

ALISA PETTERSSON

NÄENNÄISOSALLISTUMISTA VAI TODELLISTA VAIKUTTAMISTA?
Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa

Tampereen yliopisto
Johtamiskorkeakoulu
Alisa Pettersson, 85074
Pro gradu –tutkielma
Joulukuu 2011

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

PETTERSSON, ALISA: Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa.

Pro gradu –tutkielma, 100 s., 2 liites.

Valtio-oppi

Marraskuu 2011

Tämä pro gradu –tutkielma käsittelee osallistavan muutosjohtamisen prosessia kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa. Keskiössä ovat henkilöstön kokemukset muutosjohtamisen osallistavuudesta. Osallistavuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista vuorovaikutteista ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa johtamisen tapaa, jolla kannustetaan henkilöstöä osallistumaan ja vaikuttamaan omaa työtään koskeviin asioihin. Muutosjohtamisella tarkoitetaan sekä henkilöstöhallinnollista johtamista että esimiestyöskentelyä. Yhteistoimintaneuvottelut ovat yhteistoimintamenettelyyn kuuluva prosessi, jonka toteuttamisen minimiehdosta on säädetty lailla. Tutkimukseni kohteena on Hämeenlinnan kaupunki, jossa muutosjohtamista on suunnitelmallisesti kehitetty vastaamaan paremmin niitä haasteita, joita alati muuttuva kuntasektori asettaa. Tästä yhtenä esimerkkinä on Hämeenlinnan kaupungin laajennettu yhteistoimintamenettely, jossa korostetaan suoran osallistumisen keinoja edustuksellisen eli luottamushenkilöiden kautta tapahtuvan osallistumisen rinnalla.

Tutkimusaineisto koostuu Hämeenlinnan kaupungissa tekemistäni teemahaastatteluista ja yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirja- ja sopimusmateriaaleista. Tutkimusstrategiani on tapaustutkimus, joka pyrkii antamaan mahdollisimman perusteellisen ja tarkkarajaisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on lisäksi tyypillistä useanlaisten aineistojen ja metodien käyttö. Myös tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan niin vertailevan kuin sisällönanalyytisenkin lähestymistavan kautta. Haastatteluaineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla kesällä 2011. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen työntekijä-, luottamushenkilö- ja esimiesasemassa olevaa henkilöä kahdelta eri toimialalta, vanhustenhuollosta ja ruokapalveluista.

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö on pääosin tyytyväinen sekä yhteistoimintaneuvotteluiden laajennettuun menettelytapaan että niiden organisointiin ja johtamiseen. Työntekijät näkevät esimiehiä ja luottamushenkilöitä useammin osallistumisen merkityksen ennen kaikkea arkipäiväisen ja käytännönläheisen toiminnan, kuten esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvan keskustelun ja vuorovaikutuksen, kautta. Tutkimustulokset osoittavat lisäksi, että Hämeenlinnan kaupungin muutosjohtamisen tavat mahdollistavat henkilöstön osallistumisen, mutta eivät tarpeeksi hyvin takaa todellisia vaikutusmahdollisuuksia, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan pääasiassa päätöksentekoprosessiin osallistumista. Toisaalta henkilöstö käyttää osallistumisen mahdollisuuksia melko huonosti hyväkseen, mikä osaltaan saattaa johtua juuri osallistumisen vaikuttavuuden puutteesta. Vanhustenhuollon henkilöstö suhtautui muutokseen ruokapalveluiden henkilöstöä negatiivisemmin, mikä johtunee siitä, että vanhustenhuollossa toteutunut muutos oli ruokapalveluiden muutosta syvällisempi ja laaja-alaisempi.

