maslach ja Leiter (emt.) eivät aseta kuutta työn ja yksilön yhteensopivuusmallinsa tekijää järjestykseen, mutta pohtivat, että viittä muuta tekijää on mahdollista tarkastella arvojen kautta.

4.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnasta kerrotaan kirjallisuudessa paljon, mutta sille ei esitetä tarkkoja määritelmiä (esim. Baker 2007; Stenvall ym. 2007). Yleensä muutosvastarinnan esitetään olevan muutoksen kohtaamaa vastustusta, jota esiintyy organisaatiossa sekä yksilö- että ryhmätasolla ja kaikissa henkilöstöryhmissä (Haveri & Majoinen 2000, 28; Lohrum 1997, 3; 21). Yksi tapa ajatella on, että samanmieliset muutosvastarintaryhmät muodostuvat työyhteisössä, kun muutoksesta ja sen herättämistä tunteista keskustellaan ja yksilöille syntyy tarve kuulua johonkin, mutta muutosta läpikäyvä organisaatio tuntuu vieraalta, eikä tyydytä sitä tarvetta (Lohrum 1997, 24–25). Ryhmillä voidaan myös tarkoittaa valmiiksi olemassa olevia ryhmiä, jotka tahtovat säilyttää rakenteensa ja tehtävänsä ennallaan muutoksesta huolimatta (esim. Burke 2008, 101).

Burken (2008, 91) mukaan henkilöstö ei välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sitä, että se joutuu korvaamaan tutun ja merkityksellisen tuntemattomalla. Toinen merkittävä vastustusta lisäävä tekijä on hänen mukaansa oman vaikutusvallan puute: ihmiset suhtautuvat kielteisesti, jos he kokevat tulevansa pakotetuksi (mts.). Muita syitä muutosvastarinnalle ovat esimerkiksi muutoksen

kokeminen tarpeettomaksi ja sen pitäminen vain toissijaisena sekä liikaa resursseja vievänä muihin asioihin nähden. On mahdollista, että henkilöstö ei ymmärrä esitettyjä muutostratkaisuja, pitää niitä soveltumattomina tai kokee, että muutoksen toimeenpano tulisi toteuttaa eri tavoin. Henkilöstö voi myös olla haluton myöntämään, että organisaatiossa olisi parantamisen varaa tai se voi pelätä oman roolinsa muuttumista. (Baker 2007, 78–79.) Organisaatiomuutosta tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä, että muutos horjuttaa organisaation stabiilia tilaa ja lisää vuorovaikutusta (vrt. Mauno & Virolainen 1996, 72) eri toimijoiden välillä, jolloin erimielisyydet ja ristiriidat nousevat esiin helpommin (Nyholm 2008, 167). Muutos on tunteita herättävä prosessi, jossa huomataan esimiesten kyky kuunnella ja kommunikoida alaiensa kanssa, sillä muutostilanteessa korostuvat viestintä ja johtaminen (Stenvall & Virtanen. 2007, 60).

Muutoksessa voi erottaa toisistaan muutoksen sisältöön ja työntekijän omaan asemaan kohdistuvan muutosvastarinnan (esim. Stenvall & Virtanen 2007, 100). Sisältöön kohdistuva vastarinta ilmenee esimerkiksi muutoksen keinoihin, tavoitteisiin tai toteutustapaan liittyvänä kritiikkinä (mts.). Sisältölähtöiseksi muutosvastarinnaksi voi lukea muun muassa ideologisista syistä tapahtuvan vastustuksen, jossa henkilö uskoo muutoksen olevan organisaatiolle kohtalokas (Hambrick & Cannella 1989, 280). Oman aseman ollessa kyseessä, vastustetaan yleensä koko muutosta (Stenvall & Virtanen 2007, 100.) Itselle arvokkaiden asioiden menettämisen vastustamista voidaan kutsua lisäksi poliittiseksi vastustamiseksi (Hambrick & Cannella 1989, 280). Muutosvastarinta voi olla paitsi emotionaalinen ja psykologinen reaktio, myös rationaaliin syihin perustuvaa (Haveri & Majoinen 2000, 29). Jos luvassa on irtisanomisia, on luonnollista, että työntekijä pelkää sen osuvan omalle kohdalleen. Toisaalta ihmisten muutoksensietokyvyssä on eroja ja jotkut tuntuvat vastustavan sokeasti kaikenlaisia muutoksia (Hambrick & Cannella 1989, 280).

Muutosvastarinta ilmenee työntekijöiden käytöksenä. Joidenkin mallien mukaan osa muutoksen herättämistä tunteista on niin syvällä, että käyttäytyminen on tiedostamatonta (Collinson 1994, ks. Lohrum 1997, 21) tai tunteita ei edes voi havaita suoraan käyttäytymisestä⁶. Yksilöiden ja ryhmien muutosvastarintakäytöksessä voi olla eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisuuksia. Lohrum (1997) havainnollisti tutkimuksessaan, että sabotaasi (sabotage), salaliitto (conspiracy), ääneen vastustaminen (voicing opposition), toimetttömyys (inaction), poissaolot (absenteeism) ja

⁶ Arikoski ja Sallinen (2007, 55-64) kehittivät Matti J. Kurosen perustunteiden käsittelyyn perustuvan ”Muutosallion neljä tunnetta” -mallin. Muutos alkaa aallonpohjalta pelon tunteesta, joka vaihtuu aallonharjalla vihaksi. Seuraava aallonpohja on suru, jonka muutoksen onnistuminen nostaa ilon aallonharjalle. Mallin kuvaajan vaaka-akseli on aika. Pystyakseli on jaettu näkyvissä oleviin tunteisiin (aallonharjat) ja piilossa oleviin tunteisiin (aallonpohjat). Kirjoittajien mielestä pelon ja surun tunteet ovat niin syvällä, että niitä ei voi nähdä. Viha ja ilo, sekä tunteiden muuttuminen niiksi, puolestaan purkautuvat näkyvänä käytöksenä.

puutteellinen työmotivaatio (lacking motivation to work) olivat tyypillisiä ryhmävastarinnan muotoja. Sabotaasi luokiteltiin ryhmän suunnitelmalliseksi toiminnaksi, josta aiheutui vahinkoa työpaikalle, esimerkiksi kun työkaluja käsiteltiin tarkoituksella huolimattomasti. Salaliito määriteltiin lievemmäksi tarkoitukselliseksi toiminnaksi, jossa esimerkiksi jätettiin noudattamatta organisaation uusia käytäntöjä. Ääneen vastustamisella puolestaan tarkoitettiin henkilöstön esittämää kritiikkiä muutosta kohtaan ja toimettomuudella sitä, että henkilöstön työteho laski, kun muutos nosti esiin paljon keskustelua ja huhuja. Poissaolot lisääntyivät ja henkilöstö ei ollut yhtä motivoitunutta työhönsä kuin aiemmin. Esimiehen ohjeiden noudattamatta jättäminen (disobedience), puutteellinen työmotivaatio ja vapaaehtoinen irtisanoutuminen (voluntary exits) puolestaan olivat yksilöiden keinoja reagoida muutokseen. (Lohrum 1997.⁷)

Muutoksen vastustaminen ääneen ja annetut perustelut ovat todennäköisesti yksi yleisin muutosvastarinnan esiintymismuoto. Työryhmä tai osasto voi yrittää suojella olemassaoloaan tosiasia-argumentein ja nähdä asemansa organisaation ydintoimijana, jonka koostumuksen muuttaminen olisi haitallista organisaatiolle (Burke 2008, 101). Hajottamista pelkäävä ryhmä voi myös vedota identiteettinsä ja toimintansa säilyttämiseen tai vaatia johtajan vaihtamista, koska se kokee hänet epäpäteväksi. Usein kyseessä on kuitenkin tyytymättömyys muutokseen eikä johtajan pätevyyteen. (mts.)

Henkilöstö ei ole ainoa muutosta vastustava sidosryhmä. Muutosta voivat vastustaa kaikki, jota muutos koskettaa, esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kuntalaiset. Kunnan asukkaita voidaan pitää merkitykseltään jopa henkilöstöäkin suurempana sidosryhmänä kuntia koskevissa muutoksissa (Haveri & Majoinen 2000, 29). Kuntalaisen rooli asiakkaana, veronmaksajana, päätöksentekoon osallistujana sekä mahdolliset juuret kotiseudulla tekevät muutoksesta merkityksellisen kuntalaisille (mts.). Siksi organisaatiomuutoksessa on tärkeä kartoittaa kaikki sidosryhmät ja pohtia etukäteen, keihin muutos tulee vaikuttamaan sekä pyrkiä toimimaan niin, että he sitoutuvat muutokseen (Paton & McCalman 2008, 55).

Haverin ja Majoisen (2000, 71) mukaan kuntamuutoksen alussa tärkein ryhmä on mielipidevaikuttajat, jotka ovat usein visiointikykyisiä luottamushenkilöitä ja viranhaltijoita.

⁷ Lohrumin (1997) tutkimustuloksia tarkasteltaessa tässä yhteydessä on huomioitava, että aineisto on kerätty saksalaisilta ja ruotsalaisilta organisaatioilta, joten kulttuurierot vaikuttivat vastarinnan esiintymismuotoihin: monet saksalaisten vastarintamuodot eivät nousseet esiin Ruotsissa ja toisin päin. Organisaatiomuutosten koko oli myös poikkeuksellisen suuri, kun vierasmaalaiset yritykset siirtyivät suomalaisten haltuun 1970- ja 1990-luvuilla, jolloin globalisaatio ei ollut vielä yhtä tuttu ilmiö kuin 2000-luvulla.

Muutos lähtee liikkeelle heistä. Henkilöstön hyväksyntä puolestaan on kriittistä muutoksen toteuttamisvaiheessa, koska henkilöstö toteuttaa muutoksen käytännössä. Lisäksi henkilöstön mielipiteillä on painoarvoa myös työpaikan ulkopuolella: kuntalaiset uskovat kunnan työntekijöiden tietävän aiotun muutoksen vaikutuksista muita enemmän. Kuntalaisten mielipiteisiin voi vaikuttaa pääasiassa henkilöstön, joukkotiedotusvälineiden ja keskustelutilaisuuksien kautta. (Haveri & Majoinen 2000, 74–75.)

Muutosvastarinta ymmärretään nykyään pääsääntöisesti henkilöstön luonnolliseksi reaktioksi. Muutosvastarinta voi olla myös hyödyllistä organisaatiolle (esim. Paton & McCalman 2008, 54; Stenvall & Virtanen 2007, 100). Perusteltu, jaettu ja järkisyihin perustuva rakentava kritiikki on usein aiheellista ja auttaa parantamaan organisaatiomuutoksen läpivientä tai jopa huomaamaan, ettei muutos ajatellun kaltaisena ole paras mahdollinen organisaation kannalta (Paton & McCalman 2008, 54). Muutosvastarinta on merkki muutoksen vaikuttavuudesta ja reflektiivisestä⁸ kyseenalaistamisesta sekä organisaation kyvystä sitoutua toimintaansa. Se on perusta uuden luomiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

4.6 Muutos mahdollisuutena

Suurin osa henkilöstöstä ei todennäköisesti vastusta tai hyväksy muutosta suoraan, vaan heidän tunteensa vaihtelevat puolesta ja vastaan (Burke 2008, 93–94). Muutosprosessin kokeminen sekä myönteiseksi että kielteiseksi voi johtua esimerkiksi siitä, missä vaiheessa muutosta eletään ja missä vaiheessa henkilökohtaista muutoksen käsittelyä työntekijä on (Mauno & Virolainen 1996, 71). Maunon ja Virolaisen mukaan organisaatiomuutoksen mielialavaikutuksia lähestytään usein kielteisestä näkökulmasta, joten positiiviset tunteet saattavat jäädä helpommin huomaamatta. Heidän tutkimuksessaan 40 % vastaajista suhtautui toteutettuihin ja 30 % suunniteltuihin muutoksiin myönteisesti. (mts..) Myönteinen tai kielteinen suhtautuminen muutokseen ei ole yksioikoista jo senkään takia, että henkilö voi tiedostaa, että myönteinen suhtautuminen muutokseen olisi hänelle rationaalisempi tapa reagoida, mutta kielteiset tunteet nousevat pintaan siitä huolimatta (Juuti & Virtanen 2009, 124).

⁸ Stenvallin ja Virtasen (2007) muutoksen johtamisen teorian ydinajatus on, että onnistunut organisaatiomuutos perustuu kriittiseen reflektioon. Sillä tarkoitetaan ”--että muutostoimijoiden pitäisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kysymys, missä muutoksen toteuttamisessa mennään ja että muutostoimijat kykenevät kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaansa (emt, 12).” Muut keskeiset muutoksen onnistumisen tekijät ovat avoin kommunikaatio ja luottamus sekä tiedon luominen.

Organisaatiomuutoksen konkreettisia positiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi työtehtävien kehittäminen, paremmat koulutusmahdollisuudet ja yksilöille avautuvat uudet haasteet sekä mahdollinen urakehitys. Muutosprosessin ajatellaan myös kasvattavan yksilöitä ihmisinä, koska he voivat oppia tunnistamaan omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Haasteiden voittaminen lisää henkilön itsevarmuutta ja auttaa suhtautumaan uusiin asioihin ennakkoluulottomammin. (Stenvall et al. 2007, 109–110.) Lisäksi uudet koneet ja laitteet saattavat rikastuttaa ja monipuolistaa työnkuvaa, mutta niiden vaikutus voi olla myös päinvastainen (Mauno & Virolainen 1996, 70).

5 MUUTOSJOHTAMINEN HENKILÖSTÖN MUUTOSPROSESSIN TUKIJANA

Tässä tutkielmassa muutosjohtaminen nähdään sateenvarjokäsitteenä, jonka alle kootaan organisaatiomuutoksen toteuttamisen toimenpiteet ja keinot. Toimenpiteillä ja keinoilla on usein havaittavissa kaksi puolta, joita voisi kuvailla vastakohtapareilla tekninen ja ihmisläheinen sekä näkyvä ja näkymätön. Nyholm (2008) nimittää puoliskoita teknis-rationaalisiksi ja humanistis-prosessuaalisiksi piirteiksi⁹, Haveri ja Majoinen (2000, 37–38) puolestaan rationaalisiksi ja irratiionaalisiksi puoliksi. Esimerkiksi viestintä välittää tietoa, jota tarvitaan muutoksen tekniseen ja näkyvään toteuttamiseen. Työntekijä voi saada esimieheltään sähköpostin, jossa pyydetään tilaamaan muuttolaatikot ensi viikoksi. Työntekijä toimii ohjeen mukaan ja muutos on sekä teknisesti että näkyvästi askeleen lähempänä päämääräänsä. Viestinnällä vaikutetaan myös muutoksen ihmisläheiseen ja näkymättömään puoleen. Hyvässä muutosjohtamisessa johto tietää, mitä henkilöstö ajattelee muutoksesta, osaa hyödyntää sen osaamista muutostilanteessa ja vuorovaikutuksellista viestintää käytetään apuna konfliktien selvittämisessä. Tarkastelun näkökulma säilyy tiiviisti henkilöstössä, koska muutosjohtaminen on teknisten asioiden lisäksi ihmisten johtamista, joten puoliskoiden on oltava tasapainossa. Tasapainon kadotessa organisaatiomuutoksen onnistumismahdollisuudet heikentyvät (Nyholm 2008, 218). Toimenpiteitä ja keinoja lähestytään välineinä, joiden avulla henkilöstö muodostaa kokonaiskäsitteensä muutoksesta.

5.1 Muutosjohtamisen tarkoitus

Muutosjohtamisella pyritään onnistuneeseen organisaatiomuutokseen sekä teknis-rationaalisten että humanistis-prosessuaalisten puolien suhteen. Taulukkoon 2 (Lanning 2001, 24) on tiivistetty kuudentoista kirjoittajan näkemykset muutoksen kriittisistä onnistumistekijöistä, jotka muutosjohtamisen tulisi kattaa. Varhaisin taulukon lähteistä on vuodelta 1958 ja tuorein vuodelta 2001. Suurin osa tarkastellusta kirjallisuudesta ajoittuu kuitenkin 1990-luvulle. Kuusi useimmin mainittua kriittistä onnistumistekijää ovat *osallistuminen, johdon tuki, tehokas viestintä, kontrolli ja palaute, kannustava ympäristö* sekä *visio ja selkeät tavoitteet*. Ne saivat kirjallisuudessa kymmenestä kolmeentoista mainintaa kuudestatoista. Vähiten mainintoja, kahdesta neljään, saivat

⁹ Käsitteiden ”techno-structural” ja ”human-processual” alkuperäinen lähde: Friedlander, F. & Brown, L. D. 1974. Organization development. Annual review of psychology. 25, 313–341.

johtajuus, yhteys strategiaan, yhteistyö, riskinhallinta ja muutosvastarinnan käsittely sekä kulttuurin huomioiminen. (mts.)

Lanningin taulukon (Taulukko 2) kriittiset onnistumistekijät ovat kaikki osaltaan tärkeitä. Systemiteoreettinen lähestymistapa tunnistaa, että organisaatiot yrittävät säilyttää vallitsevan olotilansa, jos ympäristöstä tulevaa muutostarvetta ei koeta tarpeeksi suureksi (Goodstein & Burke 1997, 164, ks. Lanning 2001, 33). Monet tutkijat ovat yhtä mieltä, että henkilöstö on organisaation strateginen voimavara ja siten avainasemassa organisaatiomuutoksen onnistumisessa (esim. Baker 2007, 9). Aiemmin tässä tutkielmassa organisaatiomuutos määriteltiin ihmisten välisten suhteiden muuttamiseksi ja niiden johtamiseksi. Luvussa 3.4 puolestaan esiteltiin muutos yksilön kriisinä, tunnepitoisena kokemuksena. Voidaan siis perustellusti todeta, että organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu ihmisten välisten suhteiden muuttamisesta, mutta suhteiden muuttaminen ei ole helppoa tarkasteltiinpa sitä systeemi- ja kontingenssiteoreettisista tai psykologisesta lähtökohdasta.

Taulukko 2. Muutoksen kriittiset onnistumistekijät. Tiivistelmä eri tutkijoiden näkemyksistä. (Lanning 2001, 24)

	Purposeful participation	Management support	Effective communication	Control and feedback	Supporting environment	Vision and clear goals	Purposeful planning	Clear need for change	Training	Key persons and organisation	Motivating people	Paying attention to culture	Risk management and dealing with resistance	Co-operation	Connection to strategy	Leadership
Lippitt et al. 1958	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓			
Ackerman 1982	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓			
Kleiner and Corrigan 1989	✓		✓	✓		✓	✓					✓				
Carnall 1990		✓		✓	✓		✓	✓	✓					✓	✓	
Mikkelsen et al. 1991		✓	✓						✓							
Kaufman 1992	✓	✓	✓		✓	✓	✓								✓	
Cummings and Worley 1993		✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓			
Burke 1994	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓				
Eichelberger 1994	✓		✓		✓	✓	✓							✓	✓	
Kotter 1996	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓		✓	✓			✓
Denton 1996	✓	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓					
Goodstein and Burke 1997	✓	✓		✓	✓		✓		✓					✓		
Rafii and Carr 1997	✓		✓		✓			✓								
Moosbrucker and Loftin 1998	✓	✓	✓													
Teng et al. 1998	✓			✓	✓				✓			✓				
Salminen 2000	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓					✓
Σ	13	12	11	10	10	10	9	8	8	5	5	4	4	3	3	2

Heikko muutosjohtaminen voi vesittää organisaatiomuutoksen onnistumisen. Sen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi epävarmuus muutoksen tavoitteissa, tarpeissa ja suunnassa sekä puutteellinen viestintä. Osallistumisen puute puolestaan lisää muutoksen ympärillä vellovia huhuja ja vähentää vastuun kokemista sekä sitoutumista. Siitä seuraa muutosprosessin toimijoiden roolien hämärtyminen ja syyllisten etsiminen sekä omien toimien puolusteleminen. Kuitenkaan tilanteelle ei löydy yhtä syyllistä, vaan kyse on kokonaistilanteen hallinnan menettämisestä, jota voi kutsua esimerkiksi karanneeksi johtajuudeksi. (Nyholm 2008, 228–229.)

5.2 Dynaaminen, psykosituationaalinen lähestymistapa muutokseen

Syväjärven ym. (2007) dynaamisen psykosituationaalisen muutosjohtamisen mallissa huomioidaan sekä organisaation että ihmisen muutos, jotka tapahtuvat samanaikaisesti organisaatiomuutoksessa. He (emt.) esittävät, että *kokemuksellisuuden ulottuvuus* on yksi tärkeä osa-alue organisaatiomuutoksen arjessa. Mallin avulla voidaan tarkastella organisaatiomuutosta psykologisesta näkökulmasta ja ymmärtää, miksi muutosta kannattaa tutkia myös yksilölähtöisesti. Se myös vahvistaa käsitystä organisaatiomuutoksen teknis-rationaalisista ja humanistis-prosessuaalisista puolista.

Psykologisesta näkökulmasta toimintaympäristön muutos tarkoittaa yksilön tiluaation, elämäntilanteen, muutosta. Jonkin asian kokeminen edellyttää aina tiluaatiota ja yksilöiden tiluaatioita voidaan pitää keskenään erilaisina. Kuitenkin organisaation jäsenten väliset roolit, kuten esimies ja alainen, ovat samalla yleistettävissä ja kuuluvat toistensa tiluaatioihin. Ihmisen asema muutoksessa on psykologisen lähestymistavan mukaan subjekti. Toisaalta subjektin asemaa ei ole helppo ylläpitää, sillä muutosaloite nousee harvoin esimerkiksi henkilökunnasta. (Syväjärvi ym. 2007, 8–10; 16.)

Syväjärvi ym. (2007) pitävät tärkeänä ihmisen muutosdynamiikan yksilöllistä ymmärtämistä, sietämistä ja hallintaa. Heidän näkemyksensä mukaan ihmisen muutokseen kuuluvat kiinteästi emootiot, intuitiot ja muut kielellisesti jäsentymättömät inhimilliset kokemukset. Se tukee ajatusta, että ihmisille muutostilanteessa näyttäytyvät tiluaatiot ovat tunneperäisiä (ks. myös Holbeche 2006, 69). Ihmisten, organisaation jäsenten, tiluaatiot ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin esimerkiksi esimies voi helpottaa alaiensa muutoskokemuksia osallistamalla alaiensa tiluaatioihin. Yksilöllisen muutosdynamiikan tukemisen keinoja ovat muun muassa tiluaatioiden

tunnistaminen, ihmisten perehdyttäminen, lähiesimiestoiminta, esimerkin antaminen ja osallisuusmahdollisuuksien tarjoaminen.

Dynaaminen psykosituationaalinen muutosjohtaminen siis huomioi yksilöllisen muutosdynamiikan ja pitää johtamista ihmissuhdetyönä. Keskiössä on vuorovaikutus toimijoiden välillä ja Syväjärven ym. (2007) näkemyksen mukaan organisaatiomuutoksen toteuttaminen riippuu tästä vuorovaikutuksesta. Organisaatiomuutoksessa aito henkilöstön näkökulma tulee esiin vain vuorovaikutuksen kautta.

5.3 Muutoksen tukemisen keinoja

Seuraavaksi esitellään viisi keskeistä muutosjohtamisen keinoa, jotka ovat tärkeitä sekä muutoksen toteuttamisen, että henkilöstölle organisaatiomuutoksesta muodostuvan käsityksen välittymisen kannalta. Teknis-rationaalisen puolen sijasta käsittelyssä pyritään keskittymään keinojen humanistis-prosessuaaliseen puoleen. Lähempään tarkasteluun valittiin juuri nämä muutoksen onnistumistekijät, koska ne ovat mielestäni pääkäsitteitä, joiden avulla voi tarkastella muita keinoja. Seuraavaksi mainitut kuusitoista onnistumistekijää on poimittu Lanningin (2001, 24) luokittelusta, jossa ne esiintyivät kukin erillisenä kohteena.

Osallistuminen voi kattaa mielestäni esimerkiksi johdon tuen, kannustavan ympäristön, suunnittelun, yhteistyön sekä avainhenkilöiden ja organisaatioiden määrittämisen. *Viestintä* käsittää näkemykseni mukaan muutostarpeen ymmärtämisen, vision ja selvät tavoitteet sekä kontrolloinnin ja palautteen. *Johtaminen ja johtajuus* puolestaan liittyvät koko prosessiin sitovana ainesosana, mutta erityisesti organisaatiokulttuurin huomiointi, riskien johtaminen ja muutosvastarinnan käsittely sekä muutoksen yhteys strategiaan ovat johdon vastuulla. *Koulutus* ja *ihmisten motivointi* puolestaan tuntuivat hieman erillisiltä muihin organisaatiomuutoksen onnistumistekijöihin verrattuna, mutta ne ovat kuitenkin henkilöstön kannalta merkityksellisiä, joten niitä päädyttiin tarkastelemaan erikseen. Luokittelu voisi toki olla erilainenkin, koska monet keinoista liittyvät kiinteästi toisiinsa, ja ne on mielekästä erottaa toisistaan vain paperilla käsittelyn helpottamiseksi. Esimerkiksi johdon tuki voi osallistumisen lisäksi yhtä hyvin olla viestinnällinen tai johtamiseen liittyvä kysymys tai sitä voisi tarkastella kokonaan omana käsitteenään.