Asiasanat: muutosjohtaminen, osallistuminen, osallistaminen, yhteistoiminta

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä	1
1.2. Tutkimuksen rakenne	2
2. OSALLISTAVA MUUTOSJOHTAMISEN PROSESSI	5
2.1. Katsaus aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen.....	5
2.2. Mitä on muutosjohtajuus?	7
2.2.1. Muutoksen käsite	7
2.2.2. Yksilö ja muutos	9
2.2.3. Muutos edellyttää johtajuutta.....	11
2.2.4. Muutoksen johtaminen prosessina	13
2.3. Mitä on osallistuminen?.....	15
2.3.1. Osallistumisen määritelmä ja merkitys	15
2.3.2. Demokratia osallistumisen määrittäjänä	17
2.3.3. Edustuksellinen ja suora osallistuminen	20
2.3.4. Osallistuminen organisaatiokansalaisuutena.....	22
2.4. Näkökulmia osallistavaan johtajuuteen.....	23
2.4.1. Bottom-up ja top-down -johtamistyylit.....	23
2.4.2. Transformationaalinen johtajuus	25
2.4.3. Jaettu johtajuus.....	27
2.4.4. Valtuuttaminen ja valtaistaminen	28
2.4.5. Voimaantuminen muutosjohtamisen tavoitteena.....	31
3. YHTEISTOIMINTA KUNNISSA.....	33
3.1. Kuntien muuttuva työelämä	33
3.2. Kunnallinen yhteistoiminta	36
3.2.1. Yhteistoiminnan käsitteestä	36
3.2.2. Yhteistoiminnan säätelyn historiaa	37
3.2.3. Laki yhteistoiminnasta kunnissa	39
3.2.4. Hämeenlinnan kaupungin laajennettu yhteistoimintamenettely	41
4. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS	45
4.1. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset.....	45
4.2. Tutkimuskohteen toimintaympäristö	48
4.2.1. Hämeenlinnan kaupunki tutkimuskohteena	48
4.2.2. Tutkimukseen valittujen alojen esittely.....	49
4.3. Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut	52
4.4. Aineiston keruu	54
4.5. Aineiston analysointi ja tulkinta	55

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	58
5.1. Yksilö ja muutosprosessin hallinta	58
5.1.1. Muutoksen perusteet ja hyväksyttävyys	58
5.1.2. Muutoksen vaikutukset ja vaihtoehdot	62
5.2. Yhteistoimintaneuvotteluiden johtaminen ja organisointi.....	64
5.3. Osallistava muutosjohtaminen.....	68
5.3.1. Osallistumisen merkitys ja syyt	68
5.3.2. Osallistumisen keinot ja areenat	70
5.3.3. Edustuksellinen ja suora osallistuminen	73
5.3.4. Osallistumisen resurssit.....	75
5.3.5. Osallistavan johtamisen toteutuminen	77
5.3.6. Osallistavan johtamisen ja yhteistoiminnan tavoitteet.....	83
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	87
LÄHDELUETTELO.....	95
LIITE	101

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimustehtävä

Peter F. Drucker (2000, 89) on kuvannut muutoksen olemusta seuraavasti:

”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä. [...] Kaikki ovat hyväksyneet muutoksen väistämättömyyden. Muutoksiin suhtaudutaan silti yhä kuin ’kuolemaan ja veroihin’: niitä pitäisi lykätä mahdollisimman kauas, ja paljon mieluisampaa olisi, ettei muutoksia tapahtuisikaan...”

Organisaatiot kuitenkin muuttuvat koko ajan. Muutokset voivat toteutua joko suunniteltuina tai tiedostamattomina. Myös muutoksen suuruus ja laajuus vaihtelevat tapauskohtaisesti. On huomattava, että muutos on organisaatiolle aina riski, ja tämän vuoksi hyvä riskien hallinta on oleellinen osa muutoksen läpivientiä. Yksi keskeisistä riskeistä on heikko henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä kyvyttömyys saada henkilöstöä mukaan toteuttamaan muutoksia. Siksi muutosjohtaminen sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa on jo pitkään ollut yksi johtamistieteiden keskeisimpiä tutkimuskohteita. (Stenvall ym. 2007, 25.) Yhtenä osana muutosjohtamista on hyvin hoidettu yhteistoimintamenettely. Yhteistoimintaneuvottelut osana yhteistoimintamenettelyä ovat poikkeustilanteita, joissa organisaation johtamiskulttuuria koetellaan.

Erilaiset toimintaympäristön muutokset haastavat myös kuntia uudistamaan ja arvioimaan rakenteitaan ja toimintaansa. Tarve kuntien toiminnan tehostamiseksi johtuu useimmiten taloudellisten voimavarojen supistumisesta. Tämän lisäksi väestön ikääntyminen, niin kuntalaisten kuin kuntien työntekijöidenkin, luo tarvetta pohtia uudelleen kuntien ja koko julkisen sektorin toimintaa. Tästä kehityskulusta hyvänä esimerkkinä on kunta- ja palvelurakennemuudistus eli PARAS-hanke, jonka tavoitteena on turvata kunnalliset hyvinvointipalvelut sekä parantaa kuntapalveluiden saatavuutta, laatua ja tuottavuutta. Merkittävimpiä PARAS-hankkeen kehittämiskohteita ovat olleet kuntien yhdistymiset eli kuntaliitokset, joita on toteutettu vuodesta 2005 lähtien. Hankkeen seurauksena säädettiin myös puitelaki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (2007/169), joka astui voimaan helmikuussa 2007. (Stenvall ym. 3–4, 16.)

Kuntaliitokset ja seutuyhteistyö ovat kuitenkin vain osa suurempaa muutosprosessia, jota kunnat käyvät tällä hetkellä läpi. Hallintorakenteiden muutoksen lisäksi palvelurakenteet, palveluprosessien kehittäminen ja palveluiden uudensuunnittaminen ovat tärkeässä roolissa kuntauudistuksissa. (Kuopila 2007, 7.) Henkilöstön näkökulmasta palveluiden ja työn uudelleenorganisointi johtaa eri-

laisiin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joita voivat olla esimerkiksi työnantajavaihdokset, työskentelytapojen ja –paikkojen muutokset sekä työn sisältöön kohdistuvat muutokset. (Hätinen 2005, 81–83.)

Oman tutkimukseni kohteena on Hämeenlinnan kaupunki, jonka henkilöstöpalveluissa olin kolmen kuukauden mittaisessa työharjoittelussa alkuvuodesta 2011. Harjoitteluni aikana sain olla mukana seuraamassa useita yhteistoimintaneuvotteluita, mikä herätti kiinnostukseni tutkia kunnallista yhteistoimintamenettelyä ja muutosjohtamista. Hämeenlinnan kaupunki on tutkimuskohteena mitä otollisin: siellä toteutettiin vuonna 2009 kuntaliitos, ja samalla kaupungin organisaatio uudistettiin tilaaja-tuottaja-mallin mukaiseksi. Kaupungin organisaatio ja palvelurakenne muuttuvat koko ajan, ja näitä muutoksia toteutetaan yhteistyössä henkilöstöpalveluiden kanssa. Hämeenlinnan kaupunki on suunnitelmallisesti kehittänyt muutoksen johtamisen hallintaa jo useamman vuoden ajan vastaamaan paremmin muutosjohtamisen uudenlaisia haasteita. Tämän kehitystyön tuloksena kaupunki on muun muassa laajentanut yhteistoiminnan alaa ja menetelmiä laissa määritellystä minimistä ja lisännyt suoran osallistumisen keinoja edustuksellisen, eli luottamushenkilöiden kautta tapahtuvan osallistumisen rinnalla.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten osallistavaksi ja vuorovaikutteiseksi Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö kokee muutosjohtamisen. Tutkimukseni kohdentuu yhteistoimintamenettelyyn kuuluvien yhteistoimintaneuvotteluiden tarkasteluun. Yksi tapa lähestyä tutkimukseni tavoitetta on miettiä sitä, mikä merkitys tutkimuksellani on sen kohteena olevalle organisaatiolle. Hämeenlinnan kaupungin intressi tutkimustani kohtaan liittyy ennen kaikkea jo olemassa olevan muutosjohtamistavan testaukseen ja kehittämiseen. Yhtenä perusteluna tutkimuksen tekemiselle voidaankin pitää sen työelämälähtöisyyttä. Toiseksi tutkimukseni on merkityksellinen siitä syystä, että yhteistoimintaneuvotteluissa tapahtuvaa muutosjohtamista ei juurikaan ole tutkittu kuntasektorilla, vaan tutkimusten kohteina ovat lähinnä olleet kuntaliitoksiin liittyvä muutoksen johtaminen ja hallinta. Näin ollen tutkimukseni tarjoaa uutta tietoa niin kohdeorganisaatio Hämeenlinnalle kuin muillekin asiasta kiinnostuneille.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Muutosjohtamiseen liittyy kiinteästi sekä muutoksen että johtamisen käsitteet. Luvussa 2.2. tarkastelen niin muutoksen merkitystä ja perustelua kuin muutoksen johtamisen teorioitakin sekä

yksilö- että prosessinäkökulmasta käsin. Koska tutkimukseni tavoitteena on selvittää muutoksen johtamisen prosessin onnistumista yksittäisten henkilöiden kokemana, on sekä yksilön näkökulman että muutoksen prosessinäkökulman esittely perusteltua.

Muutosjohtamisen osallistavuutta tarkasteltaessa luonteva tapa lähteä liikkeelle on pohtia osallistumisen merkitystä. Luvussa 2.3. käsittelen ensin osallistumisen määritelmää ja osallistumisen syitä, jonka jälkeen lähestyn osallistumisen merkitystä demokraattisten osallistumisteorioiden näkökulmasta. Näihin teorioihin kuuluvat sekä poliittiset että liiketaloudelliset lähestymistavat, mutta myös kunnissa jo useita vuosikymmeniä sitten kehitetty työpaikka-demokratia. Yksi tyypillinen tapa kuvata osallistumista on lisäksi jakaa se edustukselliseen (eli välilliseen) ja suoraan (eli välittömään) osallistumiseen. Lopuksi esittelen vielä osallistumista osana organisaatiokansalaisuuden määritelmää.