5.3.1 Johtaminen ja johtajuus

Aiemmin esitetyssä tiivistelmässä (Taulukko 2) johtajuus sai vain kaksi mainintaa kriittisenä muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Lanningin luokittelulla¹⁰ arvioitaessa tuoreemmassa kirjallisuudessa johtajuuden roolia pidetään merkittävänä (esim. Nyholm 2008, Baker 2007, Stenvall & Virtanen 2007). Se ilmenee lähinnä ihmisläheisempänä ajattelutapana ja johtajan emotionaalisten taitojen korostamisena. Johtajan odotetaan olevan läsnä ja valmiina arkisiin vuorovaikutustilanteisiin henkilöstön kanssa (Stenvall & Virtanen 2007, 105). Hän näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään, on valmis sitoutumaan, laittamaan itsensä likoon sekä innostamaan henkilökuntaa mukaan muutokseen ja ansaitsee henkilökunnan luottamuksen (emt. 106). Samalla johtaja luo positiivista ja innostunutta ilmapiiriä. Aidosti mukana oleminen on tärkeää, sillä henkilöstö vaistoaa, jos johtaja esittää jotain roolia. Leadership-tyyppisen johtajan kuvaukset vaikuttavat usein kuvaukselta karismaattisesta johtajasta ja helposti liian hyvältä ollakseen totta. Onkin olemassa riski, että liika johtajuusintoilu unohtaa kolikon toisen puolen, asioiden johtamisen (Baker 2007, 108–109). Hyvässä johtajassa yhdistyy sekä ihmis- että asijahtajan piirteitä, jotka ovat tasapainossa (mts.). Tällöin johtajuuden voidaan ajatella olevan vastuunkantamista, että henkilöstön huomio keskittyy perustehtävän noudattamiseen ja johtaja huolehtii, että ryhmädynamiikkaan liittyvistä tarpeista huolehditaan prosessin aikana (Haveri & Majoinen 2000, 31).

Organisaatiomuutoksessa korostuu ylimmän johdon lisäksi myös keskijohdon asema. Erityisesti kuntamuutoksissa keskijohto on se ryhmä, johon kohdistuu usein suurimmat muutokset, kun monet esimiesasemassa olevat joutuvat siirtymään pakon edessä toisiin tehtäviin (Stenvall & Virtanen 2007, 64). Toisaalta keskijohto on myös se ryhmä, joka vastaa muutoksen käytännöntoteuttamisesta ja alaiensa suhtautumisesta siihen. Rooli on haastava, koska keskijohto joutuu kamppailemaan omien työtehtäviensä puolesta ja samalla viemään muutosta eteenpäin epävarmalta tuntuvaan tulevaisuuteen. Se asettaa vaatimuksia esimiehen henkilökohtaisille ominaisuuksille, kuten stressinsietokyvylle. (emt. 65–66.) Ehkä juuri rooli-odotusten ristipaineen takia keskijohto on saanut osin harmaan maineen turhautuneina, henkilöstön ja ylimmän johdon puristuksissa olevana ryhmänä ilman todellista valtaa (Dopson & Stewart 1993, 35). Joka tapauksessa keskijohdon merkitys muutoksen onnistumisessa on suuri, koska se on merkittävä linkki ylimmän johdon ja

¹⁰ Lanning on luokitellut teokset käsitteen johtajuus (*leadership*) alle johtajan toimien ja käyttäytymisen perusteella. Johtajuuteen kuuluu hänen mielestään henkinen yhteys alaisten kanssa ja aito kiinnostus heille tärkeisiin asioihin, esimerkkinä toimiminen ja kyky innostaa muutokseen sekä lisätä ymmärrystä muutoksesta. (Lanning 2001, 34; 36.)

henkilöstön välillä. Parhaimmillaan keskijohto kykenee yhdistämään toisiinsa ylimmän johdon tiedon ja työntehtotason käytännöt sekä sovittelemaan niiden välisiä ristiriitoja. Huonoimmillaan se pystyy hidastamaan muutosta ja luomaan kielteistä ilmapiiriä. (Nyholm 2008, 67.)

Johdon keskittyminen yhden karismaattisen johtajan käsiin voi olla vaarallista organisaatiomuutoksessa, jos muutos henkilöityy liiaksi johtajaan. Silloin muutos on irrallinen organisaatiosta ja johtajan lähdettyä hän ikään kuin vie sen mukanaan, eikä organisaatiossa ole toista henkilöä, joka pystyisi täyttämään hänen saappaansa. Toinen johdon keskittymisen riski on ylhäältä-alas-lähestyminen, jossa voimakas johtaja sanelee muutoksen muille. Toisaalta tiukoissa tilanteissa vahva ote voi olla joskus tarpeellistakin. Usein suositeltavampi lähestymistapa muutoksen johtamiseen on johtava ryhmä, johon kuuluu useampia henkilöitä ja päätöksenteossa huomioidaan erilaiset näkökulmat. Johtajuuden jakaminen ryhmälle auttaa sen jäseniä kehittymään sekä vähentää heidän kokemaansa epävarmuutta ja luo empowerment-tyyppisiä kokemuksia. (Baker 2007, 110–112.)

5.3.2 Osallistuminen

Työryhmät ovat organisaatiomuutoksen keskeisiä toteuttamisyksiköitä (Burke 2008, 96). Organisaatiomuutos aiheuttaa muutoksia työryhmien tehtävissä ja usein myös rakenteissa ja sisäisissä vuorovaikutussuhteissa. Uusia työryhmiä perustetaan, vanhoja lakkautetaan ja sulautetaan yhteen toisten ryhmien kanssa. Itseohjautuvat työryhmät voivat saada vastuuta organisaatiomuutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Osallistuminen organisaatiomuutoksen aikana työryhmätyöskentelyyn on yksi henkilöstön keino vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Burken (2008, 99) mukaan itseohjautuvien työryhmien merkitys kasvaa tulevaisuudessa, koska ne tekevät organisaatiosta joustavamman ja sopeutuvamman sekä vähentävät byrokratiaa. Lisäksi ryhmään kuuluminen tekee muutoksesta henkilöstölle konkreettisemmän ja se voi tuoda arvokasta vertaistukea (Nyholm 2008, 159; 161).

Osallistumista pidetään yhtenä merkittävimmistä keinoista lisätä henkilöstön kiinnostusta muutosta kohtaan ja vähentämään muutosvastarintaa. Organisaation työntekijät tulisi nähdä yksilöinä ja ottaa heidät mukaan muutosprosessiin alusta lähtien, koska sen on osoitettu lisäävän henkilöstön kokemaa vastuuntuntoa muutoksen onnistumisesta (Baker 2007, 71). Henkilöstö on itse toivonut, että muutostilanteessa hyödynnettäisiin erityisesti sen asiantuntemusta ja ammattitaitoa (Virolainen & Maunu 1996, 26–29). Samoin pelkkä kuunteleminen ei riitä, vaan mielipiteillä tulisi olla jotain

merkitystä toimintaan (mts.). Jos henkilöstö voi oikeasti vaikuttaa jo organisaatiomuutoksen tavoitteiden asettamiseen, se kokee tavoitteet helpommin omakseen ja varmistaa, että niiden saavuttaminen on realistista. Henkilöstön mukanaolo estää esimerkiksi liian yksityiskohtaisten, riittämättömien tai muuten kehnosten tavoitteiden asettamisen. Vastakkainen ongelma puolestaan on, että organisaation osa, esimerkiksi sektori, jätetään muutoksen kanssa yksin, vaikka strategisten linjojen pohtiminen yhdessä olisi tärkeää koko organisaation kannalta. Silloin tavoitteet voivat jäädä epämääräisiksi, eivätkä ne välttämättä sovellu koko organisaatiolle. (Nyholm 2008, 148.) Henkilöstön, erityisesti sektorijohdon, sulkeminen muutoksen suunnittelun ulkopuolelle, voi aiheuttaa hankaluuksia toimeenpanovaiheessa, kun muutoksen tavoitteet ovat epävarmat. Lisäksi henkilöstö tarvitsee ylimmän johdon tukea muutoksen toimeenpanossa. (mt. 157–158.)

Henkilöstön osallistumisella jo organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheeseen on havaittu olevan merkittäviä etuja. Kuitenkaan henkilöstöä ei aina pyydetä mukaan suunnitteluun. Mitä enemmän osallistujia, sitä enemmän prosessi tarvitsee aikaa, koordinoitua ja resursseja (Lanning 2001, 25). Yhteistä ajankohtaa voi olla vaikea järjestää ja henkilöstön työtehtävät eivät ole kaikissa organisaatioissa sellaisia, joista voi irrottautua ilman sijaisen hankkimista. Organisaatioissa muutosta voidaan myös lähestyä teknis-rationaalista näkökulmasta, jonka mukaan suunnittelu kuuluu ylimmälle johdolle ja keskijohto huolehtii vain muutoksen käytännöntoteuttamisesta (Nyholm 2008, 158). Näkökulma keskittyy rakenteisiin ja perustuu rationaaliseen hierarkkiseen päätöksentekoon, joten se saattaa vaikuttaa johdon mielestä yksinkertaisemmalta vaihtoehdolta kuin henkilöstön ottaminen mukaan jo valmiiksi kaoottiselta ja epävarmalta vaikuttavaan organisaatiomuutokseen (mts.).

5.3.3 Viestintä

Viestintä on organisaatiomuutoksen kulmakivi. Kirjallisuudessa usein todetaan, ettei yksikään organisaatiomuutos ole epäonnistunut liian viestinnän takia (esim. Baker 2007, 65). Ihminen ei vastaanota tietoa kuin kirjahylly, jonne voi asetella kirjoja, vaan sanoman saamiseksi ymmärretyksi ja hyväksytyksi vaatii aikaa ja vaivaa. Niinpä organisaatiomuutosta koskeva viestintä on aloitettava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja sen on ulotuttava muutoksen loppuun saakka (mts.). Tehokas viestintä on kaksisuuntaista, vuorovaikutteista, epävirallista sekä virallista ja siinä käytetään monia eri kanavia (Lanning 2001, 27). Vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti muutoksen alkuaikoina, jolloin perustellaan muutokseen johtaneet syyt (Baker 2007, 65). Henkilöstö saa tilaisuuden esittää omia näkemyksiään ja johto vastaa mieltä askarruttaviin

kysymyksiin sekä perustelee, miksi asiat tehdään aiotunlaisesti. Ideaalitalanne vuorovaikutteiselle viestinnälle olisi, että samalla luodaan ja rakennetaan positiivista kulttuuria, koska viestinnällä voidaan vaikuttaa, millaiseksi esimerkiksi organisaation maine ja identiteetti muovautuvat (Stenvall & Virtanen 2007, 65).

Hyvin järjestetty avoin viestintä kasvattaa organisaation jäsenten yhteenkuuluvuutta ja työviihtyvyyttä, jotka vaikuttavat positiivisesti luottamuksen ilmapiiriin syntyyn työpaikalla (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Vastuu laadukkaan ja toimivan viestinnän järjestämisestä on usein muutosjohtajalla (emt, 66). Käytännössä tilanne ei kuitenkaan ole aina yksinkertainen. Todennäköisesti organisaatiosta löytyy ihmisiä, jotka kokevat saaneensa liian vähän tietoa muutoksesta, eikä vika ole suoraan muutosjohtajan (Nyholm 2008, 154–155). Henkilön oma aktiivisuus vaikuttaa, minkä verran hän saa tietoa. Jos sähköpostit jätetään lukematta ja yhteisiin keskustelutilaisuuksiin saapumatta, on selvää, että henkilö on saanut vähemmän tietoa kuin aktiivisempi työkaverinsa. (mts.) Mauno ja Virolainen (1996, 57) havaitsivat, että muutoksen kielteisimminkin kokeneet kritisoivat johtoa yhteisten neuvottelujen vähydestä. Toisaalta tuloksista ei voi päätellä, minkälainen yhteys yhteisten neuvottelujen määrällä ja muutoksen kielteisellä kokemisella on¹¹.

Erilaiset muutostilanteet vaativat erilaista viestintää niin sisällön kuin kanavien osalta. Pelkkä positiivisista asioista tiedottaminen murentaa muutosprosessin uskottavuutta, koska henkilöstö ymmärtää, että muutoksella on myös kielteisiä vaikutuksia, vaikka niistä ei puhuttaisi ääneen (Haveri & Majoinen 2000, 74). Vuotanut, toistaiseksi salaiseksi tarkoitettu tieto saa todennäköisesti aikaan suuremman kohun kuin jos siitä olisi kerrottu avoimesti ja laajasti jo etukäteen (mts.). Syy miksi tietoa jätetään jakamatta, voi olla esimerkiksi muutosvastarinnan pelko tai valmistelun kiireellisyys (Baker 2007, 66). Tiedottamisen väyliä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset keskustelut, seminaarit, työryhmät, henkilöstön lehdet, tiedotteet, sähköpostiviestit ja kokoukset.

5.3.4 Koulutus

Koulutuksen tarkoitus on opettaa ja kehittää henkilökuntaa yksilöinä, ryhminä ja organisaationa. Organisaatiomuutoksessa koulutus tukee muutosta ja auttaa henkilöstöä paitsi oppimaan vaadittavat

¹¹ Maunon ja Virolaisen (1996) tutkimuksen empiirinen aineisto koostui eri organisaatioiden muutoksista, joiden vaikutukset vastaajiin olivat eri laajuisia. Myönteisimminkin muutokseen suhtautuvat eivät olleet esimerkiksi pelänneet työpaikkansa säilymisen puolesta toisin kuin kielteisimminkin suhtautuneet. Niinpä viestintää koskeva arvio voi heijastaa pikemminkin muutoksen kokoa ja merkitystä vastaajille kuin yleistä asennetta muutosta kohtaan.

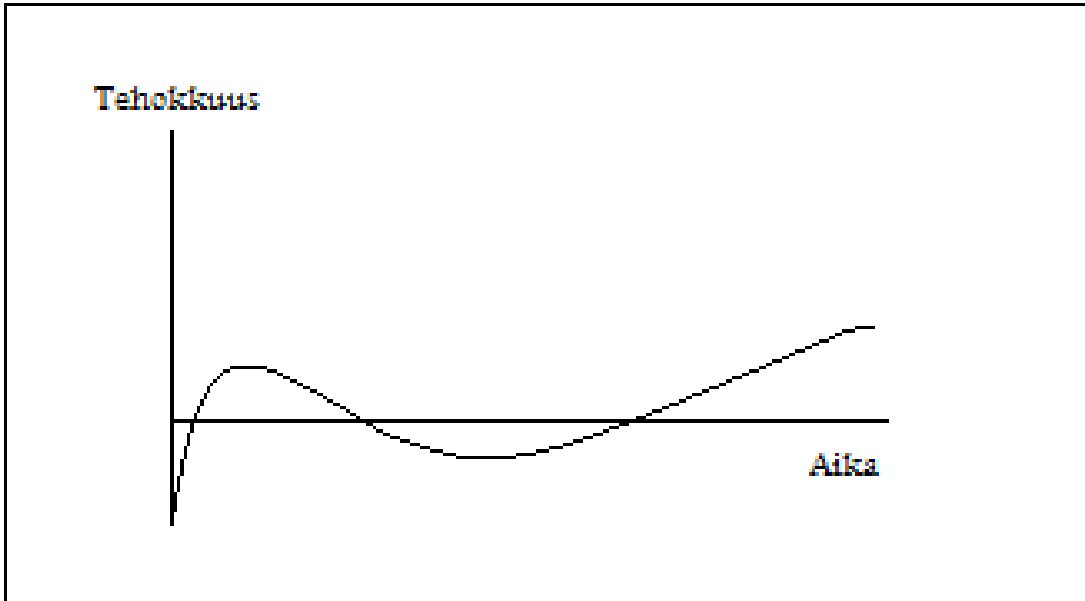
taidot, myös toimimaan uuden ideologian mukaisesti. Ihannetilanteessa koulutukset ovat askel kohti oppivaa organisaatiota. (Burke 2008, 287.) Koulutuksella on siis kaksi roolia: uusien työhön liittyvien taitojen tekninen opettelu ja henkinen valmentautuminen muutokseen. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käytön opettaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman nopeasti, sillä ihmiset suhtautuvat uteliaasti uutta kohtaan (Underwood 1990, 166). Koulutuksessa on tärkeää keskittyä osien lisäksi kokonaisuuden hallintaan ja opettaa omien työtehtävien lisäksi ajattelemaan koko systeemin kannalta, että tehtävien väliset suhteet selkiytyvät. Samalla henkilökunta voi innostua antamaan palautetta ja sitä kautta kehittämään omaa työtään. Tarkoitus on, että koulutuksesta muodostuisi samalla arviointi- ja oppimisprosessi. (emt. 166–168.)

Ammatillinen osaaminen on yksi merkittävä panos, jonka työntekijä tuo organisaatioon. Aikuiset ihmiset ovat tottuneet hallitsemaan työnsä. Muutos ja vaihtuvat työtehtävät voivat horjuttaa tätä tunnetta. Oikein toteutettuna kouluttaminen voi olla siis merkittävä keino lisätä henkilöstön osaamisen tunnetta ja sopeutumista muutokseen. (Curzon 2006, 105.) Uusien asioiden omaksuminen vaatii aikaa. Koska ihmisten osaamistausta on erilainen, jotkut työntekijät tarvitsevat enemmän ja toiset vähemmän aikaa. Niinpä on tärkeää, että koulutusprosessi on hyvin suunniteltu ja toteutettu, vaikka kyse olisi monen mielestä pienestä muutoksesta. (Underwood 1990, 156–157.)

5.3.5 Motivointi

Muutoksella on havaittu olevan vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Klassisen muutoskäyrän (Kuvio 2) mukaan muutos lisää aluksi organisaation tehokkuutta (Stenvall & Virtanen 2007, 52–53). Se johtuu muutoksen käynnistämisvaiheen vaatimasta ylimääräisen työn ja vanhojen rutiinien yhdistämisestä. Jossakin vaiheessa tehokkuus kuitenkin kääntyy laskuun, koska henkilöstö ei enää suoriudu kaikista tehtävistä ja vanhat rutiinit on pyrittävä korvaamaan uusilla. Samanaikaisesti muutos nostaa pintaan konflikteja, joiden ratkaiseminen vie oman aikansa. (mts.) Muutoksella on myös havaittu olevan työntekijöitä passivoivia ja aktivoivia vaikutuksia. Esimerkiksi työn menettämisen pelko saattaa motivoida henkilöstöä työskentelemään ahkerammin (Mauno & Virolainen 1996, 71). Toisaalta pelkoon perustuvan motivaation nousemiseen voi liittyä muita yksilölle haitallisia mielialavaikutuksia (mts.).

Kuvio 2. Klassinen muutoskäyrä (esim. Stenvall & Virtanen 2007, 53)



Motivoimiskeinoja pohdittaessa on ensiksi selvittävää, mitkä ovat henkilöstön ydintarpeet ja kuinka henkilöstö haluaa päästä niihin (Baker 2007, 71). Esimerkiksi motivaatio-hygienia-teoria erottaa työntekijöille kahdenlaisia tarpeita, joista toiset perustuvat biologiaan ja toiset ihmisluontoon. Biologisiin vietteihin perustuvat fyysiset tarpeet, kuten nälkä, aiheuttaa tarpeen palkalle, jolla voi ostaa ruokaa. Ihmisluonnon tarpeet, kuten psykologinen kasvu, on puhtaasti henkinen. Motivaatio-hygienia-teorian mukaan työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät eivät ole samat ja toistensa vastakohtia. Kun biologiset tarpeet eli hygieniatekijät on täytetty, ei niiden lisääminen nosta mainittavasti työtyytyväisyyttä eli motivaatiota. Tai jos henkisten tarpeiden tyydyttämiseen käytettävät motivaatiotekijät ovat vähäiset, ei se välttämättä laske työtyytyväisyyttä. Jos hygieniatekijät ovat kunnossa, tapahtuu motivaation nostaminen motivaatiotekijöiden, kuten itsensä kehittäminen tai tunnustuksen saaminen, avulla. (Herzberg 1968, 317–319.) Niinpä organisaatiomuutoksessa esimerkiksi henkilöstön osallistuminen, johtajan toiminta, uuden opettelu ja vastuun antaminen ovat samalla keinoja motivoida henkilöstöä muutokseen ja lisätä heidän tyytyväisyyttään.

6 TEOREETTISEN VIITEKEHYKSEN YHTEENVETO

Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen tavoite oli tarkastella kysymyksiä *Miksi organisaatiot muuttuvat? Mitkä asiat vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kokee organisaatiomuutoksen? Kuinka muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten henkilöstö kokee organisaatiomuutoksen?* Aluksi oli tarpeen selvittää, mistä organisaatiomuutoksessa on ylipäättään kyse. Sen vuoksi esiteltiin systeemi- ja kontingenssiteoreettinen lähestymistapa organisaatiomuutokseen. Pelkistetysti niiden mukaan organisaatiot muuttuvat, koska ne ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista: jos ympäristössä tapahtuu muutos, organisaatio reagoi siihen, koska se pyrkii sopeutumaan ympäristönsä. Valitsin lähestymistavan siksi, koska kritiikistään huolimatta siitä oli kirjoitettu paljon ja tarttumapinta aiheeni kannalta tuntui parhaalta. Koen, että niiden avulla pystyy tarkastelemaan organisaatiomuutosta kokonaisuutena, johon kuuluvat myös yksilöt ja heidän välinen vuorovaikutus, mutta yksilötaso ei kuitenkaan ole hallitsevin. Porras ja Silvers (1991) jakoivat muutokset organisaation kehittämiseen ja organisaation muunnokseen osin systeemiteorian lähtökohdista. Pohdin aluksi mallin hylkäämistä liian vanhana ja loppuun kaluttuna, mutta havaitsin siinä yhteneväisyyksiä Stenvallin ja Virtasen (2007, 25) tuoreen organisaatiomuutostyyppien jaottelun kanssa. Porrasin ja Silversin mallissa ei tosin huomioida suoraan aikahorisonttia. Jako visioon kohdistuvaan muutokseen ja pelkkiin organisaation puitteisiin kohdistuvaan muutokseen on mielestäni verrattavissa Stenvallin ja Virtasen suppeaan ja laajaan kohdistamiseen.

Seuraavaksi siirryttiin tarkastelemaan, mitä organisaatiomuutos vaatii ja työyhteisöltä ja yksilöiltä. Työyhteisötason tarkastelu jäi tietoisesti organisaatiomuutoksen koon ja syvyyden pohtimiseen. Organisaatiokulttuurin määrittely ja tarkempi kartoittaminen ei tuntunut mielekkäältä, sillä olennainen havainto oli, että muutoksen tyypillä on vaikutusta, kuinka työyhteisö kokee sen. Joensuun seutukirjasto koostuu monesta eri työyhteisöstä, joista jokaisella on omanlaisensa kulttuuri ja jokaista kulttuuria ei ole mahdollista tutkia erikseen tässä tutkimuksessa. Keskeisiä havaintoja yksilön kannalta oli, että muutos koetaan usein kriisinä ja siihen liittyy sekä kielteisiä että myönteisiä tunteita. Kokemisen voimakkuuteen vaikuttaa esimerkiksi muutoksen voimakkuus ja syvyys sekä missä vaiheessa henkilö on muutoksen käsittelyssä sisäisesti: koko henkilöstö ei siis koe muutosta samalla tavalla ja samanaikaisesti. Muutosvastarintaa voidaan pitää luonnollisena reaktiona, ja taitavan muutosjohtajan käsissä se on samalla mahdollisuus.

Muutosjohtamisen merkitys henkilökunnan sisäisessä muutoksen käsittelyssä on suuri. Teknisrationaalisten asioiden lisäksi on otettava huomioon myös muutoksen humanistis-prosessuaalinen puoli. Esimerkiksi dynaaminen, psykosituationaalinen muutosjohtaminen kehotti pitämään henkilökunnan jäsenet organisaatiomuutoksessa subjekteina ja keskittymään kokemuksellisuuden ulottuvuuteen. Se tukee ajatusta muutoksesta yksilön kriisinä ja mahdollistaa muutoksen käsittelyn eriaikaisuuden eri ihmisillä. Muutosjohtamisen keinoja olivat esimerkiksi johtaminen ja johtajuus, viestintä, osallistuminen, motivointi sekä koulutus. Ne muokkaavat henkilökunnan näkemystä organisaatiomuutoksesta.

7 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYYSIMENETELMÄT

7.1 Organisaation valinta ja kvantitatiiviseen tutkimukseen päätyminen

Päädyin valitsemaan Joensuun seutukirjaston pro gradu -tutkielmani kohdeorganisaatioksi useasta syystä. Ensiksi, minua kiinnostavat erityisesti muutokset ja halusin ottaa tutkimukseni kohteeksi jonkin pienehkön organisaation, joka on kokenut muutoksen noin kaksi vuotta ennen tutkimuksen alkua. Näkemykseni mukaan kaksi vuotta on riittävä aika, että muutos on jo vakiintunut organisaatiossa ja sen pitäisi olla kaikille yhtä tuttu, mutta toteutusvaihe ei ole vielä unohtunut. Lisäksi suurimmat muutokseen liittyvät tunteet ovat jo ehtineet laantua ja vastaajat voivat arvioida muutosta kriittisesti mutta oikeudenmukaisesti. Toiseksi, minulla on informaatiotutkimuksen sivuaineopintoja, joten koen kirjastot kiinnostaviksi organisaatioiksi. Kolmanneksi, kirjastoalalla ja kuntasektorilla muutenkin on tapahtunut muutoksia lähivuosikymmeninä ja vaikuttaa, että siirtyminen alueellisiin seutukirjastoihin on osa tulevaisuutta. Joensuun seutukirjaston pioneeriasema tekee siitä puolestaan kiinnostavan tutkimuskirjaston. Pohdin myös toisen organisaation, vähän ennen seutukirjastoa perustetun Joensuun seutuopiston, ottamista mukaan tutkimukseen. Päädyin kuitenkin lopuksi pelkkään seutukirjastoon, koska seutukirjastoja ei ole juurikaan ehditty tutkia. Neljänneksi, tutustuin Joensuun seutukirjastoon projektityöntekijän roolissa syksyllä 2008 ja kirjastossa oltiin kiinnostuneita tutkimuksestani. Siksi aineistonkeruu oli helppo toteuttaa siellä.

Pro gradu -tutkielmani on luonteeltaan kvantitatiivinen ja sen tarkoitus on kuvata henkilöstön mielipiteitä seutukirjastomuutoksen toteuttamisesta ja arvioida muutoksen toteuttamisvaiheen onnistumista henkilöstön näkökulmasta. Samalla tutkitaan eroja eri henkilöstöryhmien mielipiteissä. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Lomaketutkimuksen erityispiirteitä ovat standardoidut kysymykset ja vastaajajoukko, joka on usein otos perusjoukosta (Raunio 1999, 194). Tutkimukseni on kuitenkin kokonaistutkimus, koska perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisen tutkimustavan aineiston kerääminen ja analysointi perustuvat systemaattiseen tilastollisten menetelmien käyttämiseen. Lisäksi siihen voidaan liittää kokeellisen tutkimusasetelman jäljitteleminen ei-kokeellisessa ympäristössä, mikä ilmentää Raunion (1999, 196) mukaan sitoutumista luonnontieteelliseen tieteenihanteeseen. Lomaketutkimuksella pyritään saavuttamaan

objektiivista ja puolueetonta tietoa yhteiskunnallisista ilmiöistä¹². Tieteellinen tieto eroaa arkikokemukseen perustuvasta subjektiivisesta tiedosta juuri menetelmiensä ansiosta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy kiinteästi vaatimukset, että tutkimus on toistettavissa ja tuloksiin voidaan luottaa. (Raunio 1999, 199.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin onnistutaan mittaamaan sitä, mitä oli tarkoitus mitata ja päätyisikö toinen tutkija samoista tuloksista samaan tulkintaan. Validin tutkimuksen avulla saadaan vastaus haluttuihin tutkimuskysymyksiin. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, voidaanko mittaukset toistaa ja saavuttaa samat tulokset. Esimerkiksi samaa asiaa voidaan kysyä eri tavoin useammalla kysymyksellä. Pieni aineisto on riski reliabiliteetin saavuttamiselle, sillä sattuman vaikutus jää suureksi. (Heikkilä 1998, 186–187.)

Tutkimukseni yksi tarkoitus on osin kuvata henkilöstön mielipiteitä seutukirjastomuutoksen toteuttamisvaiheesta. Kuvaamiseen voidaan päätyä esimerkiksi silloin, kun halutaan tehdä uusi tilanne ymmärrettäväksi tai selvittää jonkin ongelman muoto ja rakenne (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 23). Seutukirjasto on uusi ilmiö kirjastoalalla, mutta pohjimmiltaan kyse on kuitenkin organisaatiomuutoksesta, joka on paljon tutkittu aihe. Jos olisin halunnut etsiä vastausta kysymykseen, mikä seutukirjasto on tai millaisena työntekijät näkevät seutukirjaston, olisin valinnut melko varmasti kvalitatiiviseen tutkimusotteen ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Mutta työssäni on melko voimakas teoreettinen viitekehys ja siinä pyritään arvioimaan mennyttä. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu arviointiin, sillä jokaiselta vastaajalta kysytään samat kysymykset. Se ei tietenkään tarkoita automaattisesti, että vastaajat tulkitsivat kysymykset samalla tavalla (Valli 2007, 102).

Joensuun seutukirjastossa on 18 kirjastotoimipisteitä ja siihen kuului alun perin 7 kuntaa¹³. Lomaketutkimus tuntui perustellulta, koska lähiesimiehen toimintaa pidetään ratkaisevana organisaatiomuutoksessa ja haastattelujen ulottaminen kaikkiin kirjastotoimipisteisiin olisi ollut mahdotonta. Lisäksi suurin osa henkilöstöstä kuitenkin työskentelee pääkirjastossa. Ajattelin, että lomaketutkimus tasapainottaisi vastausten pienten ja suuren kirjaston suhdetta.

¹² Vrt. esim. Pertti Tötön (2000, 191) tulkinta Weberin arvovapausperiaatteesta ja sosiaalitieteen ”objektiivisuudesta”

¹³ Vuoden 2009 alusta kaksi kuntaa, Pyhäselkä ja Eno, tulivat kuntaliitoksessa osaksi Joensuun kaupunkia. Seutukirjastokehitys alkoi kuitenkin seitsemän kunnan alueella, joten tutkimuksessa käytetään alkuperäistä kuntajakoa.

Pohdin yhtenä vaihtoehtona lomaketutkimuksen lisäksi haastattelujen tekemistä joko ennen tai jälkeen kyselyn toteuttamista, sillä se auttaisi työntekijöiden aseman säilyttämistä subjekteina. Kuitenkin aineistonkeruun menetelmätriangulaatio vaikutti aikaa vievältä, etenkin kun kyse on vain pro gradu -tason tutkielmasta. Tutkielmani teoreettinen viitekehys vasta muotoutui loppukeväällä 2009, enkä kokenut mielekkääksi suorittaa haastatteluja ennen sitä. Jos olisin halunnut haastatella henkilöstöä, olisi se voinut tapahtua aikaisintaan syksyllä, koska kesälomakausi ei ole otollisinta aikaa kerätä aineistoa. Jos olisin kerännyt haastatteluaineiston loppusyksystä tai alkutalvesta vasta sen jälkeen kun kyselylomakkeilla kerätyt tiedot on analysoitu, olisi tutkielmani palauttaminen siirtynyt reilusti vuoden 2010 puolelle. Niinpä päädyin hankkimaan syvyyttä tutkimukseeni vain parilla avoimella kysymyksellä. Kyselylomake puolestaan on koottu teoreettisen viitekehysten ja Joensuun seutukirjaston sisäisen raportin perusteella aikataulun asettamissa rajoissa. Lisäksi sain lomakkeesta palautetta seutukirjaston johtajalta ennen aineistonkeruun aloittamista.

7.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Teoriaosiossa lähempään tarkasteluun valittiin viisi organisaatiomuutoksen onnistumiseen liittyvää muutosjohtamisen toimenpidettä: *johtaminen ja johtajuus, viestintä, osallistuminen, motivointi sekä koulutus*. Seuraavaksi esitetään ranskalaisilla viivoilla, kuinka kukin toimenpide jaettiin alateemoiksi ja kuinka teemat painottuivat kyselylomakkeen kysymyksiksi. Muuttujalistaus kysymyksineen löytyy liitteestä 1.

Osallistuminen-kysymysryhmässä on mitattu osallistumisaktiivisuutta työryhmätoiminnan kautta (mustat pallot) sekä pyydetty arvioimaan työryhmätoimintaa sinänsä (valkoiset pallot). A-kirjain muuttujan nimessä tarkoittaa, että kysymys on kysytty kaikilta vastaajilta ja b-kirjain, että kysymys on kysytty vain työryhmätoimintaan osallistuneilta vastaajilta.

- osallistumismahdollisuudet (2a_1, 2a_2, 2b_1)
- oma kiinnostus osallistumiseen (2a_3, 2a_4)
- osallistumisen vaikutukset (2a_7, 2a_8, 2b_2)
- tiedonkulku työryhmissä (2a_5, 2a_9, 2a_10, 2b_8)
- työryhmien sisäinen dynamiikka (2a_6, 2a_11, 2b_3, 2b_4, 2b_5, 2b_6, 2b_7, 2b_9, 2b_10)
- työryhmien tekemät päätökset (2a_12, 2a_13)

Viestintä

- viestintä esimiehen kanssa (3_1, 3_13)
- viestintä työtovereiden kanssa (3_2)
- käytettyjen viestintäkanavien tarpeellisuus (3_3, 3_4, 3_5)
- viestinnän määrä ja laatu organisaation sisällä (3_6, 3_7, 3_8, 3_14, 3_15)
- viestintä asiakkaille ja asiakkaiden kanssa (3_9, 3_10, 3_11, 3_12)

Johtaminen ja johtajuus

- esimiehen ja johdon toiminta (4_2, 4_3, 4_7, 4_9, 4_10, 4_12)
- itsensä johtaminen (4_1, 4_8)
- työilmapiirin kehittyminen (4_4, 4_5, 4_6)
- pääkirjaston asema suhteessa muihin kirjastoihin (4_11)

Motivaatio-ulottuvuuden kysymykset on johdettu Herzbergin motivaatio-hygienia-teoriasta, jota tarkasteltiin tutkielman teoriaosiossa.

- kiinnostus muutosta kohtaan (5_1, 5_2, 5_14)
- osaaminen (5_3, 5_5)
- työn määrä (5_4, 5_10)
- vaikutusmahdollisuudet (5_6, 5_12, 5_13)
- työn sisältö (5_7, 5_8, 5_9, 5_11)
- tunnustuksen saaminen (5_15)
- työyhteisö (5_16, 5_17)

Koulutus

- kiinnostus uuden opettelua kohtaan (6_3, 6_4)
- ammattitaidon kehittäminen (6_1, 6_2, 6_5, 6_6, 6_7)

Muut teoreettisessa tarkastelussa esiin nousseet ja aineistonkeruussa huomioitavat aiheet ovat yksilön ominaisuudet sekä muutoksen syvyys ja kesto. Yksilön ominaisuuksilla tarkoitetaan yksilön muuta elämänsisältöä työn lisäksi ja kykyä selvittää vaikeuksista. Siihen liittyvät kysymykset käsittelevät vastaajan perhe- ja ystävyys-suhteita sekä aiempia kokemuksia organisaatiomuutoksista

(kysymykset q10 ja q18-sarja; liite 1). Tarkoituksena on saada käsitys, minkälainen tukiverkosto vastaajalla on. Muutoksen syvyyttä kartoitettaessa käytetään apuna Joensuun seutukirjaston sisäistä arviointia, jossa selvitettiin kirjastonjohtajien näkemyksiä oman työnsä muutoksista organisaatiomuutoksen aikana. Heidän vastauksensa työnkuvan muutoksesta auttoivat luomaan aihepiiriin soveltuvia kysymyksiä lomakkeen muihin teemoihin. Kysymykset kokonaisuudessaan sekä työssä tapahtuneet muutokset itselle mittaavat muutoksen syvyyttä. Taustalla on tutkielman teoriaosiossa tehty oletus, että pieneen muutokseen reagoidaan vähemmän kuin suureen muutokseen.

Muutoksen aikajänne huomioidaan kyselylomakkeen kysymyksissä pyytämällä vastaajaa tarkastelemaan tiettyä ajanjaksoa. Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksessa voidaan hahmottaa aikajanassa (kuviokuva 3) esitetyt ajanjaksot, jotka alkavat ensimmäisten seutukirjastonselvitysten laatimisesta ja päättyy nykyhetkeen (Joensuun seutukirjasto 2008, 17–18). Aineistonkeruun kannalta pidän tärkeimpänä neljää vaihetta: aika ennen projektin käynnistämistä Huhmarin koulutuspäivässä, yhteinen suunnitteluvaihe, ensimmäinen talousarviokausi ja nykyhetki. Lomakkeessa yhteinen suunnitteluvaihe ja ensimmäinen talousarviokausi on jouduttu yhdistämään sen takia, että vastaajien on helpompi hahmottaa, mitä aikaa pyydetään kulloinkin tarkastelemaan. Aikajänne huomioidaan siksi, koska tutkielmani teoriaosassa havaittiin, että aika vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Esimerkiksi ennen projektin käynnistämistä muutos on ollut vain pienen ryhmän aktiivisessa pohdinnassa, yhteisessä suunnitteluvaiheessa työryhmiin otti osaa yli puolet henkilöstöstä ja ensimmäisen talousarviokauden alettua muutokset konkretisoituivat kaikkien työntekijöiden arkeen.

Kyselylomake etenee kronologisessa järjestyksessä, jotta vastaajien olisi helpompi hahmottaa muutos. Aluksi vastaajat kertovat ennakoajatuksista seutukirjastosta. Sen jälkeen he arvioivat kutakin viittä muutosjohtamisen toimenpidettä muutoksen aikana. Seuraavaksi kartoitetaan vastaajien käsityksiä seutukirjaston nykytilasta. Lopuksi esitetään taustakysymykset. Taustakysymysten kautta selvitetään, millainen vastaajajoukko kyselyllä saavutettiin (ikä, koulutus ja kauanko vastaaja on työskennellyt alalla) ja pyritään etsimään mielipide-eroja heidän väliltään (lopun taustakysymykset). Mielipide-erojen kartoitus pienessä aineistossa on pyritty huomioimaan luomalla taustamuuttujat sellaisiksi, että niistä saa tarvittaessa kaksiluokkaisia muuttujia. Lisäksi taustakysymysten joukossa on kaksi avointa kysymystä, joiden kautta toivotaan löytyvän rakentavia mielipiteitä, mitä seutukirjastomuutoksessa tai kyselyssä olisi voitu tehdä toisin.

Kuvio 3 Joensuun seutukirjastomuutos aikajanalla.



Mitta-asteikkona käytetään pääasiassa Likertin viisiportaista asteikkoa. Vastausvaihtoehtoina käytetään ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Likertin viisiportainen asteikko vaikuttaa suunnittelemini tutkimusmenetelmiin nähden parhaalta vaihtoehdolta. Tarvittaessa aineistosta saa esiin mielipiteiden jyrkkyyden, mutta kuitenkin voi luokitella asteikon kolmeportaiseksi. Aluksi pohdin neliportaisen asteikon käyttöä, koska tarvitsen analyysivaiheessa summamuuttujia. Hylkäsin neliportaisen asteikon siksi, että mielestäni ”ei samaa eikä eri mieltä” on myös mielipide, joka on loogista sijoittaa muiden vaihtoehtojen väliin keskelle. Lisäksi neliportainen asteikko voi pakottaa vastaajia valitsemaan joko myönteisen tai kielteisen kannan asiaan, vaikka heillä ei olisi sitä. Siksi neliportainen asteikko olisi mielestäni tarvinnut ylimääräiseksi valintamahdollisuudeksi ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon. ”En osaa sanoa” -vaihtoehdon käyttäminen puolestaan vaatii lisätyötä summamuuttujia luodessa ja voisi osoittautua pienessä vastaajajoukossa liian suosituksi vaihtoehdoksi. Esimerkiksi Osgoodin asteikko tai VAS-mittaristo (Aaltola & Valli 2007A, 117–121) soveltuisivat myös tutkimukseeni, mutta niiden toteuttaminen olisi haasteellisempaa. Tutkimusteemoja olisi haastavampaa operationalisoida Osgoodin asteikkoon sopiviksi vastinpareiksi ja VAS-mittaristo puolestaan olisi pulmallinen toteuttaa verkkolomakkeena. Osgoodin asteikon etuihin omasta mielestäni kuuluu se, että asteikko on helpompi tehdä laajemmaksi kuin Likertin viisiportainen asteikko. Jos Likertin asteikon laajentaa yli viisiportaiseksi, se on mielestäni vastaajille hankalammin hahmotettava kuin Osgoodin asteikko.

7.3 Aineistonkeruu

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat kaikki Joensuun seutukirjaston kirjastotyötä tekevät työntekijät, jotka ovat työskennelleet seutukirjastossa vähintään vuodesta 2006 lähtien ja ovat edelleen työ- tai virkasuhteessa seutukirjastoon. Myöhemmin tulleet työntekijät, siviilipalvelusmiehet ja työharjoittelijat jätetään perusjoukon ulkopuolelle, koska he eivät ole kokeneet organisaatiomuutosta kokonaan. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on ollut pieni. Jos tutkimus olisi kvalitatiivinen, olisi voinut olla mielenkiintoista selvittää, löytyykö entisten työntekijöiden joukosta henkilöitä, jotka ovat irtisanoutuneet organisaatiomuutosprosessin aikana ja haastatella myös heitä. Kirjastotyö käsitetään tässä laajasti. Esimerkiksi atk- ja toimistotyö käsitetään kirjastotyöksi, koska työntekijöiden tehtävät liittyvät kiinteästi kirjaston toimintaan ja työntekijät ovat olleet mukana toteuttamassa organisaatiomuutosta. Siivoustyöntekijät puolestaan jätetään tarkastelun ulkopuolelle. Perusjoukko on pieni, vain noin 80 henkilöä. Otantaa ei luonnollisesti ole mielekäästä tehdä, vaan kaikille perusjoukon jäsenille annetaan mahdollisuus osallistua kyselyyn.

Aineisto kerättiin syys-lokakuun vaihteessa 2009 verkkolomakkeella. Vastausaikaa oli kolme viikkoa ja vastaajille lähetettiin yksi karhukirje. Verkkolomakkeen laatimisessa käytettiin Tampereen yliopiston kautta ilmaiseksi saatavaa Eduix Oy:n tekemää E-lomake-ohjelmaa. Postikyselyn sijaan valittiin verkkolomake, koska se on edullisempi toteuttaa ja tiedot voi siirtää suoraan SPSS-analyysiohjelmaan. Suora tiedonsiirto poistaa mahdolliset huolimattomuusvirheet aineiston koodausvaiheessa ja säästää aikaa. Lisäksi verkkolomakkeen ylläpitäminen yliopiston palvelimella saattaa vaikuttaa vastausaktiivisuuteen ja lisätä vastaajien luottamusta tutkimukseen. Kun kävin esittelemässä pro gradu -tutkielmani aiheen seutukirjastossa, vastaajan anonymiteetti ja aineistonkeruun järjestäminen askarruttivat kuulijoita. Verkkolomakkeesta tiedottaminen hoidettiin henkilökunnan sähköpostilistan kautta. Kirjastotyötä tekevät hallitsevat atk-aidot ikäluokasta riippumatta erinomaisesti, sillä tietokoneen käyttö kuuluu kirjaston arkirutiineihin. Lisäksi työntekijöillä on pääsy tietokoneille työpäivänsä aikana.

7.4 Pienen aineiston asettamat haasteet ja tutkielmassa käytettävät tilastolliset menetelmät

Tilastollisen testaamisen avulla mitataan riskiä, ”että otoksen perusteella tehty johtopäätös perusjoukosta on virheellinen”. Tilastollinen testi kertoo millä todennäköisyydellä tehty johtopäätös

aiheutuu sattumasta, ja se perustuu otannasta aiheutuneiden satunnaisvirheiden todennäköisyyteen. (Heikkilä 2008, 190.) Seutukirjastoaineistoni on kokonaistutkimus eikä se perustu otokseen. Osa perusjoukon jäsenistä jätti vastaamatta kyselyyn, mikä aiheutti aineistoon katoa ja mahdollisesti vinoumaa. Koska tilastollinen testaus perustuu otantaan eikä kadon aiheuttamaan vastaajien valikoitumiseen, joutuu tässä tapauksessa pohtimaan testaamisen tarpeellisuutta. Tutkielmassani tilastollisia testejä tullaan käyttämään apuvälineenä tulosten tulkintaan. Pitkänen (1994, 13 teoksessa Heikkilä 2008, 190–191) toteaa, että kokonaistutkimuksessakin on perusteltua käyttää tilastollista testaamista, koska sillä voidaan selvittää ovatko havaitut erot satunnaisia vai systemaattisia.

Tilastollinen testaus edellyttää tiettyjen taustaoletusten toteutumista, että saatuihin tuloksiin voidaan luottaa. Tyypillisiä edellytyksiä ovat esimerkiksi 1) toisistaan riippumattomat ja satunnaisesti valikoituneet havainnot, 2) normaalisti jakautuneet muuttujat, 3) yhtä suuret ryhmien varianssit, 4) riittävä määrä havaintoja sekä 5) riittävän tarkka mittaustaso (Metsämuuronen 2004, 9). Usein käy kuitenkin niin, että taustaoletukset eivät toteudu. Osassa tapauksista vajaaksi jäävät taustaoletukset vaikuttavat tuloksiin kriittisemmin kuin toisissa tapauksissa – ongelma onkin siinä, että vaikutuksen määrää ei yleensä voi tietää tarkasti (mt. 15).

Tilastolliset testit voidaan jakaa kahteen ryhmään taustaoletuksiensa perusteella, parametrisiin ja parametrittomiin testeihin. Parametriset testit ovat suositellumpi ja voimakkaampi vaihtoehto, mutta niillä on myös enemmän taustaoletuksia. Jos parametrinen testin edellytykset eivät ole voimassa, kehoitetaan valitsemaan parametrin vastine. (Heikkilä 2008, 193; Metsämuuronen 2004, 18–19.) Parametrittomat testit soveltuvat esimerkiksi tilanteisiin, joissa populaatio ei ole jakautunut parametristen testien vaatimalla tavalla, pisteille on mielekkäämpää laskea järjestys kuin tarkka numeerinen tulos (ranking tests) tai otos on pieni (Siegel, S. & Castellan, J. N. Jr 1988, xv). Käytännössä tutkija kuitenkin käyttää omaa harkintaansa valitessaan sopivaa testiä.

Tässä tutkielmassa käytetään pääosin muutamaa tilastollista menetelmää. Ensiksi koko vastaajajoukon mielipiteet kartoitetaan suorien jakaumien avulla. Saadut prosenttiosuudet ovat viitteellisiä, koska vastauksia saapui niin vähän.

Vastaajien mielipiteitä tarkastellaan myös ryhmien välisinä eroina. Tulokset raportoidaan 5 %:n merkitsevyytasolla. Jos ryhmien välillä ei ole tilastollisesti riittävän merkitseviä eroja, asiasta raportoidaan vain sellaisissa tapauksissa, joissa on merkitystä, ettei ryhmien välillä nimenomaan ole

eroja. Erot lasketaan tutkielmassani lähinnä parametrittomalla Mann-Whitneyn-U-testillä. Aineisto on niin pieni (N=37), että varianssianalyysin tai t-testin ehdot täyttyvät harvoin¹⁴. Olen kuitenkin kokeillut parametrisia testejä aineistoon ja niiden tulokset eivät poikenneet juurikaan parametrittomista vastineista. Joissakin tapauksissa parametriset testit osoittautuivat voimakkaammaksi, mutta koen varmemmaksi luottaa parametrittomiin testeihin. Mann-Whitneyn U-testissä mittausasteikoksi riittää varmasti järjestysasteikko, sillä testi perustuu jokaiselle arvolle annettavaan järjestyslukuun, jotka asetetaan suuruusjärjestykseen (Heikkilä 1998, 234). Testissä lasketaan jakaumien sijainnissa olevat erot. Mann-Whitneyn U-testi soveltuu kahden ryhmän väliseen vertailuun. Useampien ryhmien välisessä vertailussa käytetään Kruskal-Wallis-testiä, joka on parametriton vastine varianssianalyysille. Testin puute on, ettei tuloksista tiedä välittömästi, minkä ryhmien välillä löytynyt ero on (vrt. esim. Tukeyn tai Bonferronin testit, jotka voidaan valita suoraan varianssianalyysin yhteydessä käytettäessä SPSS-ohjelmaa). Vaikka tilastolliset merkitsevyydet lasketaan tutkielmassani parametrittomien testien avulla, tulokset havainnollistetaan keskiarvoeroina, koska lukijoiden on helpompi tulkita keskiarvoja kuin järjestyslukuja.

Yksittäisten muuttujien lisäksi tässä tutkielmassa on luotu myös summamuuttujia. Summamuuttujien muodostamisen perusteena on käytetty korrelaatioita ja sisällön perusteella tehtävää jakoa. Luotujen summamuuttujien reliabiliteetin arvioimista varten on laskettu sekä Cronbachin alfa että Cronbachin alfa² -n luottamusvälit (Metsämuuronen 2000, 52–63). Summamuuttujia ei palautettu käsittelyn yhteydessä alkuperäiselle asteikolle, sillä mittaskaalan kasvaminen auttoi tuomaan eroja paremmin esille. Faktori- ja pääkomponenttianalyysin käytöstä luovuttiin summamuuttujien ulottuvuuksien hahmottamisessa, koska kyselyyn vastasi niin pieni joukko ihmisiä, että kaikkien asenneväittämien sovittaminen analysoitavaksi olisi ollut mahdotonta. Jos analyysin sen sijaan teki valmiiden teemojen mukaan, esimerkiksi motivaatiokysymyksistä, ei testi tarjonnut juurikaan lisähyötyä. Päinvastoin, testien ehdot jäivät monilta osilta vajaiksi ja tulokset olivat hyvin kyseenalaisia. Metsämuuronen (2008, 11) mukaan monimuuttujamenetelmät, joihin faktori- ja pääkomponenttianalyysikin kuuluvat, edellyttävät esimerkiksi normaalisti jakautunutta populaatiota ja suhteellisen suurta vastaajajoukkoa. Puuttuvat havainnot hankaloittavat entisestään monimuuttujamenetelmien käyttöä, koska ne jätetään käsittelemättä. Puuttuvan tiedon

¹⁴ Varianssianalyysi edellyttää muuttujan arvojen olevan sekä normaalisti jakautuneita että varianssien on oltava lähellä toisiaan. T-testissä ehdot ovat lievemmat ja edellytetään ainoastaan normaalijakaumaa. Lisäksi olisi parempi, jos muuttujat olisivat mittaustasoltaan välimatka- tai suhdeasteikollisia. (Heikkilä 1998; 194, 225, 230.) Olen tietoinen, että parametrisia testejä käytetään yleisesti esimerkiksi yhteiskuntatieteissä järjestysasteikollisiin muuttujiin ja muutkaan ehdot eivät täyty aina täydellisesti.

voi korvata esimerkiksi keskiarvolla tai verrokillä, mutta se puolestaan voi vaikuttaa tuloksiin pienissä aineistoissa (mt., 12).

Summamuuttujien luominen onnistui muissa tapauksissa paitsi viestintää käsittelevän kysymysryhmän osalta. Viestintää käsittelevien muuttujien yhdistämisestä ei muodostunut sisällöllisesti perusteltuja muuttujia, joiden Cronbachin alfan arvot olisivat riittäneet suhteellisen luotettavaan tarkasteluun. Metsämuurosen (2000, 62–63) mukaan alfan luottamusvälin alarajan tulisi olla vähintään 0,60, mikä puolestaan edellyttää pienessä aineistossa alfalta lähemmäs 0,80:n arvoa. Viestinnän summamuuttuja jätettiin kokonaan luomatta, koska alustavassa tarkastelussa se osoittautui muihin summamuuttujiin verrattuna selvästi epäluotettavammaksi ja sisällöllisesti heikommaksi.