Muutosjohtamisteorioiden mukaan muutosta voidaan johtaa joko ylhäältä alaspäin (top-down) tai alhaalta ylöspäin (bottom-up) ohjautuvana prosessina, joista jälkimmäistä johtamistapaa voidaan pitää osallistavan muutosjohtamisen lähtökohtana (ks. esim. Stenvall ym. 2007, 27; Baker 2007, 74). Alhaalta ylöspäin ohjautuvaa muutosjohtamista käsittelen luvussa 2.4. niin sanotun uuden johtajuuden sekä valtaistamiseen ja valtuuttamiseen liittyvien teorioiden pohjalta. Uusi johtajuus tarkastelee johtajuutta kaikkien osallistujien organisoimana muutosvoimana tai –liikkeenä ja siksi se sopii etenkin muutosjohtamisen tarkasteluun (Peltonen 2008, 131). Uuden johtajuuden muotoja ovat transformationaalisen johtajuuden lisäksi muun muassa jaettu johtajuus, luonneteoreettisen lähestymistavat sekä tilanneteoriat. Näistä johtamismuodoista käsittelen transformationaalista ja jaettua johtajuutta, sillä ne soveltuvat mielestäni parhaiten osallistavan johtajuuden määrittelyyn. Luvun 2.4. lopussa tarkastelen vielä valtuuttamista ja valtaistamista osallistavan muutosjohtamisen keinona sekä voimaantumista yhtenä muutosjohtamisen tavoitteena.

Yhteistoiminnan toteuttamisen tärkeimpänä reunaehtona voidaan pitää toimintaa ohjaava lainsäädäntöä, vaikka laajasti ymmärrettynä yhteistoiminta kattaa kaiken sen toiminnan, jolla pyritään edistämään työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja sitä kautta syntyvää vuorovaikutteisuutta. Laki kuitenkin asettaa minimivaatimukset sille, miten yhteistoiminta kussakin organisaatiossa tulee järjestää. Yhteistoimintamenettelyn toimivuutta koetellaan etenkin muutostilanteissa, jotka haastavat muutoksessa mukana olevat esimiehet ja johtajat tarkastelemaan omaa johtamistyyliään ja johtamisensa tuloksia. Hämeenlinnan kaupungissa yhteistoiminnan

periaatteita on laajennettu lakisääteisestä minimistä lisäämällä suoran osallistumisen muotoja edustuksellisten muotojen rinnalle. Yhteistoimintaa koskevassa luvussa 3 käsittelen ensin kuntasektorin muutosta yleisemmin, jonka jälkeen esittelen tarkemmin muutosjohtamisen kohteena olevan yhteistoiminnan käsitteen, lainsäädännön ja Hämeenlinnan kaupungin laajennetun yhteistoimintamenettelyprosessin.

Tutkimusaineistoni koostuu Hämeenlinnan kaupungissa tekemistäni teemahaastatteluista ja yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirja- ja sopimusmateriaaleista. Tutkimukseni kohteena olevat yhteistoimintaneuvottelut muodostavat tarkkarajaisen ja ajallisesti selkeästi rajoittuvan tapahtumaketjun, minkä vuoksi toteutan tutkimukseni tapaustutkimukselle tyypillisin keinoin. Aineiston analyysissa tulen hyödyntämään niin vertailevaa kuin sisällönanalyttistäkin metodologiaa. Haastatteluaineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla kesällä 2011. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen työntekijä-, luottamushenkilö- ja esimiesasemassa olevaa henkilöä kahdelta eri toimialalta, vanhustenhuollosta ja ruokapalveluista. Tutkimuksen lähtökohtia ja toteutusta tarkastelen lähemmin luvussa 4.

Luvussa 5 esittelen ja analysoin tutkimukseni tuloksia haastateltujen henkilöiden muutoksen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista, yhteistoimintaneuvotteluiden johtamisesta ja organisoinnista sekä osallistumisen ja osallistavuuden toteutumisesta esittämien vastausten perusteella. Hyödynnän analyysissa soveltuvin osin myös yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirja- ja sopimusmateriaalia. Tutkimuksen tuloksia käsittelen haastattelun teemojen pohjalta. Lopuksi kokoan keskeisimmät tutkimustulokset yhteen johtopäätöksiksi, jotka esittelen viimeisessä luvussa 6.