8 TULOKSET

8.1 Aineistosta ja aineistonkeruun onnistumisesta

Kyselyyn vastasi 37 vastaajaa. Se on hieman alle puolet perusjoukosta. Vastaajat ovat taustoiltaan melko homogeeninen joukko. He ovat työskennelleet kirjastoalalla pitkään, keskimäärin 25 vuotta. Puolet heistä on toiminut viimeiset kymmenen vuotta samassa työpaikassa ja samoissa työtehtävissä. Vastaajat ovat iältänsä 40–60-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä on 52 vuotta. He ovat koulutukseltaan pääasiassa ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon (43 %) ja opisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon (38 %) suorittaneita. Tyypillisin ammattinimike on kirjastovirkailija. Vastaajat ovat myös kuuluneet aktiivisesti seutukirjastomuutoksen aikana toimineisiin työryhmiin, sillä 70 % heistä ilmoitti kuuluneensa vähintään yhteen työryhmään. Kaikkien kuntien kirjastoista saapui vastauksia, mutta niitä ei ole järkevä tarkastella kuntakohtaisesti, sillä Joensuuta lukuun ottamatta vastauksia on liian vähän tilastolliseen tarkasteluun.

Vastaajat vastasivat kiitettävän tarkasti kyselylomakkeeseen ja tutkimuskysymyksissä esiintyy vain harvoin puuttuvia arvoja. Taustakysymyksissä puuttuvia arvoja on sen sijaan enemmän. Puuttuvat arvot taustakysymyksissä hankaloittavat aineiston käsittelyä ja ryhmien välisten erojen tarkastelua. Uskon, että vastaamattomuuden syynä on huoli, että vastaaja tunnustetaan taustatietojensa perusteella. Esimerkiksi ammattinimike yhdistettynä työskentelykuntaan ja syntymävuoteen rikkoisi näin pienessä aineistossa vastaajan anonymiteetin. Tulosten raportoinnissa ei käytetä paljastavia muuttujia. Lisäksi aineiston käsittelyssä noudatetaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä (Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää [www-sivu](#)). Aineisto esimerkiksi säilytetään ja tuhotaan lopuksi asianmukaisesti sekä sitä käsittelee vain tutkija, koska aineiston tallettamiselle jatkokäyttöä varten ei ole perusteita. Tutkija myös tarkastelee analyysivaiheessa vastauksia joukkoina tai ilman taustatietoja.

Tutkimus on kokonaistutkimus, joten katoon ei voinut varautua esimerkiksi kasvattamalla otoskokoa. Saaduista vastauksista on hankala havaita, onko jollakin tietyllä tavalla ajatteleva ryhmä jäänyt aliedustetuksi. Jokaisesta kunnasta saapui vastauksia, mutta jokaista kirjastotoimipistettä tuskin tavoitettiin. Lisäksi uskon, että vastaamatta jättäneillä olisi ollut arvokasta tietoa tutkimukseen. Esimerkiksi vastaajia, jotka kertoivat, etteivät olleet osallistuneet työryhmätyöskentelyyn, oli vain viisi. Lisäksi kuusi vastaajaa jätti ilmoittamatta, osallistuivatko he

työryhmätyöskentelyyn. Eroja työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden ja osallistumattomien välillä on hankala mitata tilastollisesti, kun toinen joukko on niin pieni. Aineistossa näkyy välillä oireellisena, että mielipiteiden välillä saattaa olla eroja, mutta potentiaaliset erot jäävät liian pieniksi ja voivat johtua sattumasta. Joukossa on kuitenkin sisällöllisesti mielekkäitä ja säännöllisiä muuttujia, joissa saavutetaan parametrittomilla testeillä tilastollisesti merkitseviä eroja 5 %:n merkitsevyytasolla.

Likertin asteikolla 1–5 mitattujen muuttujien asteikot ovat tulosten raportoinnissa käännteiset verrattuna kyselylomakkeeseen. Raportoinnissa 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kääntäminen tehtiin siksi, että kuvioden tulkitseminen on yksinkertaisempaa, kun pääsääntöisesti suuri luku tarkoittaa positiivista ja pieni luku negatiivista. On huomattava kuitenkin, että pieni osa kysymyksistä on kysytty päinvastaisessa muodossa ja suuri arvo tarkoittaaakin negatiivista suhtautumista kysytyyn asiaan.

Mielestäni kyselylomakkeen laatiminen onnistui melko hyvin. Suurimmaksi puutteeksi koen kyselylomakkeen pituuden, kysymysten sisältämän turhan toiston ja kaksi epäonnistunutta teeman operationalisointia. Viestintä-ulottuvuuden rakenne ei ollut loppuun asti harkittu. Se näkyi esimerkiksi summamuuttujan luomisen epäonnistumisena. Henkilökohtaiset kysymykset (q18-sarja) puolestaan olivat liian henkilökohtaisia näin pieneen tutkimukseen, mikä saattoi jopa karkottaa vastaajia. Kysymyksiin vastasi niin pieni joukko, että päädyin poistamaan muuttujat aineistosta. Huolimattomuusvirheiltäkään ei täysin vältytty, vaikka niistä varoiteltiin menetelmäkirjallisuudessa (esim. Valli 2007B, 211) ja lomake tarkastettiin sekä testattiin useampaan kertaan. Koulutustasomuuttujassa puuttui kokonaan vaihtoehto ”alempi korkeakoulututkinto”. Onneksi kyselyn vastaajat olivat oma-aloitteisia ja kirjoittivat loppuun kommentiksi suorittaneensa alemman korkeakoulututkinnon. Siitä huolimatta kahden vastaajan osalta jäi mysteeriksi, miksi he olivat jättäneet koulutustason kertomatta, mutta yksi syy saattoi olla juuri sopivan vastausvaihtoehdon puuttuminen.

Vastaajat osoittautuivat taustatiedoiltaan osin liian homogeeniseksi, että niitä olisi kannattanut ottaa syvempään tarkasteluun. Esimerkiksi ikäryhmien ja työskentelyvuosien perusteella ei löytynyt minkäänlaisia eroja mielipiteissä. Eroja olisi saattanut löytyä, jos vastaajien taustat olisivat eronneet enemmän toisistaan. Lisäksi kirjastojen vertailu, joka oli yksi alkuperäisistä tarkoituksista tehdä ylipäättään kvantitatiivinen tutkimus, osoittautui vaikeaksi vähäisten vastausten takia. Tarkkuustaso, jolla kirjastoja lopulta voitiin verrata, oli pääkirjasto vs. muut kirjastot.

8.2 Osallistuminen

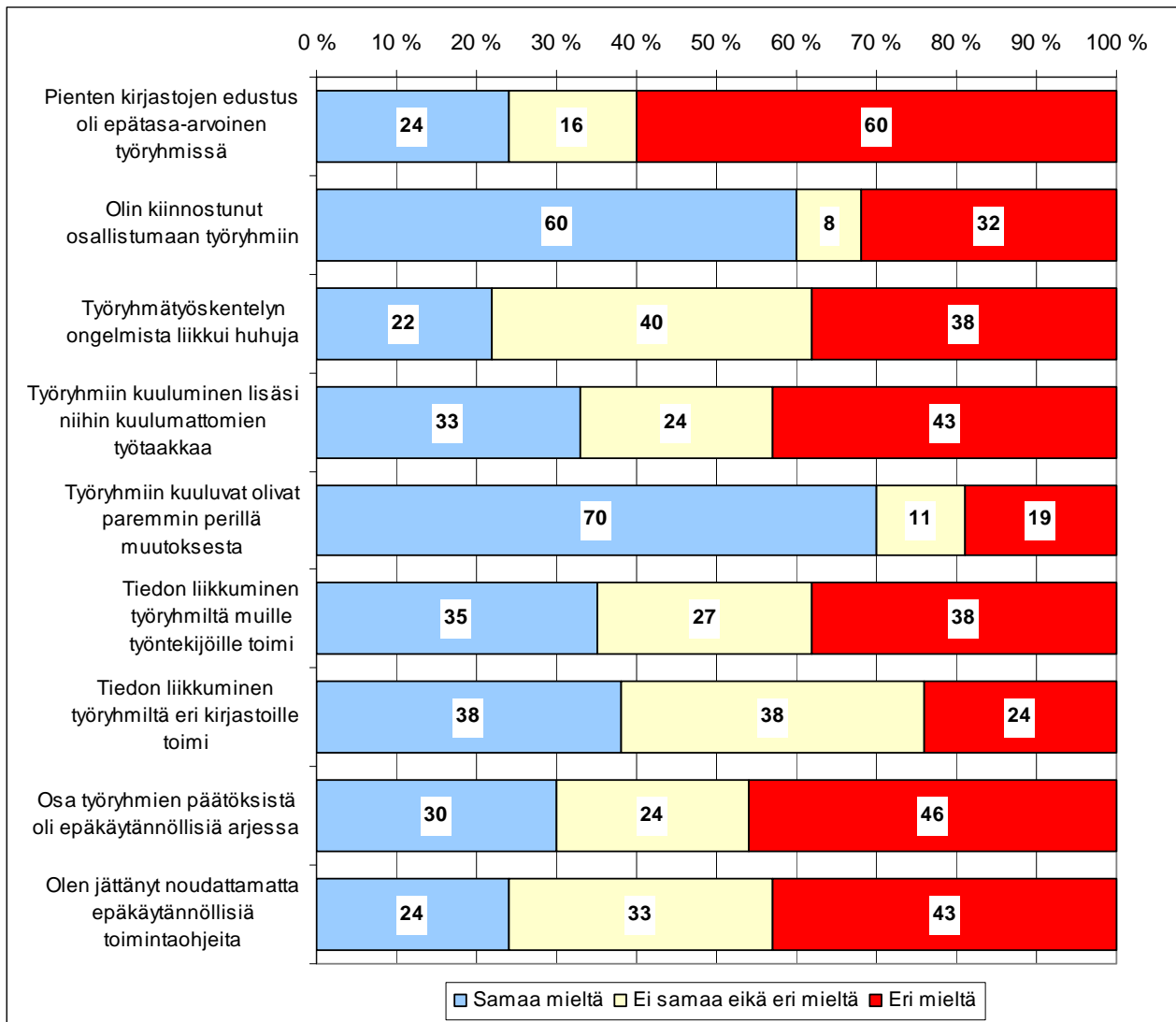
Kuten tutkielman teoriaosiossa todettiin, osallistuminen muutoksen suunnitteluun on perinteinen keino lisätä henkilökunnan sitoutumista muutokseen. Osallistuminen jakaa vastuuta sekä antaa henkilökunnalle vaikutusvaltaa ja lisää tunnetta, että muutos on yhteinen asia. Yksi yleinen osallistumisen muoto organisaatiomuutoksessa on työryhmätyöskentely. Seutukirjastomuutoksen toteuttamisen suunnittelu tapahtui juuri työryhmissä. Ryhmissä suunniteltiin esimerkiksi yhteiset käytösäännöt kirjastolle ja määriteltiin parametrit kirjastojärjestelmälle. Työryhmien tuli toimia foorumina, jossa eri kirjastojen eri organisaatiotasolla työskentelevät henkilöt pyrkivät päätöksiin muutokseen liittyvistä asioista.

Kuviossa 4 esitetään, kuinka seutukirjaston työntekijöiden (N=37) mielipiteet jakautuivat eri kysymyksissä. Vastausvaihtoehdot ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” on supistettu yhdeksi luokaksi ”Samaa mieltä” ja vastausvaihtoehdot ”Täysin eri mieltä” ja ”Jokseenkin eri mieltä” on supistettu luokaksi ”Eri mieltä”. Samaa kolmiluokkaista luokittelua käytetään muidenkin suorien jakaumien esittämisessä.

Useampi kuin kaksi kolmesta vastaajasta koki, että työryhmiin kuuluvat olivat muita paremmin perillä muutoksesta (kuvio 4). Se tukee näkemystä, että organisaatiomuutoksen suunnitteluun kannattaa ottaa mukaan henkilöstöä kaikilta tasoilta. Tiedon liikkuminen työryhmiltä muille työntekijöille ja eri kirjastoille koettiin välillä haastavaksi. Suunnilleen yhtä moni vastaaja oli samaa kuin eri mieltä, että tieto liikkui työryhmiltä muille työntekijöille hyvin.

Joensuun seutukirjaston pääkirjaston koko verrattuna muihin kirjastoihin saattoi luoda vähän epätasa-arvoa. Neljännes *kaikista vastaajista* koki, että pienten kirjastojen edustus työryhmissä oli epätasa-arvoinen (kuvio 4), kun taas kysyttäessä vallasta *työryhmien jäseniltä* (kuvio 5), lähes puolet vastaajista ajatteli, että Joensuun seutukirjaston pääkirjastolla oli liikaa valtaa työryhmien sisällä.

Kuvio 4 Arvio työryhmätyöskentelystä (kaikki vastaajat).



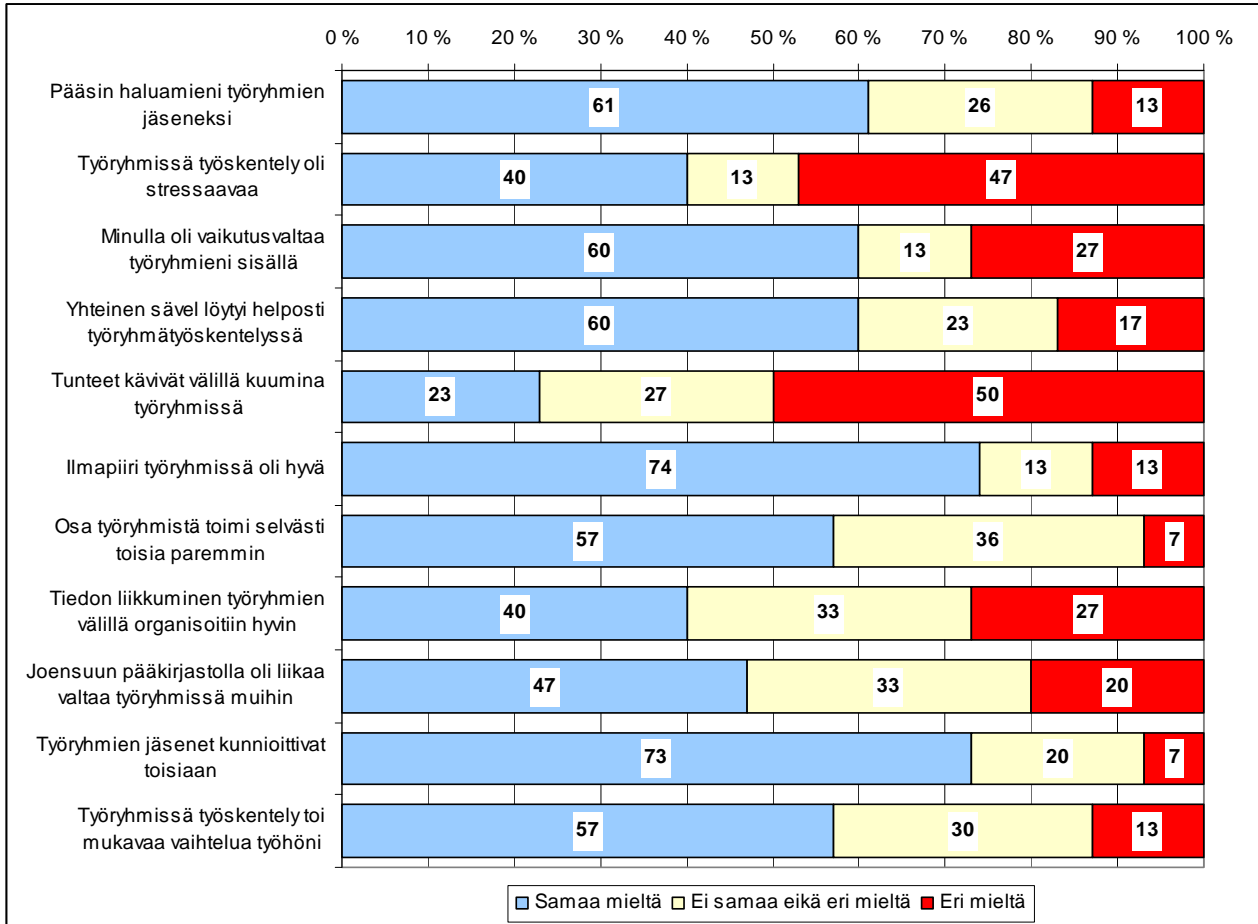
Työryhmien tekemien päätösten sisältöä kritisoi vajaa kolmannes vastaajista (kuvio 4). He mielsivät, että osa työryhmien päätöksistä oli epäkäytännöllisiä arjen kannalta. Neljäsosa vastaajista jopa myönsi jättäneensä välillä noudattamatta epäkäytännölliseksi kokemiaan toimintaohjeita. Pääkirjaston työntekijät jättivät muita kirjastoja harvemmin noudattamatta epäkäytännölliseksi kokemiaan ohjeita (liite 2). Ristiriitojen syntyminen suunnitelman ja käytännöntyön välillä on ymmärrettävää, kun työryhmät suunnittelivat paikoin kokonaan uusia toimintoja, kuten yhteistä kuljetusjärjestelmää, josta kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta. Toisaalta on myös mahdollista, että muutoksen sisältö oli pienempi pääkirjaston työntekijöille tai tehdyt päätökset palvelivat paremmin suuren kuin pienen kirjaston arkea.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan työryhmätoimintaa työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden vastaajien näkökulmasta (N=30, kuvio 5). Näin pienessä kyselyssä ei voitu huomioida sitä, että osa

vastaajista kuului muutoksen aikana useampaan työryhmään. On mahdollista, että heidän arvionsa olisivat erilaiset riippuen siitä, minkä työryhmän toimintaa he arvioivat, sillä vain yksi vastaaja oli eri mieltä, että osa työryhmistä olisi toiminut selvästi muita paremmin. Niinpä tulokset koskevat työryhmätoimintaa yleensä. Jos vastaajat olisivat arvioineet erikseen jokaista työryhmäänsä, olisi ollut tärkeää yhdistää arviot työryhmittäin. Työryhmien keskinäinen vertailu olisi ollut jälleen ongelmallista, koska ryhmien koko vaihteli ja vastaajan henkilöllisyys olisi voinut paljastua arvioissa.

Työryhmätyöskentelyssä positiivisella ilmapiirillä on keskeinen asema. Kolme neljästä vastaajasta määritteli työryhmien ilmapiirin hyväksi (kuvio 5). Työryhmien jäsenet myös kunnioittivat toisiaan. 60 % vastaajista ajatteli, että heillä on vaikutusvaltaa työryhmien sisällä ja että yhteinen sävel työskentelyyn löytyi helposti. Pienten kirjastojen työntekijät arvioivat vaikutusvaltansa heikommaksi kuin pääkirjaston vastaajat (liite 2). Joissakin työryhmissä käytiin välillä kiivaampiakin keskusteluja, sillä reilu viidennes myönsi tunteiden käyneen joskus kuumana työskentelyn aikana. Suurin osa vastaajista ilmoitti päässeensä haluamiensa työryhmien jäseneksi ja koki työryhmätyöskentelyn tuovan mukavaa vaihtelua työhönsä. Siitä huolimatta 40 % kyselyyn vastanneista työryhmien jäsenistä pohti, että työryhmätyöskentely oli stressaavaa.

Kuvio 5 Työryhmien toiminta työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden mielestä



8.3 Muutoksenaikainen viestintä

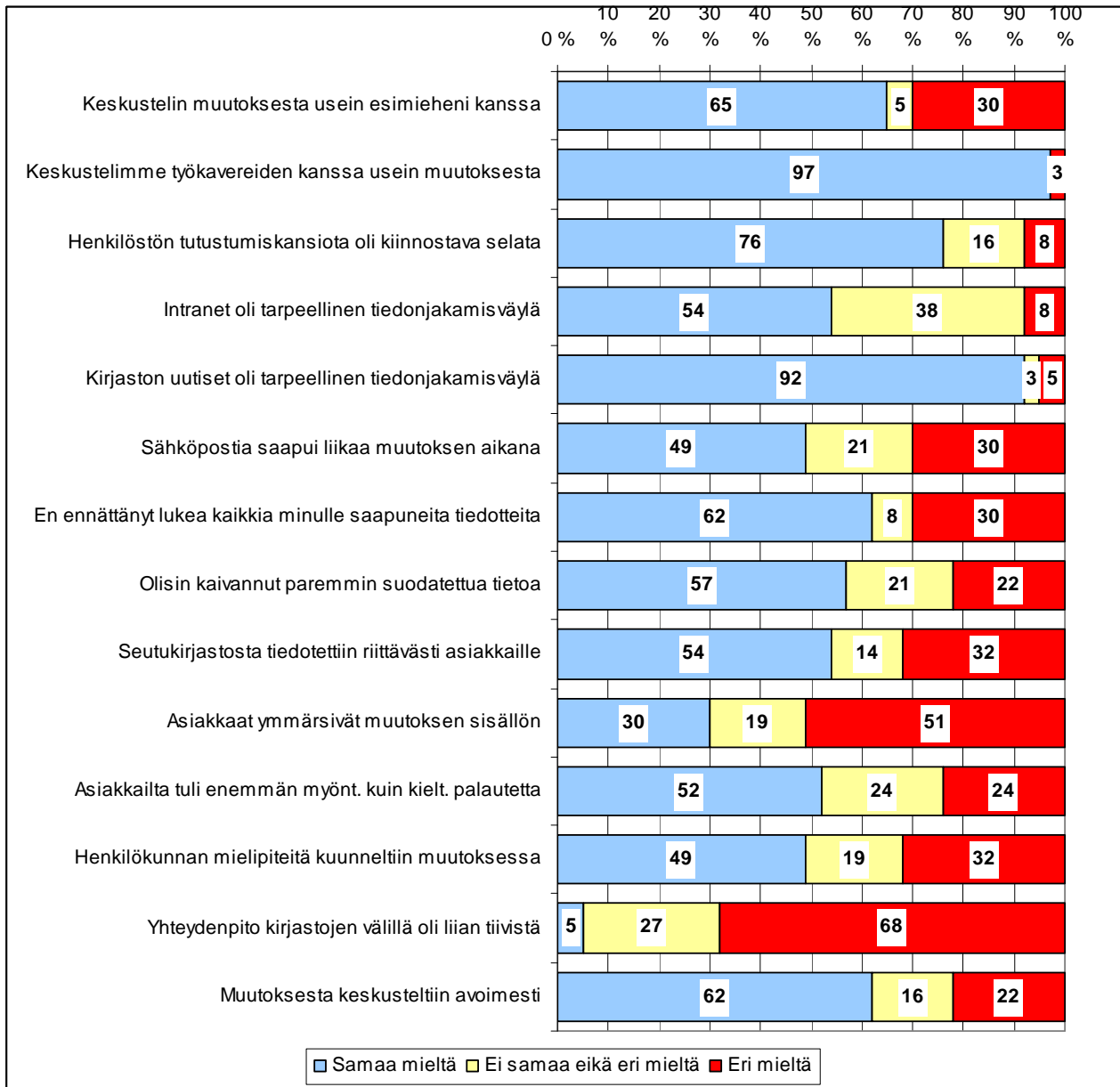
Kuviossa 6 esitetään vastaajien (N=37) mielipiteet viestinnästä muutoksen aikana kolmiluokkaiseksi luokiteltuna. Lähes kaikki seutukirjaston työntekijät kertoivat keskustelleensa seutukirjastomuutoksesta usein työkavereiden kanssa. Sen sijaan selvästi vähemmän, 65 %, vastaajista ilmoitti keskustelleensa esimiehensä kanssa usein muutoksesta. Pienemmissä kirjastoissa keskusteltiin enemmän esimiehen kanssa muutoksesta kuin Joensuun seutukirjaston pääkirjastossa (liite 3) Ero selitty todennäköisesti pitkälti organisaation koolta. Suuremmissa kirjastoissa esimiehen tehtäväkuva on paikoin eriytyneempi perustyöstä kuin pienemmissä kirjastoissa, joissa arjen vuorovaikutustilanteita syntyy enemmän. Puolet vastaajista koki, että henkilöstöä kuunneltiin muutoksen aikana. Kirjastonjohtajien näkemys henkilöstön kuuntelemisesta oli positiivisempi kuin muulla henkilöstöllä (liite 4). 62 % vastaajista kuvaili viestintää avoimeksi. Kirjastonjohtajat kokivat viestinnän avoimemmaksi kuin muu henkilökunta (liite 4). Se on ymmärrettävää, koska kirjastonjohtajat arvioivat samalla omaa työtänsä ja esimerkiksi viestinnän avoimuus voi näyttäytyä heille erilaisena.

Tärkeimmäksi tiedonjakamisväyläksi kysytyistä vaihtoehdoista osoittautui kirjaston uutiset (kuvio 6). Kirjaston uutiset on tarvittaessa ilmestyvä tiivistelmä, jossa kerrotaan tärkeimmät seutukirjastoa koskevat asiat. Se jaetaan jokaisessa kirjastotoimipisteessä paperiversiona työ- ja kahvihuoneisiin. Kirjaston uutisista muodostui pysyvä käytäntö seutukirjaston viestinnässä. Intranet puolestaan ei saavuttanut yhtä suurta suosiota. Edes kirjastonjohtajat eivät kokeneet sitä muita vastaajia tärkeämmäksi tiedonjakamisväyläksi (liite 4). Heidän olisi kuitenkin voinut olettaa tarvitsevan erityisen paljon sähköistä tiedonjakamista, koska tehokas viestintä on johtajille tärkeää. Toisaalta he ja työryhmien jäsenet lähettivät toisilleen paljon sähköpostia, mikä on saattanut korvata intranetin. Henkilöstöstä laadittiin myös tutustumiskansio, jossa esiteltiin eri kirjastojen työntekijät. Kolme neljästä vastaajasta piti tutustumiskansion selaamista kiinnostavana.

Suuri osa henkilöstöstä oli sitä mieltä, etteivät he ehtineet lukea kaikkia heille saapuneita tiedotteita ja he olisivat kaivanneet paremmin suodatettua tietoa (kuvio 6). Puolet oli myös sitä mieltä, että muutoksen aikana saapui liikaa sähköpostia.

Vain 30 % vastaajista ajatteli, että asiakkaat ymmärsivät nopeasti, mitä seutukirjastomuutos tarkoittaa heidän kannaltaan. Kuitenkin yli puolet oli sitä mieltä, että muutoksesta tiedotettiin asiakkaille riittävästi mediassa. Lisäksi vastaajat arvioivat asiakkailta saadun palautteen olleen pikemminkin myönteistä kuin kielteistä. (Kuvio 6.) Johtajat antoivat muuta henkilökuntaa paremmat arviot asiakkaiden suhtautumisesta (liite 4). He eivät mahdollisesti ole työskennelleet yhtä paljon asiakasrajapinnassa kuin muut työntekijät.

Kuvio 6 Muutoksenaikainen viestintä



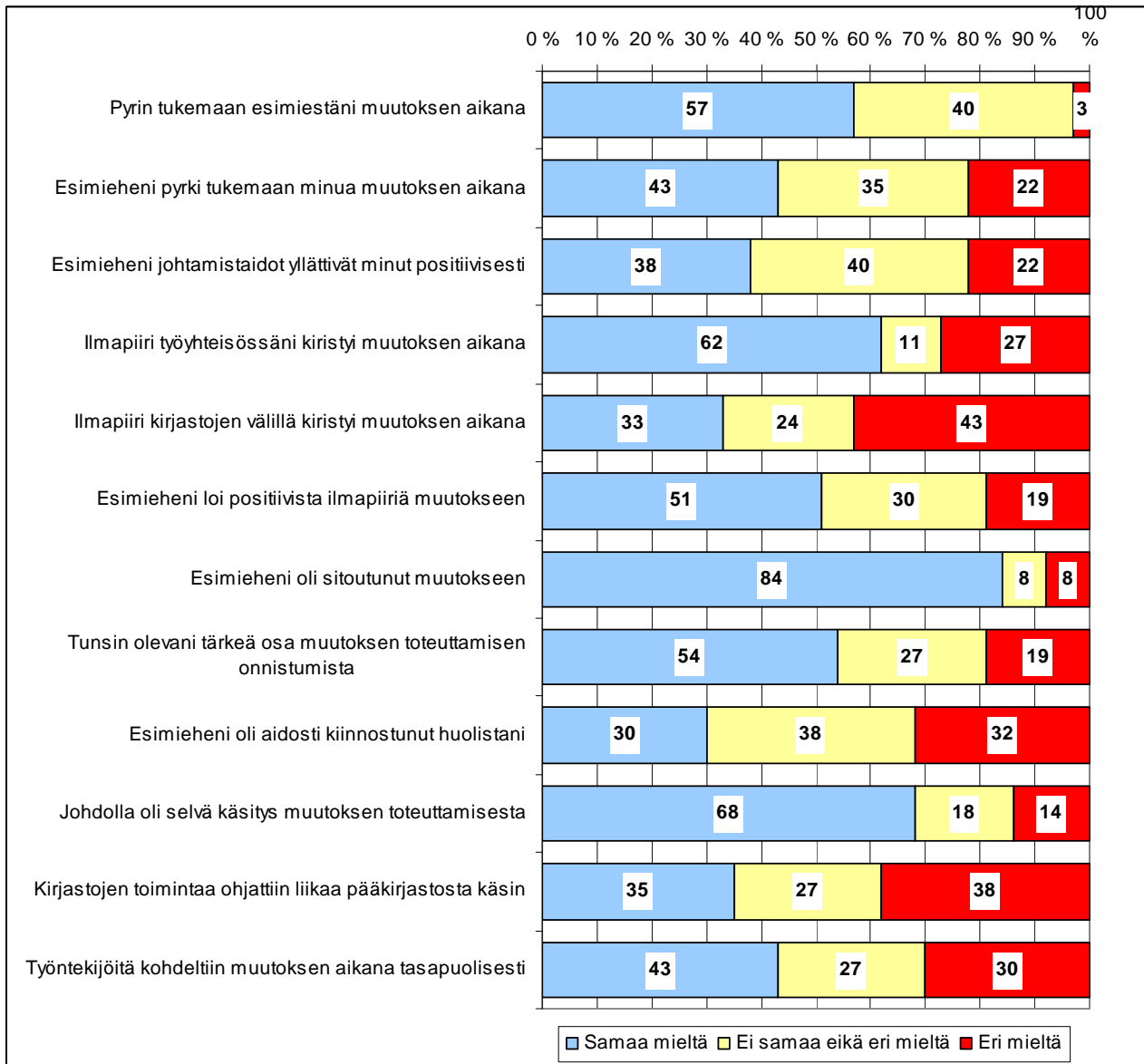
8.4 Johtaminen ja johtajuus

Seutukirjastokyselyssä esitettiin muutoksen johtaminen ja johtajuus -ulottuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Kysymyksissä pyydettiin esimerkiksi arvioimaan oman esimiehen toimintaa. Koska vastaajia on seitsemän eri kunnan kirjastosta ja esimiehiä on useita, tulokset eivät ole henkilöitävissä yksittäiseen esimieheen. Mittari kuvaa siis yleistä suhtautumista. Kirjastokohtaiset vertailut olisivat edellyttäneet huomattavasti suurempaa vastaajajoukkoa ja pienten kirjastojen kohdalla ne olisivat tehneet esimiehen tunnistettavaksi. Kuviossa 7 esitetään seutukirjastokyselyn vastaajien (N=37) mielipiteet johtamisesta ja johtajuudesta kolmeluokkaisena.

Tutkielman teoriaosiossa määriteltiin organisaatiomuutos ihmisten välisten suhteiden johtamiseksi ja todettiin, että organisaatiomuutos muuttaa henkilöiden välisiä suhteita. Sen takia organisaatiomuutos vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Puolet vastaajista koki, että heidän esimiehensä loi positiivista ilmapiiriä muutokseen (kuvio 7). Vielä useampi vastaaja ajatteli, että muutos kiristi ilmapiiriä hänen omassa työyhteisössään. Sen sijaan kirjastojen välillä ei ollut niin paljoa konflikteja. Reilu kolmannes vastaajista koki, että kirjastojen toimintaa ohjattiin liikaa pääkirjastosta käsin. Joensuun seutukirjaston pääkirjasto on kokonsa puolesta selkeästi suurin kirjasto. Se, työskenteleekö vastaaja pääkirjastossa vai ei, ei vaikuttanut hänen mielipiteeseensä kyseisessä kysymyksessä.

Kysely paljastaa, että esimiehet olivat hyvin sitoutuneita muutokseen. Jopa 84 % vastaajista koki esimiehensä olleen melko tai erittäin sitoutunut (kuvio 7). Vastaajat myös pääsääntöisesti ajattelivat, että johdolla on selvä käsitys muutoksen toteuttamisesta. Tutkielman teoriaosiossa havaittiin, että esimiehen henkilökohtainen kontakti alaiseen on tärkeää (luku 5.3.1). Vajaa kolmannes vastaajista koki, että heidän esimiehensä oli aidosti kiinnostunut heidän muutokseen liittyvistä huolistaan. Kysymys esimiehen aidosta kiinnostuksesta osoittautui vastaajille ilmeisen haastavaksi, koska muuttuja on kyselyn ainoita, joissa neutraali kanta oli suositumpi valinta kuin myönteinen tai kielteinen suhtautuminen kysyttävään asiaan. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he tunsivat olevansa tärkeä osa seutukirjastomuutoksen onnistumista. Sen sijaan jälleen vajaa kolmannes kyselyyn vastanneista seutukirjaston työntekijöistä koki, ettei työntekijöitä kohdeltu tasapuolisesti muutosprosessin aikana. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, pyrkivätkö he tukemaan esimiestään muutoksen aikana tai pyrkikö esimies tukemaan heitä muutoksen aikana. Arvio omasta tuesta esimiehelle vaikuttaa olevan positiivisempi kuin näkemys esimiehen antamasta tuesta itselle. (Kuvio 7.)

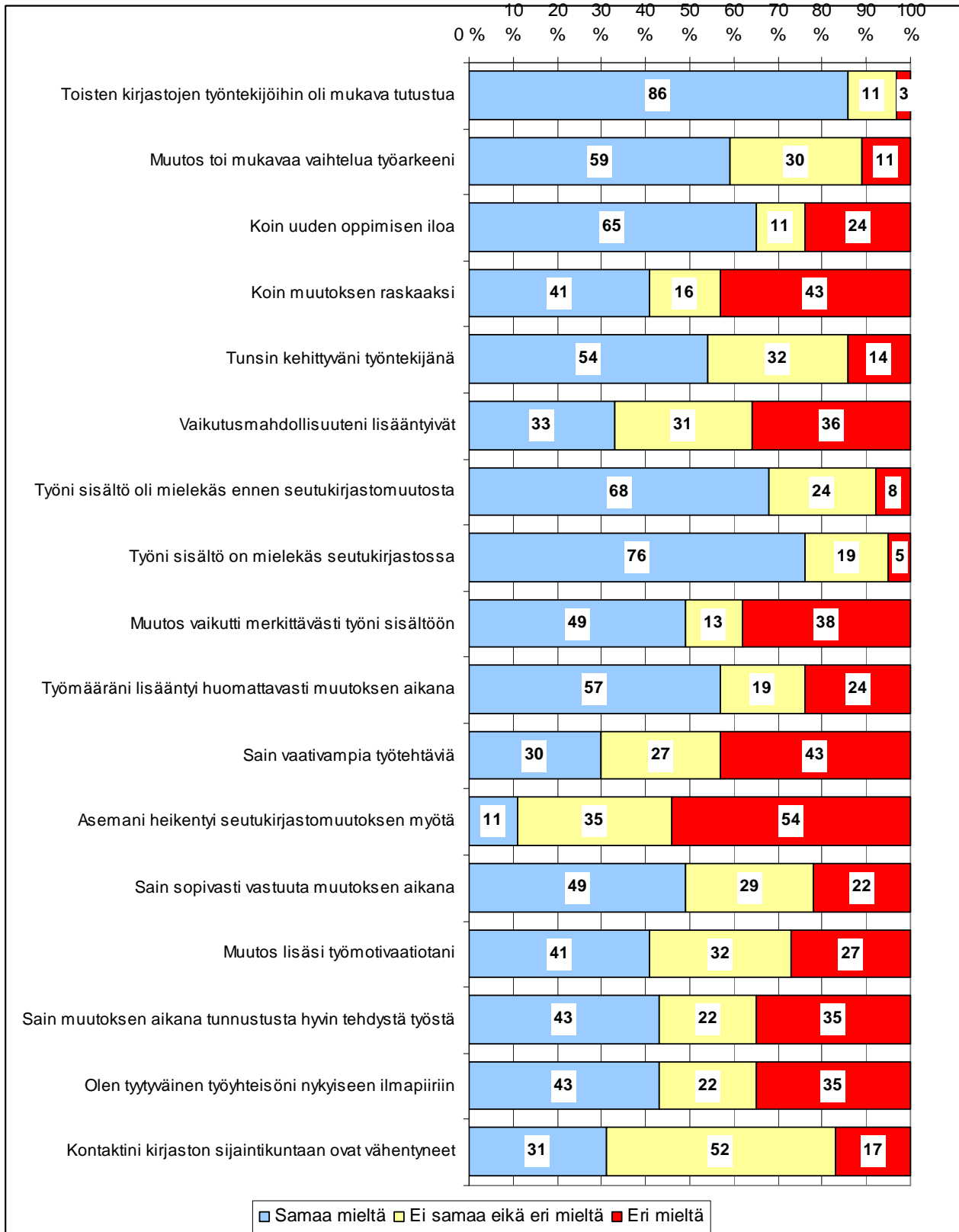
Kuvio 7 Johtaminen ja johtajuus muutoksen aikana



8.5 Motivaatio

Motivaatioulottuvuudesta muodostui kyselylomakkeessa aihepiiri, josta esitettiin eniten kysymyksiä. Ulottuvuuden avulla pyritään selvittämään, millaiseksi seutukirjaston henkilökunta koki oman motivaatiotasonsa ja minkälaisia motivaatioeroja eri ryhmien välillä on. Motivaatioulottuvuudessa erot näkyvät selvemmin kuin muissa ulottuvuuksissa. Ennen kuin siirrytään syvempään tarkasteluun, kuviossa 8 esitetään koko vastaajajoukon mielipiteiden jakautuminen.

Kuvio 8 Motivaatio seutukirjastomuutoksen aikana



Kaikki vastaajat olivat työskennelleet kirjastoalalla pitkään. Vastaajilta tiedusteltiin, oliko heidän työnsä sisältö mielekäs ennen seutukirjastomuutosta ja onko heidän työnsä mielekäs

seutukirjastossa. Kolme neljästä seutukirjaston työntekijästä kokee työnsä sisällön mielekkääksi seutukirjastossa (kuvio 8). Se on hieman enemmän kuin ennen seutukirjastomuutosta. Kun vertaa työryhmän puheenjohtajien mielipiteitä muiden työntekijöiden mielipiteeseen, arvioivat puheenjohtajat työnsä muita mielekkäämmäksi seutukirjastossa, kun taas aikaa ennen seutukirjastomuutosta koskevat arviot olivat yhtenevät muiden vastaajien kanssa (liite 5).

Vastaajat suhtautuivat muutokseen pääosin positiivisesti ja aktiivisesti. Seutukirjastoon siirtyminen vaikutti merkittävästi työn sisältöön puolella vastaajista (kuvio 8). Vastaajat, jotka olivat osallistuneet työryhmätoimintaan, kokivat työnsä sisällön muuttuneen muita enemmän (liite 6). Reilusti suurin osa ajatteli, että toisten kirjastojen työntekijöihin oli mukava tutustua ja jopa 59 % arvioi, että muutos toi mukavaa vaihtelua omaan työarkeen (kuvio 8).

Työryhmätyöskentelyllä ja motivaatiolla oli melko paljon positiivisia yhteyksiä. Vastaajat, jotka osallistuivat työryhmätyöskentelyyn, tunsivat kehittyneensä työntekijöinä, kokivat vaikutusmahdollisuuksiensa lisääntyneen ja työtehtäviensä muuttuneen vaativammiksi selvästi muita vastaajia useammin (taulukko 3; liite 6). He myös kokivat muita useammin saaneensa sopivasti vastuuta muutoksen aikana (taulukko 3; liite 6).

Taulukko 3 Keskiarvoerot motivaatioulottuvuudella työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden ja osallistumattomien välillä. (Kaikki esitetyt erot ovat tilastollisesti merkitseviä 5 %:n merkitsevyystasolla, Mann-Whitney U -testi liitteessä 6).

		k5_3 Motivaatio: koin uuden oppimisen iloa muutoksen aikana	k5_5 Motivaatio: tunsin kehittyväni työntekijänä	k5_6 Motivaatio: vaikutusmah dollisuuteni lisääntyivät muutoksen aikana	k5_9 Motivaatio: muutos vaikutti merkittävästi työni sisältöön	k5_11 Motivaatio: sain vaativampia työtehtäviä	k5_13 Motivaatio: sain sopivasti vastuuta muutoksen aikana	k5_14 Motivaatio: muutos lisäsi työmotivaatio tani
Ei osallistunut ryhmätyöskentelyyn	Mean	2,60	2,40	1,60	2,00	1,60	1,80	2,20
	N	5	5	5		5	5	5
	Std. Deviation	,894	,894	,894	1,732	,894	1,095	,837
Osallistui ryhmätyöskentelyyn	Mean	3,96	3,88	3,56	3,50	3,12	3,73	3,38
	N	26	26	25	26	26	26	26
	Std. Deviation	1,311	,952	1,227	1,273	1,143	1,041	1,235

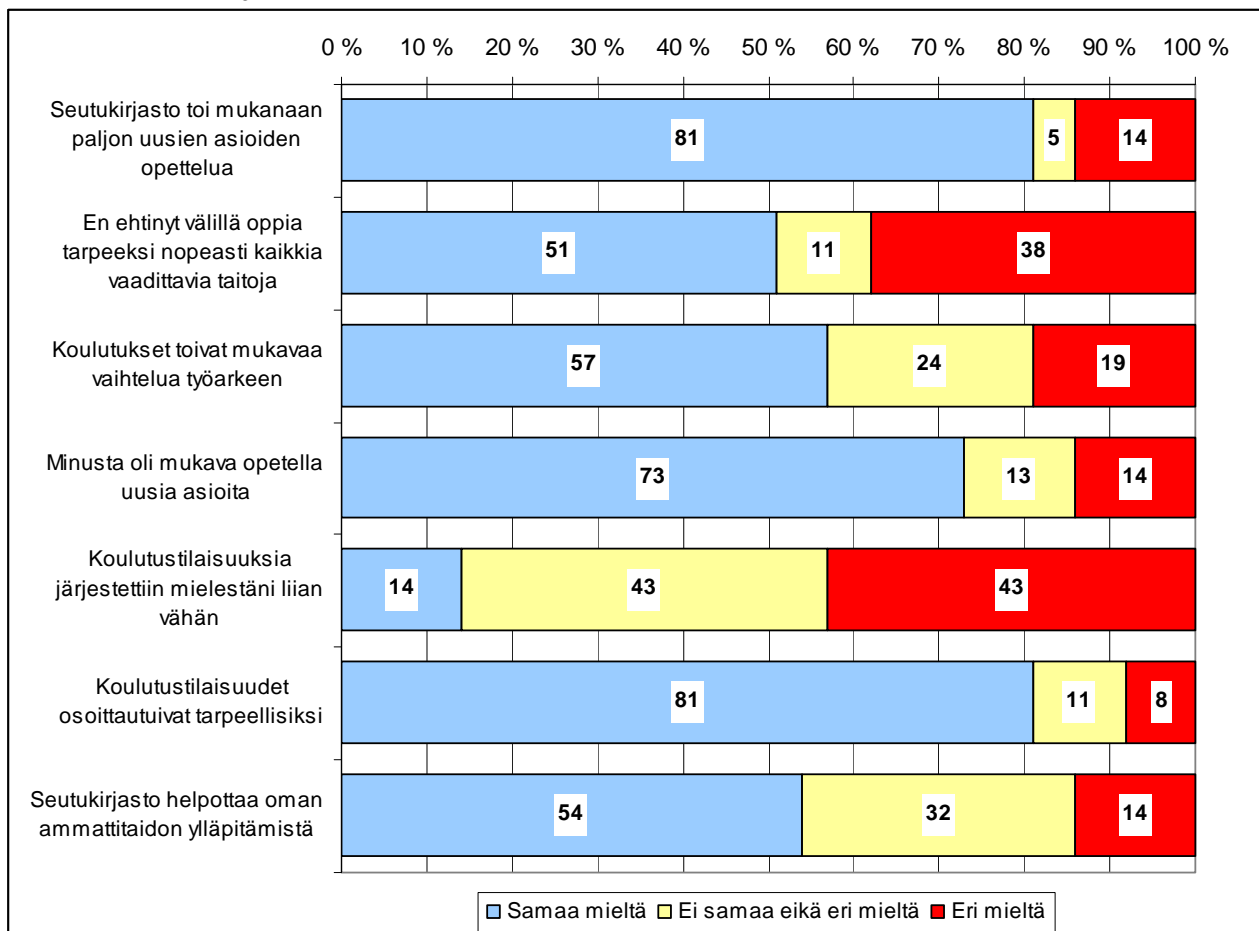
8.6 Koulutus

Organisaatiomuutos tuo lähes väistämättä paljon uuden opettelua henkilöstölle. Joillekin henkilöille sitä tulee toisia enemmän. Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksessa siirryttiin esimerkiksi yhteiseen kirjastojärjestelmään, perustettiin uusi logistiikkajärjestelmä sekä yhdenmukaistettiin

kirjastojen käytösäännöt. Käytösäännöt ja logistiikkajärjestelmä olivat uusia kaikille kirjastoille, mutta kirjastojärjestelmä sen sijaan vaihtui vain osalla kirjastoista. Lisäksi jotkin kirjastot joutuivat muuttamaan käytösääntöjään selvästi muita enemmän, esimerkiksi luopumaan maksuttomasta aineistonvaraamisesta. Sen kaltaiset muutokset kirjaston toimintapolitiikassa voivat olla vaikeita hyväksyä sekä asiakkaan että henkilökunnan näkökulmasta.

Koulutus-ulottuvuudessa vastaajille esitettiin vain seitsemän kysymystä (N=37). Kysymykset mittaavat sekä kiinnostusta kouluttautumisesta kohtaan että oman ammattitaidon ylläpitämistä seutukirjastossa. Kuviossa 9 muuttujien vastausvaihtoehdot on luokiteltu kolmeluokkaiseksi. Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että seutukirjasto toi mukanaan paljon uusien asioiden opettelua (kuvio 9). Yhtä usea koki seutukirjaston järjestämät koulutustilaisuudet tarpeelliseksi muutoksen aikana. Puolet vastaajista ajatteli välillä, etteivät he ehdi oppia tarpeeksi nopeasti kaikkia vaadittavia taitoja. Kuitenkin vain 14 % kyselyyn osallistuneista olisi kaivannut enemmän koulutustilaisuuksia.

Kuvio 9 Koulutukset ja osaaminen muutoksen aikana

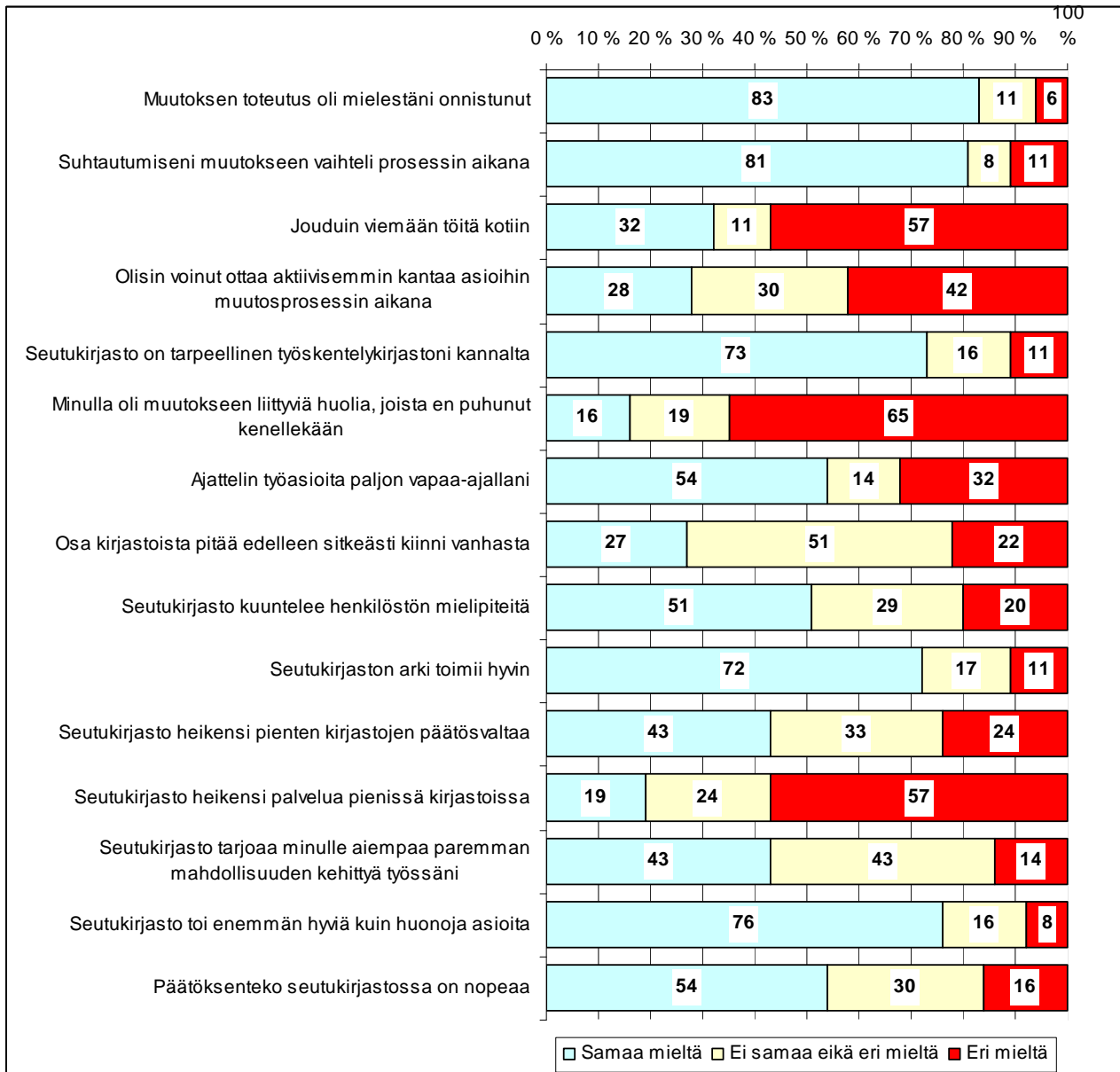


8.7 Seutukirjasto koetaan aiempaa tarpeellisemmaksi

Vastaajilta tiedusteltiin lopuksi yleisesti seutukirjaston perustamisesta sekä seutukirjaston nykytilasta (kuvio 10). Vastaajista jopa 83 % koki, että seutukirjastomuutoksen toteutus oli onnistunut. Lähes yhtä usea oli havainnut, että oma suhtautuminen muutokseen oli vaihdellut prosessin aikana. Lisäksi noin kolme neljästä näkee seutukirjaston tarpeellisena oman työskentelykirjaston kannalta ja arvioi seutukirjaston tuoneen enemmän hyvää kuin huonoa.