2. OSALLISTAVA MUUTOSJOHTAMISEN PROSESSI

2.1. Katsaus aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen

Muutoksen johtamisesta on keskusteltu aina 1940-luvulta lähtien. Ensimmäisenä muutosjohtamista koskevana teoriana pidetään kuitenkin Kurt Lewinin voimakenttäteoriaa vuodelta 1975. Tämän jälkeen on kehitetty lukuisia erilaisia muutosjohtamisen teorioita, kuten esimerkiksi Kotterin lineaarinen muutosjohtamisteoria, Stacey'n dynaaminen teoria, Scheinin prosessikonsultaatio ja Pfefferin vallan muutosjohtamisen teoria. Vaikka teorioita onkin olemassa melko paljon, tutkimuskirjallisuus on kuitenkin hyvin hajanaista eikä yhtä hallitsevaa ajattelutapaa ole olemassa. On lisäksi syytä pitää mielessä, että käytännössä muutoksia toteutetaan harvoin vain yhden teorian mukaisesti. (Stenvall ym. 2007, 26–27.)

Muutosjohtamiskirjallisuudessa on havaittavissa neljä eri ulottuvuutta, jotka eroavat toisistaan sen määrittämisessä, mikä organisaatioissa kulloinkin on tärkeää. Ensimmäinen ulottuvuus on muutoksen johtamisen kohde, jossa tyypillisimmin kiinnitetään huomiota esimerkiksi toimintaan, rakenteisiin, kulttuuriin, valtaan ja yksilöihin. Toinen ulottuvuus on muutoksen hallittavuus. Useat muutosjohtamisen hallittavuuteen perustuvat teoriat pyrkivät muutoksen mallinnukseen ja ohjaukseen. Lähtökohtana on ajatus, että muutoksen hallinnan pyrkimyksenä on aina ennustettava lopputulos, vaikkakin käytännössä muutosprosessissa tapahtuu aina jotain yllättävää ja ennustamatonta, mikä vaikuttaa muutoksen toteutumiseen (ns. dynaaminen vaikutus). (Stenvall ym. 26–27.)

Kolmas muutosjohtamisteorioiden ulottuvuus on muutoksen ajallinen eteneminen. Osa teorioista painottaa muutosprosessin ajallisesti ennalta määrättyjä vaiheita, kun taas toiset teoriat näkevät muutoksen etenemisen sattumanvaraisempana. Neljäs teoreettinen ulottuvuus on muutoksen toteuttamistavan käsittely. Kirjallisuudessa voidaan sanoa olevan kaksi pääsuuntausta, ylhäältäpäin ohjautuva muutosprosessi ja alhaalta ylöspäin etenevä malli. (mt., 27–28.) Omassa tutkimuksessani keskityn kahden viimeksi mainitun ulottuvuuden tarkasteluun. Tutkimuskohteena yhteistoimintaneuvottelut noudattavat ajallisesti ennalta määrättyjä vaiheita ja siksi muutoksen ajallisen etenemisen tarkastelu sekä muutosjohtamisen prosessin että yksilön muutosprosessin teorioiden pohjalta on perusteltua. Tutkimukseni kannalta keskeisimpiä muutosjohtamisen prosessiteorioita ovat John Kotterin (1996) suunnitellun muutoksen kahdeksanvaiheinen malli sekä Arto Haverin ja Kaija Majojisen (2000) erityisesti kuntaliitoksiin kehittämä muutosjohtamisen vaiheanalyysi.

Prosessinäkökulman lisäksi toinen tutkimukseni tärkeä ulottuvuus on muutoksen toteuttamistavan käsittely alhaalta ylöspäin suuntautuvan johtamistavan teorioiden kautta. Alhaalta ylöspäin suuntautuvasta johtamistavasta on tehty lukuisia tutkimuksia tieteenalasta riippumatta, joista oman tutkimukseni kannalta merkittävimpiä ovat Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkijoiden Anna Gromotovin ja Tiina Brandtin tutkimus transformationaalisesta johtamisesta organisaatiomuutoksessa (2011) ja Hannele Laaksosen sosiaali- ja terveyshallintotieteellinen tutkimus voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhteesta (2008). Muista tutkimuksista mainittakoon Nevadan yliopiston Kim Soonheen tutkimus osallistavan johtamisen, työhyvinvoinnin ja strategisen suunnittelun lähtökohdista paikallishallinnossa (2002) sekä Soili Keskinen Kunnallisan kehittämissäätiölle tekemä tutkimus alaistaidoista kunnissa (2005).