Seutukirjaston arjen ajatellaan toimivat hyvin, koska vain 11 % vastaajista on eri mieltä asiasta. Reilu puolet vastaajista kokee seutukirjaston päätöksenteon olevan nopeaa ja että seutukirjasto kuuntelee henkilöstöään. Kuitenkaan seutukirjastossa ei ole päästy täysin irti aiemmista rutiineista, sillä 27 % vastaajista mieltää, että osa kirjastoista pitää vielä kiinni vanhasta.

Kuvio 10 Seutukirjaston nykytila ja yleistä muutoksen kokemisesta



Kyselylomakkeessa tiedusteltiin vastaajien näkemyksiä seutukirjastomuutoksesta sekä ennen muutoksen käynnistymistä että nykyhetkessä. Asetelma on keinotekoinen, koska vastaajat arvioivat samassa kyselylomakkeessa sekä mennyttä että nykyistä aikaa. Siitä huolimatta vaikuttaa, että vastaajien suhtautuminen seutukirjastoon on osin positiivisempi tällä hetkellä kuin menneisyudessa. Muutos mitattiin Wilcoxonin järjestyslukutestillä (liite 7) ja tulokset esitetään taulukossa 4 havainnollistamisen vuoksi keskiarvoina. Tilastollisesti 5 %:n merkitsevyystasolla merkitsevät tulokset on ilmoitettu *-merkillä.

Vastaajat arvioivat seutukirjastoon liittyviä väittämiä asteikolla 1–5. Tulosten esittämisessä asteikko on käännetty niin, että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Seutukirjasto miellettiin

nykyisyydessä selvästi tarpeellisemmaksi kuin ennen sen perustamista. Usko siihen, että seutukirjasto tuo enemmän hyvää kuin huonoa kasvoi myös. Muiden muuttujien osalta vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta keskiarvoista voidaan havaita, että suhtautuminen seutukirjastoon on ollut ja on edelleen melko positiivinen. Kaventuneista keskihajonnoista puolestaan voi päätellä, että mielipiteet ovat muuttuneet lähemmäksi toisiaan.

Taulukko 4 Suhtautuminen seutukirjastoon ennen ja jälkeen perustamisen.

	Seutu kirjasto on tarpeellinen kirjastolleni *		Pienten kirjastojen päätösvalta heikentyy		Palvelu heikentyy pienissä kirjastoissa		Seutukirjasto tuo enemmän hyvää kuin huonoa *		Parempi mahdollisuus kehittyä työssä	
	Ennako	Nykyisyys	Ennako	Nykyisyys	Ennako	Nykyisyys	Ennako	Nykyisyys	Ennako	Nykyisyys
Keskiarvo	3,27	4,03	3,32	3,22	2,38	2,43	3,54	4,05	3,49	3,43
Keskihajonta	1,283	1,013	1,156	1,031	1,01	1,168	1,325	1,214	1,252	1,104

Puheenjohtajana toimineet vastaajat suhtautuivat muita positiivisemmin seutukirjastoon koko prosessin ajan (liite 8). Jo ennen muutosta he kokivat muita useammin seutukirjaston tuovan enemmän hyviä kuin huonoja asioita, eivätkä olleet yhtä vakaasti sitä mieltä, että seutukirjasto heikentäisi palvelua pienissä kirjastoissa. Positiivinen asenne muutokseen on saattanut olla yksi syy, miksi johtoryhmä on valinnut juuri heidät työryhmien puheenjohtajiksi. Puheenjohtajuus oli myös vaativaa, sillä puheenjohtajat kokivat joutuneensa viemään töitä kotiin muita useammin. Toisaalta muutos oli puheenjohtajille tasaisempi kuin muille, sillä heidän suhtautumisensa muutokseen ei vaihdellut yhtä paljon kuin muilla. Lisäksi puheenjohtajat olivat tyytyväisiä omaan työpanokseensa, eivätkä juuri ajatelleet, että he olisivat voineet olla aktiivisempia muutosprosessin aikana. He kokivat myös toisia vastaajia useammin, että muutoksen toteutus oli onnistunut. (Liite 8.)

8.8 Osallistumisaktiivisuus ja seutukirjastomuutos

Seutukirjaston henkilökunnan osallistumisaktiivisuutta mitattiin tässä tutkimuksessa työryhmätyöskentelyn avulla. Suurimpana osallistumisen asteena pidetään työryhmän puheenjohtajana toimimista. Toiseksi suurin osallistumisen aste on työryhmän jäsenyys. Kolmannen ryhmän muodostavat vastaajat, jotka eivät osallistuneet työryhmätyöskentelyyn ollenkaan. Eroja tarkastellaan pääasiassa kustakin ulottuvuudesta (osallistuminen, viestintä, johtaminen ja johtajuus, motivaatio ja koulutus) muodostettujen summamuuttujien avulla. Summamuuttujista on pyritty muodostamaan sisällöllisesti järkeviä ja keskenään korreloivia muuttujia, jotka eivät sisällä päällekkäisiä muuttujia. Summamuuttujien sisältämät muuttujat, asteikon käännöt (Q- ja K-alkuiset muuttujat ovat asteikoltaan erisuuntaiset) Cronbachin alfat ja alfan 95 % luottamusvälit esitetään muuttujakohtaisesti liitteissä 9–12.

Neljännes vastaajista näki, että pienet kirjastot olivat epätasa-arvoisessa asemassa, kun työryhmiin valittiin henkilöstöä. Lähes kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät olleet kiinnostuneita osallistumaan työryhmätyöskentelyyn. (Kuvio 4.)

Kuten motivaatiota käsittelevän kysymysryhmän tulosten yhteydessä jo havaittiin yksittäisten muuttujien osalta, on motivaatiolla ja osallistumisella työryhmätyöskentelyyn positiivinen yhteys. Sitä tukee myös laajempi tarkastelu motivaatiosummamuuttujan avulla. Vastaajat, jotka osallistuivat työryhmätyöskentelyyn, saivat korkeammat motivaatiopisteet kuin vastaajat jotka eivät osallistuneet. Kolmeluokkaisessa vertailussa parametrittomalla Kruskal-Wallis-testillä osoittautui, että puheenjohtajana toimineiden vastaajien motivaatiopisteet sijoitettiin korkeimmalle, muut työryhmätyöhön osallistuneet toiseksi korkeimmat ja työryhmiin kuulumattomat vastaajat matalimmat pisteet (liite 13). Testin perusteella ei kuitenkaan voi sanoa varmaksi, onko ero tilastollisesti merkitsevä kaikkien ryhmien välillä. Todennäköisesti puheenjohtajien ja osallistuneiden välillä ei ole suurta eroa, sillä keskiarvovertailu varianssianalyysin (taulukko 5) yhteydessä tehdyllä Tukeyn testillä löytää eron vain verrattaessa puheenjohtajia kahteen osallistuneisiin ja ei-osallistuneisiin sekä verrattaessa osallistuneita ei-osallistuneisiin.

Osallistumisella ei vaikuttanut olevan Joensuun seutukirjaston organisaatiomuutoksessa motivaation ja yksittäisten muuttujien osalta yhteyttä suhtautumisessa muutokseen (liite 13). Aineiston pienuus saattaa vaikuttaa tuloksiin, sillä silmämääräisesti katsottuna potentiaalisia eroja saattaisi löytyä, mutta toki ne voivat johtua sattumastakin.

Taulukko 5 Osallistumisaktiivisuus ja suhtautuminen muutokseen. Pistekeskisarvojen vertailu.

		N	Mean	Minimum	Maximum
Motivaatio 9=matala 45=korkea *	Ei osallistunut työryhmätyöskentelyyn	5	21,80	15	30
	Toimi puheenjohtajana	6	39,17	27	45
	Osallistui työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	31,16	18	44
	Total	30	31,20	15	45
Suhtautuminen kouluttautumiseen 3=heikko 15=erinomainen	Ei osallistunut työryhmätyöskentelyyn	5	8,20	5	11
	Toimi puheenjohtajana	6	13,00	10	15
	Osallistui työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	20	11,30	5	15
	Total	31	11,13	5	15
Suhtautuminen johtamiseen ja johtajuuteen 10= heikko 50= erinomainen	Ei osallistunut työryhmätyöskentelyyn	5	33,80	24	40
	Toimi puheenjohtajana	6	39,83	35	50
	Osallistui työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	20	32,85	12	50
	Total	31	34,35	12	50
Suhtautuminen työryhmätyöskentelyyn 8=kielteinen 40=myönteinen	Ei osallistunut työryhmätyöskentelyyn	5	25,00	20	29
	Toimi puheenjohtajana	6	27,83	18	32
	Osallistui työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	25,74	19	35
	Total	30	26,03	18	35
Tyytyväisyys seutukirjastomuutokseen 6=vähäinen 36=suuri	Ei osallistunut työryhmätyöskentelyyn	4	22,25	21	25
	Toimi puheenjohtajana	6	25,33	21	30
	Osallistui työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	21,63	6	30
	Total	29	22,48	6	30

8.9 Henkilöstöryhmät ja seutukirjastomuutos

Kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin ilmoittamaan ammattinimikkeensä neljän vaihtoehdon (kirjastonjohtaja, kirjastonhoitaja tai vastaava, kirjastovirkailija tai vastaava sekä muu) avulla. Tyypillisin ammattinimike oli kirjastovirkailija. Tämän tutkielman yksi päätarkoituksista on selvittää muutoksen kokemisessa olevia eroja henkilöstöryhmien välillä. Erojen selvittäminen olisi jokseenkin epäkäytännöllistä jokaisen muuttujan kohdalla erikseen. Siksi eroja tarkastellaan pääasiassa kustakin ulottuvuudesta (osallistuminen, viestintä, johtaminen ja johtajuus, motivaatio ja

koulutus) muodostettujen summamuuttujien avulla. Summamuuttujista on pyritty muodostamaan sisällöllisesti järkeviä ja keskenään korreloivia muuttujia, jotka eivät sisällä päällekkäisiä muuttujia. Summamuuttujien sisältämät muuttujat, asteikon käännöt (Q- ja K-alkuiset muuttujat ovat asteikoltaan erisuuntaiset) Cronbachin alfat ja alfan 95 % luottamusvälit esitetään muuttujakohtaisesti liitteissä 9–12.

Keskeinen tulos on, että kirjastonjohtajat suhtautuivat muita henkilöstöryhmiä positiivisemmin lähes kaikkiin tutkittaviin ulottuvuuksiin (Taulukko 6 ja liite 14). Erot on merkitty *-merkillä. Kirjastonjohtajat olivat motivoituneempia ja heidän suhtautumisensa sekä kouluttautumismahdollisuuksiin että johtamiseen ja johtajuuteen oli positiivisempi. Kirjastonjohtajat antoivat myös positiivisemmat arviot seutukirjastomuutoksen toteuttamisesta kokonaisuudessaan. Sitä vastoin arvioitaessa työryhmätyöskentelyä, eroja ei löytynyt henkilöstöryhmien välillä. Tarkastellessa eroja eri ulottuvuuksilla taulukosta 6, on huomioitava, että kukin summamuuttuja koostui eri määrästä muuttujia, joten kullakin muuttujalla on yksilöllinen asteikko. Asteikko on kirjattu muuttujan selitteen yhteyteen ja vastaajien antamat minimi sekä maksimiarvot erillisiin sarakkeisiin helpottamaan tulkintaa. Matalat pisteet tarkoittavat negatiivisempaa suhtautumista kysyttyyn asiaan ja korkeat pisteet positiivisempaa suhtautumista. Esimerkiksi summamuuttujan selite ”Motivaatio 9 = matala 45 = korkea” tarkoittaa asteikkoa, jossa heikoimmat mahdolliset motivaatiopisteet ovat 9 ja parhaat mahdolliset 45. Minimi ja maksimiarvoista nähdään, että matalimmat annetut pisteet ovat 15 ja korkeimmat 45. Siitä voidaan päätellä, että yksittäiset vastaajat eivät antaneet heikoimpia arvosanoja kovin paljoa, kun taas jotkut vastaajista antoivat järjestäen korkeita arvosanoja. Summamuuttujien asteikot eivät ole keskenään vertailukelpoisia, koska asteikko riippuu siitä, kuinka monta muuttujaa kyseinen summamuuttuja sisältää.

Taulukko 6 Suhtautuminen seutukirjastomuutoksen eri ulottuvuuksiin ammattinimikkeen perusteella. Pistekeskisarvojen vertailu.

		N	Mean	Minimum	Maximum
Motivaatio 9=matala 45=korkea *	Kirjastonjohtaja	5	41,00	36	44
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	9	29,00	18	44
	Kirjastovirkailija tai vastaava	17	27,65	15	42
	Muu	3	37,00	28	45
	Total	34	30,79	15	45
Suhtautuminen kouluttautumiseen 3=heikko 15=erinomainen *	Kirjastonjohtaja	6	14,33	13	15
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	9	9,44	5	15
	Kirjastovirkailija tai vastaava	17	10,47	5	15
	Muu	3	12,33	9	15
	Total	35	11,03	5	15
Suhtautuminen johtamiseen ja johtajuuteen 10= heikko 50= erinomainen *	Kirjastonjohtaja	6	44,67	36	50
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	9	35,56	30	40
	Kirjastovirkailija tai vastaava	17	29,41	12	46
	Muu	3	35,00	32	41
	Total	35	34,09	12	50
Kokemukset työryhmätyöskentelystä 7=heikko 35=erinomainen	Kirjastonjohtaja	6	30,0000	21,00	35,00
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	6	24,8333	17,00	33,00
	Kirjastovirkailija tai vastaava	13	23,6923	15,00	34,00
	Muu	3	23,6667	23,00	25,00
	Total	28	25,2857	15,00	35,00
Suhtautuminen työryhmätyöskentelyyn 8=kielteinen 40=myönteinen	Kirjastonjohtaja	5	30,0000	29,00	31,00
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	9	25,8889	20,00	32,00
	Kirjastovirkailija tai vastaava	17	25,0588	19,00	35,00
	Muu	3	24,0000	18,00	30,00
	Total	34	25,9118	18,00	35,00
Tyytyväisyys seutukirjastomuutokseen 6=vähäinen 36=suuri *	Kirjastonjohtaja	6	27,6667	25,00	30,00
	Kirjastonhoitaja tai vastaava	9	21,8889	18,00	29,00
	Kirjastovirkailija tai vastaava	14	20,5714	6,00	30,00
	Muu	3	21,6667	19,00	24,00
	Total	32	22,3750	6,00	30,00

Henkilöstöryhmien mielipiteistä löytyi tässä tutkimuksessa eroja vain verrattaessa johtajien mielipiteitä kolmen muun vastaajaryhmän mielipiteisiin. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että kirjastonhoitajien mielipiteet olisivat paikoitellen olleet positiivisempia kuin kirjastovirkailijoiden. Siitä huolimatta ero näiden kahden ryhmän välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla. Suuremmassa aineistossa mahdolliset erot näkyisivät todennäköisesti paremmin. Pienen aineiston ongelma tuli esille myös luokassa ”muu ammatti”. Luokkaan ”muu ammatti” kuului vain kolme vastaajaa, joten luokka jäi liian pieneksi, että siitä voisi vetää johtopäätöksiä.

Löytyneet erot tarkoittavat, että organisaatiomuutosta on perusteltua tarkastella koko henkilöstön näkökulmasta. Esimiestaso vaikuttaa suhtautuvan muutokseen positiivisemmin ja muidenkin henkilöstöryhmien välillä saattaisi olla eroja, jotka näkyisivät vasta suuremmassa aineistossa. Syytä eroihin ei pystytä selvittämään tässä tutkimuksessa.

8.10 Mitä seutukirjastomuutoksessa olisi voitu tehdä toisin?

Jokaisessa muutosprosessissa nousee jälkikäteen esiin asioita, jotka olisi voitu tehdä toisin. Vastaajille tarjottiin lopuksi mahdollisuus kertoa omin sanoin, mitä seutukirjastomuutoksessa olisi voinut tehdä toisin ja millaisia ajatuksia seutukirjastomuutos herätti. Monivalintakysymysten tarkastelun yhteydessä havaittiin, että suhtautuminen seutukirjastoon oli pääosin positiivista, mutta pieni joukko vastaajista suhtautui seutukirjastoon melko kielteisesti. Avoimiin kysymyksiin vastasivat lähinnä henkilöt, jotka tahtoivat esittää parannusehdotuksia. Vastauksista nousi esiin kolme keskeistä teemaa. 1) Muutoksen nopeus, osallistuminen ja tarve vakiinnuttaa nykytila, 2) kiire ja osaamisen ylläpito sekä 3) ajatukset seutukirjastosta yleensä. Jokaisen teeman alle on koottu suoria lainauksia vastauksista, jotka kuvastavat henkilöstön näkemyksiä muutoksesta. Osaa vastauksista on lyhennetty, mutta lainattu osa tekstistä on muuttamaton. Lyhennykset on pyritty tekemään niin, että asiakokonaisuus säilyy vastaajan tarkoittamalla tavalla. Vastaajat on nimikoitu kirjaimilla A–K, koska osa vastaajista kommentoi molempia kysymyksiä. Jos vastaajalla on kaksi vastausta, ne on erotettu kirjaintunnisteen lisäksi numerolla.

Muutoksen nopeus ja vakautus

Seutukirjastomuutoksen toteutusaikataulu oli nopea. Siitä, kun kuntien ja kaupunkien valtuustot hyväksyivät seutukirjaston perustamisen, oli kirjasto jo pystyssä reilun puolen vuoden kuluttua. Henkilöstön vastauksissa näkyy, että muutoksen aikataulu koettiin nopeaksi. Kuitenkin useampi vastaaja myös toteaa, että jälkikäteen ajateltuna ripeä tahti saattoi olla hyväksi. Vastauksista voi havaita, että muutos koettiin eriaikaisena ja osa henkilökunnasta joutui omaksumaan muutoksen toisia nopeammin. Erityisesti työryhmiin kuulumattomat työntekijät koettiin väliinpuotoajaryhmäksi, joka saattoi kokea olonsa jopa ulkopuoliseksi. Tulos tukee kvantitatiivisesti mitattuja tuloksia, että osallistumisella ja motivaatiolla on positiivinen yhteys muutosprosessin kokemisessa. Muutosaikataulun nopeuden lisäksi vastauksista näkyy, että työntekijät toivovat toiminnan vakautuvan ja ettei lisämuutoksia tulisi enää lähivuosina.

”- - Olin itse seutukirjaston toteutuksen nopeaa toteutusta vastaan sen vuoksi, että useimmat sen mukana tulleet asiat olisi aluksi voitu toteuttaa yhteistyön tiivistämisellä muutenkin, esim. seutukuljetukset. Meillä on yhteistyössä pitkät perinteet muutenkin. Myöhemmin on käynyt selville, että Paras-hankkeen myötä ja uusien kuntaliitosten myötä seutukirjaston toteutuminen on ollut hyvä ja tarpeellinen uudistus, ja seutukirjasto on ollut tässä kehityksessä tavallaan askeleen edellä esimerkiksi Pyhäselän ja Enon kuntaliitoksissa. Kehitys kohti suurempia yksiköitä, laajempia tietokantoja ym. kohti näyttää vain jatkuvan sekä meillä että muualla maassa. Jälkikäteen ajatellen muutos toteutui ällistyttävän nopeasti ja myös sopeutuminen uuteen tilanteeseen on ollut päällisin puolin nopeaa. En voi olla ihailematta syvästi työntekijöidemme joustavuutta ja muutos- ja muuntautumiskykyä. - -” (G_1)

”Vaikea sanoa, koska se on nyt tehty eikä malleja ollut. Jos olisi ollut enemmän aikaa muutokselle, niin olisi voitu tehdä jotain toisinkin, mutta nopea aikataulu pakotti toimintaan eikä jaaritteluille jäänyt aikaa. Tämä oli hyvä juuri näin kuin tehtiin, vaikka osalle asia tuli raakilempänä kuin toisille.”(A)

”- - Uskoisin että muutosprosessin aikainen työtaakka kiristi ilmapiiriä. Osalle henkilökunnasta jäi sivustaseuraajan rooli. Suuri työtaakka ja sivullisuuden kokemus vaikuttavat tietysti työmotivaatioon, joka on tietysti se vakavin seuraus ja hitaasti korjattavissa oleva ongelma. Muutosprosessin aikoina kahvipöytäkeskusteluissa alkoi työurallani ensimmäisen kerran

suuremmassa määrässä esiintyä puheita siitä, että osa peruskirjastotyötä tekevistä työntekijöistä kokee, ettei heitä arvosteta työntekijöinä eikä heidän työtään arvosteta johdon taholta. - -” (G_2)

”Aikanaan koko prosessin aikataulu oli mielestäni liian nopea ja omassa työyksikössäni olisi pitänyt ehkä vieläkin enemmän varata aikaa keskustelulle ja tiedottamiselle, jotta työryhmiin kuulumattomat eivät olisi tunteneet jäävänsä kehityksen ulkopuolelle. Jälkikäteen ajatellen kuitenkin hyvä, että asiat saatiin nopeasti päätökseen.” (H)

”- - Toivon, että Seutukirjasto ei kehity seuraavan 5-10 vuoden aikana mihinkään suuntaan. Annetaan asiakkaille rauha keskittyä jo saatavilla oleviin palveluihin ja kehitetään aukiolo-aikoja siedettävälle tasolle suhteessa henkilökunnan määrään. - -” (F_1)

Kiire ja osaaminen

Joidenkin vastaajien mukaan seutukirjasto on lisännyt kiirettä töissä. Vaikuttaa siltä, että varsinaisen muutosajan lisäksi kiireen tuntua koetaan myös nykyisessä työarjessa. Kiire näkyy esimerkiksi siinä, että ei meinaa ehtiä suorittaa rutiinitöitä. Pienemmissä kirjastoissa voi olla vaikeaa irtautua tauolle asiakaspalvelusta, kun ei ole ketään, joka tulisi tilalle. Lisäksi monet tehtävistä, kuten kuljetettavan aineiston lajittelu, on keskitetty pääkirjastoon. Se kuormittaa puolestaan aiempaa enemmän pääkirjastoa. Eräs vastaaja ehdottaa, että muutosarjen sujuvuuden kannalta olisi ollut tärkeää harjoitella uudistuneita työtehtäviä jo etukäteen, ettei asiakaspalvelu ruuhkaannu seutukirjastotoiminnan ensimmäisinä päivinä.

”Muuta en osaa sanoa kuin kiire on lisääntynyt valtavasti. Joskus tuntuu, että ei ennätä tehdä edes rutiinitöitä kunnolla. Henkilökuntaa on liian vähän ja koulutuksia mielestäni turhan paljon. onkohan ne kaikki tarpeellisia. Muistettavia asioita on paljon. Työ vie liikaa voimia. Uutta asiaa tulee liian paljon ja tiheään tahtiin. Jatkossa varmaan tulee entistä enemmän työuupumusta. Työpäivä on pirstaleinen. Kaivattaisiin enemmän henkilökuntaa. Asiakaspalvelu on erittäin sitovaa ei siitä lähdetä esim. pienelle tauolle tai vessaan jos on kiire.” (D)

”Kuormittaako Joensuun pääkirjastoa nyt liikaa Seutukirjasto kuten kuljetukset, kuorman aineistonkäsittely, aineistohuolto eli korjaukset, toimistotyöt jne...” (B)

”Henkilökunnalle enemmän itse työtehtävien muutokseen liittyvää koulutusta, esim. käytännössä mitä kaikkea korttien vaihtamisessa Seutukorttiin pitää muuttaa/muistaa. Tallennustapaa olisi harjoiteltu etukäteen, nyt kylmiltään tiskiinkin kortteja vaihtamaan.- -” (F_2)

Seutukirjastosta yleisesti

Seutukirjaston perustamisesta annettiin myös muita kommentteja. Esiin nousi samaa lievää ison ja pienten kirjastojen vastakkainasettelua kuin kvantitatiivisesti mitattuna. Yksi vastaaja (J_1) ajattelee seutukirjaston olleen turha välivaihe kuntaliitosten edellä, kun taas toinen (G_1) piti positiivisena, että seutukirjasto oli olemassa jo ennen kuntaliitoksia.

”Kaikki ison kirjaston (Joensuun) toimintamallit eivät sellaisenaan siirrettyinä tuntuneet sopivilta pienen kirjaston toimintaan (esim. asiakaspalveluun, työvuorolistoihin, ruokataukoihin, liukumien vapaana pitämiseen jne.)” (K)

”Varmaan monikin asia, mutta kokonaisuutta katsoen kohtuullisen hyvin se kuitenkin meni. Kirjasto ei voi paljoakaan, kun kunnat ja valtio päättävät, että seutukirjasto on aikaansaattava.” (E)

”Kuunnella enemmän seutukunnan kirjastoja eikä mennä niinkuin pääkirjasto Joensuussa vaatii.” (I)

”Kuntaliitokset ja atk-järjestelmien toimittajien muutoksien huomiotta jättäminen tekivät seutukirjastosta turhan, työlään ja kalliin välivaiheen. Odotukset oli viritetty vauhdikkaan talouskehityksen varaan ylioptimistisiksi.” (J_1)

”Hallinnollisesti eli byrokraattisesti ja kirjastojärjestelmän suhteen tuntuu, kuin olisi siirtynyt ajassa 10-20 vuotta taaksepäin” (J_2)

”Kaikki hyvin” (C)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

9.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkielman empiirisen osan tarkoitus oli selvittää, millaiseksi Joensuun seutukirjaston henkilökunta koki seutukirjaston perustamisen ja onko organisaatiomuutosta perusteltua tutkia koko henkilöstön näkökulmasta.

Seutukirjastomuutos oli luonteeltaan melko pieni muutos. Ketään ei irtisanottu, yhtään kirjastotoimipistettä ei lakkautettu, työyhteisöt säilyivät lähes muuttumattomana ja henkilöstö työskentelee fyysisesti siellä missä ennenkin. Siitä huolimatta muutos oli myös melko suuri ja eteni nopeasti. Yhteinen talous, hallinto, varausjono, asiakkaat, käytännöt ja tietyssä määrin myös rutiinit. Moni asia muuttui yhtä aikaa. Asiat eivät enää ole oman kirjaston sisäisiä, vaan samalla pitää ajatella seitsemäätoista muuta kirjastotoimipistettä. Kirjastoaineiston kiertoon liittyvät rutiinit muuttuivat uuden kuljetusjärjestelmän myötä ja toivat samalla lisätyötä muun muassa aineiston lajittelun ja pakkaamisen myötä. Lisäksi työtä on keskitetty, esimerkiksi luettelointi tehdään keskitetysti pääkirjastossa.

Mielestäni Joensuun seutukirjastomuutoksesta on odotetusti useamman eri muutostyyppin (luku 3.1) piirteitä. Tuntuu tavallaan väärältä kutsua sitä radikaaliksi muutokseksi, koska ympärillä tapahtuu jatkuvasti taloudellisista ja tuotannollisista syistä radikaalimpia muutoksia. Mutta omassa kontekstissaan, julkishallinnon, Suomen yleisten kirjastojen kontekstissa, ensimmäisen seutukirjaston perustaminen on mielestäni radikaali muutos. Monet yleiset kirjastot ovat haasteen edessä lähivuosina. Kirjastoverkosto ulottuu maaseudulle ja kirjastolaitokseen kohdistuu monia poliittisia paineita. Harvaan asutut alueet painivat esimerkiksi asiakaspohjan kaventumisen, henkilökunnan pätevyysvaatimusten ja määrärahojen vähyyden kanssa. Yhteistyötä on lisättävä, että kokoelma pysyy laadukkaana ja asiakkaat tyytyväisenä. Seutukirjasto on yksi ajankohtainen yhteistyömuoto, josta odotetaan mielenkiinnolla kokemuksia.

Kaksi ja puoli vuotta sitten perustetun Joensuun seutukirjaston vastaajat suhtautuivat organisaatiomuutokseen ja sen toteutukseen pääosin myönteisesti. Suhtautuminen on positiivisempaa muutoksen jälkeen kuin ennen sitä. Seutukirjasto koetaan aiempaa hyödyllisemmäksi ja sen uskotaan tuovan enemmän hyviä kuin huonoja asioita. Joensuun seutukirjasto onnistui luomaan muutoksesta pitkälti kirjastojen yhteisen projektin, sillä se ei

palkannut ulkopuolista vetäjää hankkeeseen. Muutos toteutettiin työryhmissä, joihin kuului yli puolet henkilöstöstä. Muutos oli läsnä vahvasti arjessa ja se kosketti henkilöstöä jo suunnitteluvaiheessa. Myös vuosia ennen organisaatiomuutosta tehty valmistelu on tehty kirjastojen omin voimin. Jos Joensuun seutukirjastomuutoksen suunnittelua tarkastelee kokonaisuutena, voidaan sanoa, että siinä on pyritty pitämään muutoksen teknis-rationaalinen ja humanistis-prosessuaalinen puoli tasapainossa. Muutosta ei ole tehty pelkästään ylhäältä alas, että johto suunnittelee ja muu henkilökunta toteuttaa muutoksen, vaan osallistumismahdollisuuksia on pyritty tarjoamaan monille.

Osallistumismahdollisuuksia on usein mahdoton tarjota täysin tasapuolisesti. Joensuun seutukirjaston tapauksessa viidennes vastaajista koki, että pienten kirjastojen edustus työryhmissä oli epätasa-arvoinen. Pienissä kirjastotoimipisteissä yhden henkilön vajuus voi olla hankala arkirutiinien hoitamisen kannalta. Lisäksi pienten kirjastojen työntekijät kokivat Joensuun seutukirjaston pääkirjaston työntekijöitä useammin puutteita omassa vaikutusvallassaan työryhmätyöskentelyssä. Vaikutusvallan puutteesta saattaa kertoa myös se, että pienten kirjastojen työntekijät jättivät noudattamatta pääkirjastoa useammin epäkäytännölliseksi kokemiaan ohjeita. Henkilökohtaista osallistumista muutoksen suunnitteluun pidetään yleisesti tärkeänä, että muutos koetaan omaksi. Myös Joensuun seutukirjaston vastaajat uskovat, että työryhmiin osallistuneet työntekijät olivat muita paremmin perillä muutoksesta. Lisäksi työryhmätoimintaan osallistuneiden vastaajien motivaatio oli muita työntekijöitä korkeampi. Tässä tutkimuksessa ei voida kuitenkaan päätellä, lisäsikö osallistuminen motivaatiota vai oliko motivaatio korkea jo ennen työryhmätyöskentelyn aloittamista. Joka tapauksessa tulosten perusteella on selvää, että työryhmätyöskentelyyn osallistuneet vastaajat ajattelivat muita useammin kehittyvänsä työssään ja kokevansa työpanoksensa tärkeäksi organisaatiolle.

Työryhmissä työskennelleet henkilöt antoivat työryhmätyöskentelyn onnistumisesta pääasiassa positiiviset arviot. Tiedon liikkuminen työryhmien välillä ja työryhmiltä eri kirjastoille koettiin osin ongelmalliseksi. Tiedon liikkumista arvioitaessa on hyvä muistaa, että Joensuun seutukirjastoon kuuluu 18 kirjastotoimipistettä. Työryhmiä oli ohjausryhmä mukaan lukien 14 ja osa työryhmien tehtävistä liittyi kiinteästi toisiinsa, mikä hankaloitti osaltaan työryhmien toimintaa.

Viestintä on organisaatiomuutoksessa usein kompastuskivi. Joensuun seutukirjaston koostuminen useasta toimipisteestä varmasti monimutkaisti muutoksen aikaista viestintää, sillä hajanainen sijainti vähentää kaksisuuntaista kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Silloin viestintä ylipäättään ja erityisesti

yksisuuntainen, tiedottamisluonteinen viestintä, korostuu. Joensuun seutukirjastossa se näkyi tiedotetulvana ja vastaajat olisivat kaivanneet paremmin suodatettua tietoa. Lisäksi vain 5 % vastaajista koki, että kirjastojen välinen yhteydenpito oli liian tiivistä. Ylivoimaisesti onnistunein tiedonvälityskanava oli kirjaston uutiset. Intranetia sen sijaan ei pidetty kovin hyödyllisenä. On mahdollista, että osa intranetin potentiaalista jäi hyödyntämättä. Yli puolet vastaajista luonnehti viestintää melko tai erittäin avoimeksi ja puolet koki, että henkilöstön mielipiteitä kuunneltiin.

Kirjastotoimipisteiden sisäinen, epävirallisempi viestintä oli aktiivista. Vastaajat kertoivat keskustelleensa usein muutoksesta sekä työkavereidensa että esimiehensä kanssa. Pienemmissä kirjastoissa, joissa esimies on eri tavalla läsnä työarjessa kuin Joensuun seutukirjaston pääkirjastossa, esimiehen kanssa keskusteltiin muutoksesta useammin. Asiakkaille seutukirjastomuutos osoittautui melko haastavaksi ymmärtää, mutta siitä huolimatta heidän antamansa palaute oli vastaajien mukaan pääsääntöisesti positiivista.

Joensuun seutukirjaston esimiehet olivat vastaajien mukaan sitoutuneita muutokseen. Puolet vastaajista koki, että hänen esimiehensä loi positiivista ilmapiiriä muutokseen. Se oli tarpeen, sillä kuten muutoksessa yleensä tapahtuu, ilmapiirin koettiin kiristyneen työyhteisöissä muutoksen aikana. Joissakin tapauksissa esimiehet olisivat voineet helpottaa työntekijöiden muutoskokemuksia vielä enemmän. Vain alle kolmannes koki, että esimies oli aidosti kiinnostunut hänen huolistaan. Lisäksi arvioitaessa työyhteisön ilmapiirin nykytilaa, vain selvästi alle puolet oli tyytyväisiä siihen.

Joensuun seutukirjaston henkilökunta oli tämän tutkimuksen mukaan pääosin hyvin motivoitunutta seutukirjastomuutokseen. On silti selvää, ettei muutos miellyttänyt kaikkia. Vastaajista 11 % oli sitä mieltä, että muutos ei tuonut mukavaa vaihtelua työarkeen. Yksi syy kielteisiin mielipiteisiin on se, että kun sovitaan yhteisiä toimintalinjoja, se yleensä heikentää jonkun osapuolen aiempaa tilannetta. Joensuun seutukirjaston tapauksessa se tarkoitti yhdelle kirjastolle esimerkiksi luopumista maksuttomasta varausmahdollisuudesta ja toimivaksi koetusta kirjastojärjestelmästä. Lisäksi joidenkin pienempien kirjastojen vastaajat toivat esille, että suuren kirjaston toimintatavat eivät välttämättä ole sovellettavissa suoraan pienille kirjastoille. Myös lisääntynyt kiire huolestutti vastaajia ja työn todettiin kuormittavan aiempaa enemmän. Kaksi viidestä koki muutoksen stressaavaksi. Työryhmätyöskentelyyn osallistuneet ja kirjastonjohtajat olivat kaikkein motivoituneimpia muutokseen.

Tutkimuksen tuloksissa on merkittävää, että Joensuun seutukirjaston kirjastonjohtajat suhtautuivat muita positiivisemmin muutokseen. Tulosten perusteella ei voi yleistää, että kaikissa tapauksissa johtajat suhtautuisivat positiivisemmin muutokseen. Tämän tutkielman aineiston perusteella ei voida myöskään selvittää, miksi kirjastonjohtajien mielipiteet ovat positiivisemmat. Erot eri henkilöstöryhmien välillä kuitenkin tukevat ajatustani, että organisaatiomuutosta on perusteltua tarkastella koko henkilökunnan näkökulmasta niin muutoksen aikana kuin muutoksen jälkeenkin. Siten muutoksesta saadaan selville realistinen, koko työyhteisön mielipide. Lisäksi mielipiteen kysyminen ja sen kunnioittaminen on jo itsessään ele, joka osoittaa arvostusta ja kiinnostusta.

Vahvaselän (2005, 74) pro gradu -tutkielmassa kirjastotoimenjohtajat ja kirjastohenkilökunta ajattelivat, että paras yhteistyömalli olisi itsenäisten kirjastojen säilyttäminen ja yhteistyön lisääminen itsenäisten kirjastojen kautta. Oman kyselyni vastaajat vaikuttivat kuitenkin tyytyväisiltä seutukirjastoon, ja he kokivat mielipiteidensä muuttuneen positiivisemmaksi. Joensuun seutukirjaston esimerkki on rohkaiseva. Muutoksen toteuttaminen työryhmissä osoittautui heidän tapauksessaan toimivaksi ratkaisuksi ja suuri osa kielteisestä suhtautumisesta seutukirjastoa kohtaan paljastui ennakkoluuloiksi, jotka hälvienivät muutoksen toteuttamisen myötä.

Vaikka Joensuun seutukirjaston perustamisesta on jo useampi vuosi aikaa, seutukirjastossa ja kussakin työyhteisössä voisi olla tarpeellista järjestää keskustelutilaisuus muutoksen toteuttamisesta ja sen vaikutuksista. Avoimen keskustelun lisäämisellä ja entistä suuremmalla henkilöstön huomioon ottamisella voisi olla positiivinen vaikutus ilmapiiriin.

9.2 Tulosten käytännön merkitys ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Tämä pro gradu -tutkielma vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia, että organisaatiomuutoksen kokeminen on eriaikaista ja että suhtautuminen muutokseen vaihtelee prosessin aikana. Lisäksi se tukee ajatusta, että muutos näyttäytyy erilaisena eri henkilöstöryhmille. Koska henkilöstöryhmät voivat kokea muutoksen erilaisena, on tärkeää, että erityisesti johtajat kiinnittävät asiaan huomiota. Esimerkiksi Joensuun seutukirjaston tapauksessa johtajien suhtautuminen muutokseen oli muita positiivisempi. Niinpä on mahdollista, että johtajat ajattelevat tahtomattaan automaattisesti muidenkin olevan yhtä perillä muutoksesta ja tarkastelevan sitä samoista lähtökohdista. Tietoa siitä, että henkilöstö kokee muutoksen monella tavalla voi hyödyntää paitsi muutosprosessin aikana, myös sen jälkeen. Koko henkilöstölle suunnattu anonyymi kysely muutoksen toteuttamisesta voisi toimia rakentavana keskustelun avaajana. Muutoksista löytyy varmasti aina asioita, johon ei olla

tyytyväisiä tai jotka ovat jääneet vaivaamaan. Pahimmillaan ne voivat jäädä työyhteisöön kytemään ja heikentää ilmapiiriä. Muutoksen jälkeen voisi olla tarpeellista ottaa nämä asiat esille ja luoda niistä avointa keskustelua.

Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi yleispätevän mittariston kehittäminen muutoksen toteuttamista arvioivaksi työkaluksi. Työkalussa huomioitaisiin muutoksen tavallisimmat kipupisteet ja annettaisiin vastaajille mahdollisuus kertoa myös omin sanoin, mikä muutoksessa oli hyvää ja missä olisi ollut parantamisen varaa. Tuloksia sitten voisi käyttää työyhteisön tilan määrittämiseen ja ilmapiirin parantamiseen, jos se muutoksen takia on tilapäisesti heikentynyt. Työkalu eroaisi ilmapiirikyselyistä siinä, että se ottaisi aktiivisesti huomioon toteutetun muutoksen. Olisi ihanteellista, jos työkalu olisi niin yksinkertainen, että työyhteisöt voisivat käyttää sitä täysin itsenäisesti sisäisessä arvioinnissaan, mutta se tuskin on mahdollista. Esimerkiksi lomakekyselyn laatiminen edellyttää vaivannäköä aineiston käsittelyssä. Lisäksi se tarvitsee käyttöliittymän. Koulun hyvinvointiprofiili (Koulun hyvinvointiprofiili) on mielestäni erinomainen esimerkki väitöskirjatutkimuksesta (Konu 2002) kummunneesta eri tahojen yhteistyöstä, jonka lopputuloksena on syntynyt valtakunnallinen mittaristo koulujen kehittämistyön avuksi. Yleispätevässä mittaristossa on haittapuolena, että se ei huomioi kunkin muutoksen erityispiirteitä, mutta uskon, että muutoksista on mahdollista löytää tietyt toistuvat piirteet.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena voisi olla seutukirjastot ja kuinka ne sopivat suomalaiseen kirjastokenttään. Seutukirjaston perustaminen on ajankohtainen kysymys monessa suomalaisessa kirjastoryhmässä. Pro gradu -tutkielmani antaa hyvin positiivisen kuvan Joensuun seutukirjastomuutoksen toteuttamisesta, mikä voi osaltaan kannustaa muita kirjastoryhmiä perustamaan seutukirjaston. Toisaalta on muistettava, että aineistossa oli katoa ja esimerkiksi työryhmiin kuulumattomia vastaajia saavutettiin vähän. On joka tapauksessa todennäköistä, että tulevaisuudessa tullaan näkemään lisää seutukirjastoja. Silloin voisi olla tarpeellista selvittää tarkemmin esimerkiksi, mikä seutukirjasto on, saavutetaanko sillä toivottuja hyötyjä, minkälaisia rakennevaihtoehtoja sillä on, millaiseksi kunnat ja asiakkaat kokevat seutukirjaston, sekä mitä ongelmia seutukirjastotoiminnassa on havaittu.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto ja Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.
- Baker, D. 2007. Strategic change management in public sector organizations. London: Chandos Publishing
- Bertalanffy, L. von. 1969. General system theory. Foundations, development, applications. New York: George Braziller.
- Burke, Warner 2008. Organization change. Theory and practice. 2nd Edition (2002). London: Sage.
- Burnes, B. 1996. Managing change – A Strategic approach to organizational dynamics, Second Edition. London: Pitman Publishing.
- Collinson, D. 1994. Strategies of resistance. Power, knowledge and subjectivity in the workplace. Teoksessa Resistance and power in organizations. Jermier, J. Kinghts, D & Nord, W. (toim.) New York: Routledge.
- Curzon, S. C. 2006. Managing change. A how-to-do-it manual for librarians. Revised edition (2005). London: Facet publishing.
- Dopson, S. & Stewart R. 1993. What is happening to middle management? Teoksessa Managing change. 2nd edition. (toim.) Mabey, C. & Mayon-White, B. 35–46. London: Paul Chapman.
- Goodstein, L. D. & Burke, W. W. 1997. Creating successful organization change. In Carnall, C. A. Strategic Change: 159–173. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. Jr. 1989. Strategy implementation as substance and selling. Academy of management executive. Vol. 3:4. 278–285.
- Harisalo, R. Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. 2002. Otin kynän kynsihini. Ohjeita tutkimuksen tekijöille. Hallintotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Haveri, A. & Majoinen, K.. 2000. Muutosprosessi ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Herzberg, F. 1967. One more time: how do you motivate employees? Teoksessa Motivation and control in organizations. Organizational behaviour and administration series. 1971, 313–328. Dalton, G. W. & Lawrence P. R. (toim.) Homewood (Ill.): Irwin.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13.–14. painos. Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, implementation and success. London: Elsevier.
- Johnson, R. A., Kast, F. E. & Rosenzweig J. E. 1967. The theory and management of systems. New York: McGraw-Hill.

- Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syväallinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia, sarja 9. Helsinki.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kübler-Ross, E. & Kessler, D. 2005. On grief and grieving. Finding the meaning of grief through the five stages of loss. Scribner.
- Konu, A. 2002. Oppilaiden hyvinvointi kouluissa. Acta Universitatis Tamperensis 887. Tampere: University of Tampere. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5445-6.pdf> Luettu 13.1.2010.
- Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organisations: a construct for managing change projects. Helsinki University of Technology, Espoo. Saatavissa <http://lib.tkk.fi/Diss/2001/isbn9512257025/isbn9512257025.pdf> Luettu 1.12.2009.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. W. 1967. Organization and environment. Managing differentiation and integration. Homewood (Ill.): Irwin.
- Lohrum, C. 1997. Towards an understanding of workplace resistance in post-acquisition integration. Meddelanden från svenska handelshögskolan, 349. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.
- Maslach, C. 1998. A Multidimensional theory of burnout. Teoksessa Cooper, G. L. (toim.) Theories of organizational stress, 68–85. Oxford University Press.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. The truth about burnout. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mauno, S. & Virolainen, M. 1996. Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita. No. 95.
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2000. Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia-sarja 3. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2004. Pienten aineistojen analyysi. Parametrittomien menetelmien perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 9. Jyväskylä: Methelp.

- Mikkola, S. 2007. Muutosta ilmassa. Työhyvinvointi henkilöstöhallinnon muutoshankkeessa. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavissa <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02110.pdf> Luettu 25.12.2009
- Mäkelä, I. 2009. Yleinen kirjasto hyvinvointiyhteiskunnassa 1960-luvun alusta vuosituhannen vaihteeseen. Teoksessa Mäkinen, I. (toim.) Suomen yleisten kirjastojen historia, 384–463. Helsinki: BTJ.
- Nadler, D. A. 1992. Organizational architecture. A metaphor for change. Teoksessa Nadler, D. A., Gerstein M. C., Shaw, R. B and associates. Organizational architecture. Designs for changing organizations, 1–8. The Jossey-Bass management series. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Tampere: Tampere University Press. Saatavissa <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7259-6.pdf> Luettu 2.12.2009.
- Osborne, S. P. & Brown, K. 2005. Managing change and innovation in public service organizations. London: Routledge.
- Paton, R. A. & McCalman, J. 2008. Change management. A guide to effective implementation. 3rd edition (1992). London: Sage.
- Porras, J. I & Silvers, R. C. 1991. Organization Development and Organization Transformation. Annual Review of Psychology, Vol. 42: 51–78 .
- Puntanen, P. 2007. Hyvinvointi, imago, palvelu. Kuka kaipaa KuVaa? Mikkelin seudun kulttuuri- ja vapaa-aikatoimen seutuselvitys 2. Saatavissa http://www.mikkelinseutu.fi/fi/content/11_julkaisut/kuka_kaipaa_kuvaa_-julkaisu.pdf Luettu 16.12.2009.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Salmela, T. 2009. Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutoksesta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavissa <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03480.pdf> Luettu 25.12.2009.
- Salminen, A. 2000. Implementing Organizational and Operational Change – Critical Success Factors of Change Management. Acta Polytechnica Scandinavia. Industrial Management and Business Administration Series No. 7. Espoo.
- Senior, B. & Fleming, J. 2006. Organizational change. 3rd edition (1997). Harlow: FT Prentice-Hall.
- Siegel, S. & Castellan J. N. Jr. 1988 (1956). Nonparametric statistics for the behavioral sciences. 2nd edition. New York: McGraw-Hill.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Acta, nro 191. Helsinki.

- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sunquist, S., Laamanen, E., Liivala, R., Iipponen, N. & Jyrä, K. 2005. Henkilöstö ja seutuyhteistyö – ABC. Praksis – Tiedosta toimeen. Nro 12. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus, 3/2007. 3–17.
- Trocki, K. & Orioli, E. 1995. Gender differences in stress symptoms, stress-producing contexts, and coping strategies. Teoksessa Keita G. P. & Hurrell J. J. Jobstress in a changing workforce. Investigating gender, diversity, and family issues. 7–22. United States, American Psychological Association.
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua. Tampere: Vastapaino.
- Underwood, P. G. 1990. Managing change in libraries and information services. A systems approach. London: Bingley.
- Valli, R. 2007A. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Vinkkejä aloittelevalle tutkijalle, 102–138. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. 2007B. Vastaja asettaa tulkinnalle haasteita. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 198–212. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väisänen, P. 2009. Henkilöstö organisaatiouudistuksessa: Kainuun hallintokokeilun vaikutukset henkilöstön näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavissa <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu03481.pdf> Luettu 10.12.2009.