Meneillään olevan kuntarakennemuutoksen vuoksi kuntasektorin muutosjohtamista ja henkilöstövoimavarojen hallintaa on tutkittu suhteellisen paljon. Suurin osa tutkimuksista painottuu kuntaliitosten ja PARAS-hankkeen seurausten arviointiin. Esimerkiksi Kuntaliitto on teettänyt useita aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Arto Haveri ja Kaija Majoinen tutkivat jo vuonna 2000 kuntien yhdistymiseen liittyvää muutosjohtamista neljässä esimerkikunnassa. He korostivat tutkimuksessaan muutoksen prosessimaisuutta ja sitä, miten haastavaa kuntien fuusioituminen on niin johtajien, työntekijöiden kuin muidenkin sidosryhmien kannalta. (Haveri & Majoinen 2000, 7-8.) Muita oman tutkimukseni kannalta keskeisiä Kuntaliiton julkaisuja ovat esimerkiksi Jari Stenvallin, Kaija Majoinen, Antti Syväjärven, Hanna Vakkalan ja Antti Selinin tutkimus henkilöstövoimavarojen hallinnasta ja muutoksen johtamisesta kuntafuusioissa (2007) sekä Inga Nyholmin väitöskirjatutkimus seutuyhteistyön muutosprosessista keskijohdon näkökulmasta (2008).

Kuntien muutosjohtamisesta on myös tehty muutamia omaan tutkimukseeni liittyviä lopputöitä, joita hyödynnän soveltuvien osien tutkimustulosteni analysoinnissa. Tapio Salmela (2008, 2) tutki omassa pro gradu-tutkielmassaan organisaatiomuutosten vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin Hämeenlinnan kaupungin kuntaliitoksen yhteydessä sähköisten kyselylomakkeiden avulla. Marja-Leena Haimakaisen ja Marja Pyykösen lopputyö (2010, 4) sen sijaan käsitteli johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksessa. Heidän tavoitteenaan oli kvalitatiivisen haastatteluaineiston avulla selvittää, mitkä toimintatavat muutoksessa edistivät ja mitkä taas vaikeuttivat organisaatiomuutoksen toteutumista. Heidän tutkimuskohteensa oli Hämeenlinnassa sijaitseva Linnan Ateria Oy, joka on myös oman tutkimukseni toinen kohdeorganisaatio.

Yhteistoimintaa ja yhteistoimintalakeja kunnissa koskevat tutkimukset ajoittuvat pääasiassa uuden kunnallisen yhteistoimintalain voimaantulusta vuonna 2007 edeltävään aikaan. Kunnallisen yhteistoiminnan juuret ovat jo 1970-luvulla, jolloin kunnat allekirjoittivat kunnallista työpaikkademokratiaa (TPD) koskevan suositussopimuksen. Tämän jälkeen TPD-toimintaa on tutkinut muun muassa Pasi Valtee (1986), jonka tutkimustuloksia hyödynnän työssäni soveltuvin osin. Muita yhteistoimintamenettelyä koskevia julkaisuja ovat muun muassa Jari Salomaan (2000) vertaileva kunnallisoikeuden tutkimus kaupunkien paikallisista yhteistoimintasopimuksista työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa sekä Risto Nakarin ja Pasi Valteen (1995) Helsingin kaupungille tekemä tutkimus yhteistoiminnallisuuden näkökulmista työyhteisöjen kehittämisessä.

2.2. Mitä on muutosjohtajuus?

2.2.1. Muutoksen käsite

Muutoksen luonnetta analysoitaessa muutos voidaan nähdä joko absoluuttisena tai suhteellisena. Absoluuttisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, ettei muutosta voida estää. Muutos on osa luonnon kiertokulkua, jossa me yksilöt olemme koko ajan liikkeessä. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna muutokset organisaatioissa ja työyhteisöissä ovat väistämättömiä. Toisaalta muutosta voidaan myös tarkastella suhteellisena käsitteenä: muutokset koetaan ja niihin suhtaudutaan monin eri tavoin. Esimerkiksi joillekin henkilöille muutos tuntuu hyvin pieneltä ja mitättömältä asialta, kun taas jotkut suhtautuvat muutokseen hyvinkin kielteisesti ja torjuvasti. (Juuti & Virtanen 2009, 12–15.) Myös David Bakerin mukaan muutos on väistämätöntä. Hänen mukaansa kaikki yksilöt, ryhmät ja organisaatiot muuttuvat olomuodosta toiseen tietyn ajan kuluessa. Muutos ei ole yksittäinen tapaus, vaan jatkuva prosessi, jossa pienetkin muutoksen osat voivat johtaa hyvin erityyppisiin lopputuloksiin. (Baker 2007, 2–3.)

Muutosta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös muutoksen ajallinen ulottuvuus. Muutoksen prosessimaisuudesta ja jatkuvuudesta huolimatta muutos voi olla myös ajallisesti rajattua, kuten esimerkiksi erilaiset projektit, jolloin muutokselle voidaan määritellä selkeä alku ja loppu. Kuntasektorin muutosten haasteena voidaan pitää sitä, että niissä on sekä projektimaisuutta että jatkuvuutta. (Stenvall ym. 2007, 24–25.) Esimerkiksi oman tutkimukseni kohteena olevat yhteistoimintaneuvottelut muodostavat eräänlaisen projektin, sillä neuvotteluille on olemassa selkeä alku ja loppu. Toisaalta taas ne asiakokonaisuudet, joita muutoksen toteuttamisella pyritään

edistämään, kuten toiminnallinen tehokkuus ja joustavuus, ovat pysyväluonteisia ja jatkuvaa kehittämistä edellyttäviä muutoskohteita.

Muutokset voivat toteutua tiedostettuina ja tarkoituksellisina tai tiedostamattomina. Myös muutoksen suuruus ja merkittävyys vaihtelevat tapauskohtaisesti. Yksi jaottelu erottelee toisistaan vähittäin tapahtuvat ja radikaalit muutokset. Vähittäin tapahtuva muutos tarkoittaa vähittäin, askeltavasti etenevää muutosta, jonka tarkoituksena on edetä nykytilasta pois päin henkilöstöä sopeuttavalla tavalla. Radikaalissa muutoksessa sen sijaan on tarkoitus uudistaa toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä voimakkaasti ja perustavanlaatuisesti. Muutoksessa saattaa olla samanaikaisesti sekä radikaaleja että vähittäisiä elementtejä. (Stenvall ym. 2007, 25–26.)

Myös muutoksen toteuttamistapa voi vaihdella. Muutos voidaan toteuttaa joko reagoivalla (reaktiivisella) tai ennakoivalla (proaktiivisella) tavalla. Nämä tavat eroavat toisistaan siinä, että reagoivassa tavassa muutokset tapahtuvat reagoimalla eteen tuleviin tilanteisiin, kun taas ennakoivassa toteutuksessa pyritään ottamaan huomioon ja suunnittelemaan tulevaa kehitystä. Reagoiva muutos on usein seurausta organisaation ulkopuolisen ympäristön pakotteista, ja se edellyttää nopeaa muutokseen reagointia. Siksi ennakoivaa muutostapaa voidaan pitää muutoksen kohteena olevan henkilöstön sopeutumisen kannalta parempana vaihtoehtona. Muutostyyppin tunnistaminen on tärkeää, sillä erilaiset muutokset edellyttävät erilaista toimintaa. (ks esim. Lämsä & Hautala 2004, 184–186; Stenvall ym. 2007, 26.)

Miksi muutos sitten on niin väistämätöntä? Yhtenä selityksenä muutoksen välttämättömyydelle pidetään kansainvälistymistä ja siitä seurannutta kiristyvää kilpailua kaikilla yhteiskunnan osalualueilla, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kilpailun lisäksi muutoksen tarve syntyy, kun lainsäädäntöä muutetaan vastaamaan paremmin vallitsevaa kulttuuria tai yleistä mielipidettä. Muutosta voidaan pitää myös puhtaasti yrityksen tai julkisen toimijan strategisena valintana, jossa niin muutoksen suunnittelu, toteutus kuin arviointikin on huolellisesti valmisteltua ja joka korostaa ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen ja esimiestyöskentelyn entistä vahvempaa roolia muutoksen strategisessa eteenpäin viemisessä. Lisäksi muutoksen välttämättömyyden syiksi mainitaan usein esimerkiksi teknologinen muutos, monikulttuurisuus ja rahoitus. Etenkin julkisen sektorin kiristynyt talous edellyttää muutosten toteuttamista. (Baker 2007, 5–11.)