Verkkolähteet

- Joensuun seutukirjasto. Raportti toiminnan käynnistämisestä. Saatavissa <http://www.jns.fi/dman/Document.phx?documentId=bg18409090314961&cmd=download> Luettu 16.12.2009.
- Koulun hyvinvointiprofiili. Saatavissa <http://www2.edu.fi/hyvinvointiprofiili/index.php?lang=fi> Luettu 13.1.2010.
- Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015. Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet. Opetusministeriön julkaisuja 2009:32. Saatavissa <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm32.pdf?lang=fi> Luettu 16.12.2009.
- Tutkimusetiikkaa ja lakipykälää. Verkkodokumentti osoitteessa http://www.fsd.uta.fi/laki_ja_etiikka/etiikka_lait.html Luettu 16.12.2009

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomakkeen muuttujat alkuperäisessä järjestyksessä ja numeroituna

- q1_1 Ennakko:** seutukirjasto tuntui tarpeelliselta työskentelykirjastoni kannalta
q1_2 Ennakko: ajattelin, että muutos heikentää pienten kirjastojen päätösvaltaa
q1_3 Ennakko: ajattelin, että seutukirjasto heikentää palvelua pienissä kirjastoissa
q1_4 Ennakko: ajattelin, että seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuuden kehittyä työssäni
q1_5 Ennakko: uskoin, että muutos toisi enemmän hyviä kuin huonoja asioita
q1_6 Ennakko: suhtauduin myönteisesti ajatukseen Joensuun seutukirjastosta

- q2a_1 Osallistuminen:** kaikki halukkaat pääsivät osallistumaan työryhmiin
q2a_2 Osallistuminen: pienet kirjastot olivat epätasa-arvoisessa asemassa, kun henkilöstöä valittiin työryhmiin
q2a_3 Osallistuminen: olin kiinnostunut osallistumaan työryhmätyöskentelyyn
q2a_4 Osallistuminen: minua painostettiin osallistumaan työryhmätyöskentelyyn
q2a_5 Osallistuminen: osa työryhmistä hoiti tiedotuksen selvästi muita paremmin
q2a_6 Osallistuminen: työryhmätyöskentelyn ongelmista liikkui huhuja
q2a_7 Osallistuminen: työryhmiin kuulumisen lisäsi merkittävästi työryhmin kuulumattomien työtaakkaa
q2a_8 Osallistuminen: työryhmiin kuuluvat olivat paremmin perillä muutoksesta kuin työryhmiin kuulumattomat
q2a_9 Osallistuminen: tiedon liikkuminen työryhmiltä muille työntekijöille sujui vaivatta
q2a_10 Osallistuminen: tiedon liikkuminen työryhmiltä eri kirjastoille sujui vaivatta
q2a_11 Osallistuminen: olin tyytyväinen työryhmien puheenjohtajavalintoihin
q2a_12 Osallistuminen: osa työryhmien päätöksistä oli mielestäni työarjen kannalta epäkäytännöllisiä
q2a_13 Osallistuminen: olen jättänyt tarkoituksella noudattamatta joitakin epäkäytännölliseksi kokemiani toimintaohjeita

- q2b_1 Vain työryhmissä toimineille:** pääsin haluamieni työryhmien jäseneksi
q2b_2 Vain työryhmissä toimineille: työryhmissä työskentely oli stressaavaa
q2b_3 Vain työryhmissä toimineille: minulla oli vaikutusvaltaa työryhmiäni sisällä
q2b_4 Vain työryhmissä toimineille: yhteinen sävel löytyi helposti työryhmätyöskentelyssä
q2b_5 Vain työryhmissä toimineille: tunteet kävivät välillä kuumina työryhmissä
q2b_6 Vain työryhmissä toimineille: ilmapiiri työryhmissä oli hyvä
q2b_7 Vain työryhmissä toimineille: osa työryhmistä toimi selvästi toisia paremmin
q2b_8 Vain työryhmissä toimineille: tiedon liikkuminen työryhmien välillä organisoitiin hyvin
q2b_9 Vain työryhmissä toimineille: Joensuun pääkirjastolla oli liikaa valtaa työryhmissä muihin
q2b_10 Vain työryhmissä toimineille: työryhmien jäsenet kunnioittivat toisiaan
q2b_11 Vain työryhmissä toimineille: työryhmissä työskentely toi mukavaa vaihtelua työhöni

- q3_1 Viestintä:** keskustelin seutukirjastomuutoksesta usein esimieheni kanssa
q3_2 Viestintä: keskustelimme työkavereiden kanssa usein seutukirjastomuutoksesta
q3_3 Viestintä: henkilöstön tutustumiskansiota oli kiinnostava selata
q3_4 Viestintä: intranet oli mielestäni tarpeellinen tiedonjakamisväylä
q3_5 Viestintä: kirjaston uutiset oli mielestäni tarpeellinen tiedonjakamisväylä
q3_6 Viestintä: sähköpostia saapui liikaa muutoksen aikana

- q3_7 Viestintä: en ennättänyt lukea kaikkia minulle saapuneita muistioita ja tiedotteita
- q3_8 Viestintä: olisin kaivannut paremmin suodatettua tietoa
- q3_9 Viestintä: seutukirjastosta ja sen vaikutuksista tiedotettiin riittävästi asiakkaille mediassa
- q3_10 Viestintä: asiakkaat ymmärsivät nopeasti, mitä muutos tarkoitti heidän kannaltaan
- q3_11 Viestintä: asiakkailta tuli enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta
- q3_12 Viestintä: vuoden 2007 ensimmäiset työviikot olivat kaaosta
- q3_13 Viestintä: henkilökunnan mielipiteitä kuunneltiin muutoksessa
- q3_14 Viestintä: yhteydenpito kirjastojen välillä oli liian tiivistä
- q3_15 Viestintä: muutoksesta keskusteltiin avoimesti

q4_1 Johtaminen ja johtajuus: pyrin tukemaan esimiestäni muutoksen aikana

q4_2 Johtaminen ja johtajuus: esimieheni pyrki tukemaan minua muutoksen aikana

q4_3 Johtaminen ja johtajuus: esimieheni johtamistaidot yllättivät minut positiivisesti muutoksen aikana

q4_4 Johtaminen ja johtajuus: ilmapiiri työyhteisössäni kiristyi muutoksen aikana

q4_5 Johtaminen ja johtajuus: ilmapiiri kirjastojen välillä kiristyi muutoksen aikana

q4_6 Johtaminen ja johtajuus: esimieheni loi positiivista ilmapiiriä muutokseen

q4_7 Johtaminen ja johtajuus: esimieheni oli sitoutunut muutokseen

q4_8 Johtaminen ja johtajuus: tunsin olevani tärkeä osa muutoksen toteuttamisen onnistumista

q4_9 Johtaminen ja johtajuus: tunsin, että esimieheni oli aidosti kiinnostunut huolistani muutoksen aikana

q4_10 Johtaminen ja johtajuus: tunsin, että johdolla on selvä käsitys, miten muutos toteutetaan

q4_11 Johtaminen ja johtajuus: kirjastojen toimintaa ohjattiin liikaa pääkirjastosta käsin

q4_12 Johtaminen ja johtajuus: työntekijöitä kohdeltiin muutoksen aikana tasapuolisesti

q5_1 Motivaatio: toisten kirjastojen työntekijöihin oli mukava tutustua

q5_2 Motivaatio: muutos toi mukavaa vaihtelua työarkeen

q5_3 Motivaatio: koin uuden oppimisen iloa muutoksen aikana

q5_4 Motivaatio: koin muutoksen raskaaksi

q5_5 Motivaatio: tunsin kehittyväni työntekijänä

q5_6 Motivaatio: vaikutusmahdollisuuteni lisääntyivät muutoksen aikana

q5_7 Motivaatio: työni sisältö oli mielekäs ennen seutukirjastoon siirtymistä

q5_8 Motivaatio: työni sisältö on mielekäs seutukirjastossa

q5_9 Motivaatio: muutos vaikutti merkittävästi työni sisältöön

q5_10 Motivaatio: työmääräni lisääntyi huomattavasti muutoksen aikana

q5_11 Motivaatio: sain vaativampia työtehtäviä

q5_12 Motivaatio: asemani heikentyi seutukirjastomuutoksen myötä

q5_13 Motivaatio: sain sopivasti vastuuta muutoksen aikana

q5_14 Motivaatio: muutos lisäsi työmotivaatiotani

q5_15 Motivaatio: sain muutoksen aikana tunnustusta hyvin tehdystä työstä

q5_16 Motivaatio: olen tyytyväinen työyhteisöni nykyiseen ilmapiiriin

q5_17 Motivaatio: kontaktini kirjaston sijaintikuntaan ovat vähentyneet

q6_1 Koulutus: seutukirjasto toi mukanaan paljon uusien asioiden opettelua

q6_2 Koulutus: tunsin välillä, etten ehdi oppia tarpeeksi nopeasti kaikkia vaadittavia taitoja

q6_3 Koulutus: koulutukset toivat mukavaa vaihtelua työarkeen

q6_4 Koulutus: minusta oli mukava opetella uusia asioita

q6_5 Koulutus: koulutustilaisuuksia järjestettiin mielestäni liian vähän

q6_6 Koulutus: koulutustilaisuudet osoittautuivat mielestäni tarpeellisiksi

q6_7 Koulutus: seutukirjastoon kuulumisen helpottaa oman ammattitaidon ylläpitämistä

q7_1 muutoksen toteutus oli mielestäni onnistunut
q7_2 suhtautumiseni muutokseen vaihteli prosessin aikana
q7_3 jouduin viemään töitä kotiin
q7_4 olisin voinut ottaa aktiivisemmin kantaa asioihin muutosprosessin aikana
q7_5 Nyt: seutukirjasto on tarpeellinen työskentelykirjastoni kannalta
q7_6 minulla oli muutokseen liittyviä huolia, joista en puhunut kenellekään
q7_7 ajattelin työasioita paljon vapaa-ajallani
q7_8 osa kirjastoista pitää edelleen sitkeästi kiinni vanhasta
q7_9 Nyt: seutukirjasto heikensi pienten kirjastojen päätösvaltaa
q7_10 Nyt: seutukirjasto heikensi palvelua pienissä kirjastoissa
q7_11 Nyt: seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuuden kehittyä työssäni
q7_12 Nyt: seutukirjasto toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita
q7_13 päätöksenteko seutukirjastossa on nopeaa
q7_14 seutukirjaston arki toimii hyvin
q7_15 seutukirjasto kuuntelee henkilöstön mielipiteitä

q8avo Mitä seutukirjastomuutoksessa olisi voitu tehdä toisin?

q9 Kuinka monta vuotta olet työskennellyt kirjastoalalla?

q10 Kuinka monta kertaa olet vaihtanut työtehtäviä tai työpaikkaa viimeisen kymmenen vuoden aikana?

q11 Mikä on syntymävuotesi?

q12 Ylin koulutuksesi

q13 Ammattinimikkeesi

q14 Työskentelykirjastoni on Joensuun seutukirjaston pääkirjasto

q15 Työskentelykirjastosi sijaintikunta vuoden 2007 kuntajaon mukaan

q16 Kuinka monessa työryhmässä työskentelit?

q17 Toimin ainakin yhden työryhmäni puheenjohtajana

q18_1 Sosiaaliset suhteet: puhun työstä perheeni tai ystäväni kanssa

q18_2 Sosiaaliset suhteet: olen tyytyväinen elämäni

q18_3 Sosiaaliset suhteet: olen tyytyväinen ihmissuhteisiini

q19avo Kommentteja aiheesta tai kyselystä?

Liite 2

Työskentelykirjaston vaikutus osallistumiseen (Mann-Whitneyn U-testi)

q14 Työskentelykirjastoni		N	Mean Rank	Sum of Ranks
k2a_13 Osallistuminen: olen jättänyt tarkoituksella noudattamatta joitakin epäkäytännölliseksi kokemiani toimintaohjeita	Työskentelen pääkirjastossa En työskentele pääkirjastossa Total	13 24 37	13,42 22,02	174,50 528,50
k2b_3 Vain työryhmissä toimineille: minulla oli vaikutusvaltaa työryhmieni sisällä	Työskentelen pääkirjastossa En työskentele pääkirjastossa Total	11 19 30	19,86 12,97	218,50 246,50

Test Statistics^b

	k2a_13 Osallistuminen: olen jättänyt tarkoituksella noudattamatta joitakin epäkäytännölliseksi kokemiani toimintaohjeita a	k2b_3 Vain työryhmissä toimineille: minulla oli vaikutusvaltaa työryhmieni sisällä
Mann-Whitney U	83,500	56,500
Wilcoxon W	174,500	246,500
Z	-2,403	-2,137
Asymp. Sig. (2-tailed)	,016	,033
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,020 ^a	,037 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: q14 Työskentelykirjastoni on Joensuun seutukirjaston pääkirjasto

Liite 3 Työskentelykirjaston vaikutus viestintään esimiehen kanssa (Mann-Whitneyn U-testi)

Ranks

q14 Työskentelykirjastoni		N	Mean Rank	Sum of Ranks
k3_1 Viestintä: keskustelin seutukirjastomuutoksesta usein esimieheni kanssa	Työskentelen pääkirjastossa En työskentele pääkirjastossa Total	13 24 37	14,38 21,50	187,00 516,00

Test Statistics^b

	k3_1 Viestintä: keskustelin seutukirjast omuutokse sta usein esimieheni kanssa
Mann-Whitney U	96,000
Wilcoxon W	187,000
Z	-2,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,040
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,058

b. Grouping Variable: q14 Työskentelykirjastoni
on Joensuun seutukirjaston pääkirjasto

Liite 4 Viestintä kirjastonjohtajien ja muiden työntekijöiden näkökulmasta (Mann-Whitneyn U -testi)

Ranks

	Asema	N	Mean Rank	Sum of Ranks
k3_4 Viestintä: intranet oli mielestäni tarpeellinen tiedonjakamisväylä	Kirjastonjohtaja	6	18,75	112,50
	Muu	29	17,84	517,50
	Total	35		
k3_9 Viestintä: seutukirjastosta ja sen vaikutuksista tiedotettiin riittävästi asiakkaille mediassa	Kirjastonjohtaja	6	26,33	158,00
	Muu	29	16,28	472,00
	Total	35		
k3_10 Viestintä: asiakkaat ymmärsivät nopeasti, mitä muutos tarkoitti heidän kannaltaan	Kirjastonjohtaja	6	25,83	155,00
	Muu	29	16,38	475,00
	Total	35		
k3_11 Viestintä: asiakkailta tuli enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta	Kirjastonjohtaja	6	26,75	160,50
	Muu	29	16,19	469,50
	Total	35		
k3_13 Viestintä: henkilökunnan mielipiteitä kuunneltiin muutoksessa	Kirjastonjohtaja	6	27,50	165,00
	Muu	29	16,03	465,00
	Total	35		
k3_15 Viestintä: muutoksesta keskusteltiin avoimesti	Kirjastonjohtaja	6	25,50	153,00
	Muu	29	16,45	477,00
	Total	35		

Test Statistics^b

	k3_4 Viestintä: intranet oli mielestäni tarpeellinen tiedonjaka misväylä	k3_9 Viestintä: seutukirjasto sta ja sen vaikutuksista tiedotettiin riittävästi asiakkaille mediassa	k3_10 Viestintä: asiakkaat ymmärsivät nopeasti, mitä muutos tarkoitti heidän kannaltaan	k3_11 Viestintä: asiakkailta tuli enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta	k3_13 Viestintä: henkilökunna n mielipiteitä kuunneltiin muutoksessa	k3_15 Viestintä: muutoksesta keskusteltiin avoimesti
Mann-Whitney U	82,500	37,000	40,000	34,500	30,000	42,000
Wilcoxon W	517,500	472,000	475,000	469,500	465,000	477,000
Z	-,207	-2,300	-2,140	-2,372	-2,684	-2,051
Asymp. Sig. (2-tailed)	,836	,021	,032	,018	,007	,040
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,848	,027	,040	,019	,011	,050

b. Grouping Variable: Asema

Liite 5 Työryhmän puheenjohtajuus ja työn sisällön kokeminen mielekkääksi (Mann-Whitney U-testi)

Ranks

	q17 Puheenjohtaja	N	Mean Rank	Sum of Ranks
k5_7 Motivaatio: työni sisältö oli mielekäs ennen seutukirjastoon siirtymistä	Kyllä	6	20,67	124,00
	Ei	31	18,68	579,00
	Total	37		
k5_8 Motivaatio: työni sisältö on mielekäs seutukirjastossa	Kyllä	6	29,00	174,00
	Ei	31	17,06	529,00
	Total	37		

Test Statistics^b

	k5_7 Motivaatio: työni sisältö oli mielekäs ennen seutukirjastoo n siirtymistä	k5_8 Motivaatio: työni sisältö on mielekäs seutukirjasto ssa
Mann-Whitney U	83,000	33,000
Wilcoxon W	579,000	529,000
Z	-,434	-2,650
Asymp. Sig. (2-tailed)	,664	,008
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,703	,011

b. Grouping Variable: q17 Toimin ainakin yhden
työryhmäni puheenjohtajana

Liite 6 Motivaatioerot työryhmätyöskentelyyn osallistuneiden ja osallistumattomien välillä (p-arvot)

Test Statistics^b

	k5_3 Motivaatio: koin uuden oppimisen iloa muutoksen aikana	k5_5 Motivaatio: tunsin kehittyväni työntekijänä	k5_6 Motivaatio: vaikutusmah dollisuuteni lisääntyivät muutoksen aikana	k5_9 Motivaatio: muutos vaikutti merkittävästi työni sisältöön	k5_11 Motivaatio: sain vaativampia työtehtäviä	k5_13 Motivaatio: sain sopivasti vastuuta muutoksen aikana	k5_14 Motivaatio: muutos lisäsi työmotivaatiot ani
Mann-Whitney U	27,000	17,500	13,500	28,500	19,500	14,000	29,000
Wilcoxon W	42,000	32,500	28,500	43,500	34,500	29,000	44,000
Z	-2,153	-2,653	-2,804	-2,015	-2,516	-2,818	-1,989
Asymp. Sig. (2-tailed)	,031	,008	,005	,044	,012	,005	,047
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,041	,007	,004	,048	,011	,004	,055

b. Grouping Variable: q16lkt Työryhmätyöskentely

Liite 7 Mielipide seutukirjastosta. Vertailu ennen ja jälkeen muutoksen. (Wilcoxonin testi)

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
k7_5 Nyt: seutukirjasto on tarpeellinen työskentelykirjastoni kannalta - k1_1 Ennako: seutukirjasto tuntui tarpeelliselta työskentelykirjastoni kannalta	Negative Ranks	2	8,50	17,00
	Positive Ranks	20	11,80	236,00
	Ties	15		
	Total	37		
k7_9 Nyt: seutukirjasto heikensi pienten kirjastojen päätösvaltaa - k1_2 Ennako: ajattelin, että muutos heikentää pienten kirjastojen päätösvaltaa	Negative Ranks	12	11,42	137,00
	Positive Ranks	10	11,60	116,00
	Ties	15		
	Total	37		
k7_10 Nyt: seutukirjasto heikensi palvelua pienissä kirjastoissa - k1_3 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto heikentää palvelua pienissä kirjastoissa	Negative Ranks	8	9,63	77,00
	Positive Ranks	10	9,40	94,00
	Ties	19		
	Total	37		
k7_11 Nyt: seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuuden kehittyä työssäni - k1_4 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuuden kehittyä työssäni	Negative Ranks	7	7,36	51,50
	Positive Ranks	6	6,58	39,50
	Ties	24		
	Total	37		
k7_12 Nyt: seutukirjasto toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita - k1_5 Ennako: uskoin, että muutos toisi enemmän	Negative Ranks	3	13,50	40,50
	Positive Ranks	16	9,34	149,50
	Ties	18		
	Total	37		

Test Statistics^c

	k7_5 Nyt: seutukirjasto on tarpeellinen työskentelyki- rjastoni kannalta - k1_1 Ennako: seutukirjasto tuntui tarpeelliselta työskentelyki- rjastoni kannalta	k7_9 Nyt: seutukirjasto heikensi pienien kirjastojen päätoisvaltaa - k1_2 Ennako: ajattelin, että muutos heikentää pienien kirjastojen päätoisvaltaa	k7_10 Nyt: seutukirjasto heikensi palvelua pienissä kirjastoissa - k1_3 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto heikentää palvelua pienissä kirjastoissa	k7_11 Nyt: seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuu- den kehittyä työssäni - k1_4 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto tarjoaa minulle aiempaa paremman mahdollisuu- den kehittyä työssäni	k7_12 Nyt: seutukirjasto toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita - k1_5 Ennako: uskoin, että muutos toisi enemmän hyviä kuin huonoja asioita
Z	-3,729 ^a	-,357 ^b	-,382 ^a	-,443 ^b	-2,304 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,721	,703	,658	,021

a. Based on negative ranks.

b. Based on positive ranks.

c. Wilcoxon Signed Ranks Test

Liite 8 Työryhmien puheenjohtajien ja muiden vastaajien suhtautuminen seutukirjastomuutokseen (Mann-Whitneyn U-testi)

	q17 Toimin ainakin	N	Mean Rank	Sum of Ranks
k1_3 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto heikentää palvelua pienissä kirjastoissa	Kyllä	6	9,92	59,50
	En	31	20,76	643,50
	Total	37		
k1_5 Ennako: uskoin, että muutos toisi enemmän hyviä kuin huonoja asioita	Kyllä	6	28,33	170,00
	En	31	17,19	533,00
	Total	37		
k7_1 muutoksen toteutus oli mielestäni onnistunut	Kyllä	6	28,00	168,00
	En	30	16,60	498,00
	Total	36		
k7_2 suhtautumiseni muutokseen vaihteli prosessin aikana	Kyllä	6	11,58	69,50
	En	31	20,44	633,50
	Total	37		
k7_3 jouduin viemään töitä kotiin	Kyllä	6	27,17	163,00
	En	31	17,42	540,00
	Total	37		
k7_4 olisin voinut ottaa aktiivisemmin kantaa asioihin	Kyllä	6	10,50	63,00
	En	30	20,10	603,00
	Total	36		
k7_12 Nyt: seutukirjasto toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita	Kyllä	6	29,50	177,00
	En	31	16,97	526,00
	Total	37		

Test Statistics^b

	k1_3 Ennako: ajattelin, että seutukirjasto heikentää palvelua pienissä kirjastoissa	k1_5 Ennako: uskoin, että muutos toisi enemmän hyviä kuin huonoja asioita	k7_1 muutoksen toteutus oli mielestäni onnistunut	k7_2 suhtautum iseni muutokse en vaihteli prosessin aikana	k7_3 joutuin viemään töitä kotiin	k7_4 olisin voinut ottaa aktiivisempi n kantaa asioihin muutospros essin aikana	k7_12 Nyt: seutukirjasto toi enemmän hyviä kuin huonoja asioita
Mann-Whitney U	38,500	37,000	33,000	48,500	44,000	42,000	30,000
Wilcoxon W	59,500	533,000	498,000	69,500	540,000	63,000	526,000
Z	-2,337	-2,396	-2,644	-2,272	-2,101	-2,111	-2,765
Asymp. Sig. (2-tailed)	,019	,017	,008	,023	,036	,035	,006
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,022 ^a	,019 ^a	,014 ^a	,066 ^a	,044 ^a	,042 ^a	,007 ^a

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: q17 Toimin ainakin yhden työryhmäni puheenjohtajana

Liite 9 Cronbachin alfan laskeminen osallistumista (kysymysryhmä A) ja työryhmätyöskentelyä (kysymysryhmä B) koskevien summamuuttujan luomista varten. Muuttujia karsittiin niin kauan kunnes löydettiin kummankin kysymysryhmän paras mahdollinen kombinaatio. Lopusta löytyy käsin laskettu Cronbachin alfan luottamusväli (Metsämuuronen 2000, 52-59).

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	24,5278	31,1135	5,5779	8

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Q2A_5	22,1111	26,2159	,3827	,8188
Q2A_6	21,1944	25,8754	,4080	,8159
Q2A_7	21,2778	23,1778	,5758	,7934
Q2A_12	21,3889	24,0159	,6557	,7836
K2A_1	20,6667	23,4857	,5487	,7976
K2A_10	21,3889	24,5302	,6203	,7889
K2A_9	21,4722	24,1421	,5760	,7933
Q2A_8	22,1944	24,0468	,5650	,7947

Reliability Coefficients

N of Cases = 36,0 N of Items = 8

Alpha = ,8193

Osallistumisulottuvuuden (kaikki vastaajat) Cronbachin alfan 95 % luottamusväli = 0,71 - 0,90.

Alpha = ,8977

Johtaminen ja johtajuus -ulottuvuuden Cronbachin alfan 95 % luottamusväli = 0,84 - 0,94.

Liite 11 Cronbachin alfan laskeminen motivaatioulottuvuudesta summamuuttujan luomista varten. Muuttujia karsittiin niin kauan kunnes löydettiin paras mahdollinen kombinaatio kuvaamaan motivaatiota.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
K5_2	26,9722	60,7706	,7181	,9282
K5_3	27,0833	56,9929	,7979	,9233
K5_5	27,2500	60,4786	,7622	,9261
K5_6	27,7222	55,4635	,8411	,9205
K5_11	27,9444	58,2825	,7132	,9288
K5_13	27,4444	58,3111	,7622	,9255
K5_14	27,6111	56,9302	,8545	,9199
K5_15	27,7222	59,5206	,6539	,9324
K5_8	26,6944	61,7040	,6937	,9297

Reliability Coefficients

N of Cases = 36,0

N of Items = 9

Alpha = ,9338

Motivaatioulottuvuuden Cronbachin alfan 95 % luottamusväli = 0,90 - 0,96.

Liite 12 Cronbachin alfan laskeminen koulutusulottuvuudesta summamuuttujan luomista varten. Muuttujia karsittiin niin kauan kunnes löydettiin paras mahdollinen kombinaatio kuvaamaan suhtautumista koulutukseen.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
K6_3	7,5946	4,5255	,7726	,8600
K6_4	7,1622	5,2508	,8336	,8218
K6_7	7,4054	4,4700	,7774	,8566

Reliability Coefficients

N of Cases = 37,0

N of Items = 3

Alpha = ,8909

Koulutusulottuvuuden Cronbachin alfan 95 % luottamusväli = 0,81 - 0,94.

Liite 13 Erot puheenjohtajien, työryhmien jäsenten sekä työryhmiin kuulumattomien vastaajien välillä (Kruskal-Wallis-testi)

Ranks

	Työryhmätyöskentelyyn	N	Mean Rank
Motivaatio 9=matala 45=korkea	Ei osallistunut	5	6,40
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	23,17
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	15,47
	Total	30	
Suhtautuminen kouluttautumiseen 3=heikko 15=erinomainen	Ei osallistunut	5	8,50
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	21,17
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	20	16,33
	Total	31	
Suhtautuminen johtamiseen ja johtajuuteen 10= heikko 50= erinomainen	Ei osallistunut	5	15,40
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	22,00
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	20	14,35
	Total	31	
Kokemukset työryhmätyöskentelystä 7=heikko 35=erinomainen	Ei osallistunut	1	8,00
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	16,83
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	20	13,45
	Total	27	
Suhtautuminen työryhmätyöskentelyyn 8=kielteinen 40=myönteinen	Ei osallistunut	5	12,70
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	19,67
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	14,92
	Total	30	
Tyytyväisyys seutukirjastomuutokseen 6=vähäinen 36=suuri	Ei osallistunut	4	13,63
	työryhmätyöskentelyyn		
	Toimi puheenjohtajana	6	19,75
	Osallistui		
	työryhmätyöskentelyyn, ei pj,	19	13,79
	Total	29	

Test Statistics^{a,b}

	Motivaatio 9=matala 45=korkea	Suhtautu- minen kouluttau- miseen 3=heikko 15=erino- mainen	Suhtautu- minen johtamiseen ja johtajuuteen 10= heikko 50= erinomainen	Kokemukset työryhmätyös- kentelystä 7=heikko 35=erinomai- nen	Suhtautu- minen työryhmätyös- kentelyyn 8=kieltein 40=myöntein en	Tyytyväisyys seutukirjasto muutokseen 6=vähäinen 36=suuri
Chi-Square	9,929	5,478	3,302	1,440	1,949	2,380
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,007	,065	,192	,487	,377	,304

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Työryhmätyöskentelyyn osallistuminen

Liite 14 Tilastollisesti merkitsevät erot (p < 0,05) ammattinimikkeen perusteella eri ulottuvuuksissa (Kruskal Wallis –testi)

	Motivaatio 9=matala 45=korkea	Suhtautu- minen kouluttau- miseen 3=heikko 15=erino- mainen	Suhtautu- minen johtamiseen ja johtajuuteen 10= heikko 50= erinomainen	Kokemukset työryhmätyös- kentelystä 7=heikko 35=erinomai- nen	Suhtautu- minen työryhmätyös- kentelyyn 8=kieltein 40=myöntein en	Tyytyväisyys seutukirjasto muutokseen 6=vähäinen 36=suuri
Chi-Square	9,874	10,031	14,269	5,076	6,926	10,120
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,020	,018	,003	,166	,074	,018

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: q13 Ammattinimikkeesi