2.2.2. Yksilö ja muutos

Organisaation muutosprosessia voidaan tarkastella sen eri tasojen kautta, joita W. Warner Burken mukaan ovat yksilötaso, ryhmätaso ja koko organisaatiota koskeva taso. Nämä tasot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään eikä niitä voida suoraviivaisesti erottaa toisistaan (Burke 2002, 83.) Muutosprosessi voidaan pilkkoa osiin myös jakamalla se organisaatio- ja ihmismuuttujiin. Tyypillisiä organisaatiomuuttujia ovat muun muassa rakenteet, toimintajärjestelmät ja –prosessit. Vastaavasti ihmismuuttujia ovat yksilöiden kyvykkyydet, asenteet ja arvot. (Stenvall ym. 2007, 37–38.) Seuraavassa käsittelen muutosprosessia yksilöön painottuvasta näkökulmasta käsin, sillä oman tapaustutkimukseni kannalta on oleellista ymmärtää muutoksen ytimessä olevien yksilöiden kokemuksia ja ajatuksia.

Muutosten yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta, jolla tarkoitetaan sitä, että ihmiset eivät sopeudu halutulla tavalla muutosprosessiin ja käyttäytyvät oletusten vastaisesti. Tämä näkemys perustuu moderniin näkökulmaan organisaatioiden toiminnasta, joka korostaa ennustettavuutta ja hallintaa. Muutosvastarintaa tulisi kuitenkin pitää luonnollisena ja inhimillisenä reaktiona muutokselle eikä sitä tulisi nähdä vastakkainasetteluna johdon ja työntekijöiden välillä. (Lämsä & Hautala 2004, 189–190.) Muutosvastarinta syntyy esimerkiksi silloin, kun muutokselle ei nähdä tarvetta tai yksilöt kokevat muutoksen mahdolliset ratkaisut huonoiksi tai he eivät ymmärrä niitä. Muutosvastarinnasta puhutaan myös silloin, kun työntekijät eivät luota organisaation johtoon tai heillä on aikaisempia negatiivisia kokemuksia muutoksen toteuttamisesta. Työntekijät saattavat myös pelätä, että organisaation resurssit eivät riitä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen muutoksen toimeenpanoon tai että organisaatio ei ylipäättänsä ole valmis muutokseen. Toisaalta heillä voi myös olla muita omaan organisaatioonsa liittyviä ongelmia, jotka heijastuvat muutosprosessiin muutosvastarinnan muodossa. (Baker 2007, 78–80.)

Muutosprosessi ja muutoskyky liittyvät kiinteästi yksilöiden muutosdynamiikkaan, jossa oleellista on luopuminen ja poisoppiminen aikaisemmasta käyttäytymismallista. Yksilöiden muutosdynamiikan kannalta tärkeää ovat lisäksi niin sanotun itsehallinnan ja itsetuntemuksen käsitteet, joita voidaan pitää muutosjohtamisessa eräinä keskeisimpinä työkaluina suljettaessa pois toimimattomia käyttäytymismalleja. Yksilöiden muutosdynamiikkaa voidaan kuvata vaiheittain etenevänä prosessina, jossa muutoksen kokeminen lähtee liikkeelle yleensä negatiivisen emotion tai kokemuksen kautta, joka aiheuttaa sisäisen tarpeen muutokselle. Huoli voi ilmentyä esimerkiksi levottomuutena, vihana, pettymyksenä, apatiana tai turhautumisena, joiden kautta yksilö joutuu

ajatteluun vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvitelmia. Toisessa vaiheessa eli kohtaamisvaiheessa yksilö alkaa hyväksyä muutoksen tarpeen ja asenne kääntyy muutokselle alttiiksi. Kuitenkin vasta selkiyttämävaiheessa alkaa varsinainen sitoutuminen muutosajankokemuksiin. Tällöin yksilö on valmis työstämään muutosta omista ja vertaistoimijoidensa lähtökohdista käsin ja muutosta perustellaan itselle ja muille. Neljännessä muutosdynamiikan vaiheessa suunnitelmat ja ideat tarvittavista muutosprosesseista kirkastuvat ja muutoksen tavoitteet selkiytyvät. Tämän vaiheen aikana kovinkin muutosvastarinta alkaa murentua. Edellä kuvattuihin yksilön ”muutosportaisiin” kuuluu vahvasti sisäinen kommunikaatio, luottamus toisiin sekä osallisuus ja sitoutuminen muutokseen. Muutosprosessin näkeminen yksilölähtöisesti korostaa johtamista psykologisenä ihmistyönä, jossa korostuvat muun muassa oikeanlaisen muutosilmapiirin rakentaminen, organisaatiokäyttäytymisen uudelleen suuntaaminen ja lähiesimiestoiminta. (Stenvall ym. 2007, 39–43.)

Ihmisten toiminnalle ja ajattelulle on tyypillistä halu ja tarve säilyttää hallinnan tunne ja kokemus siitä, että omalla aktiivisuudella voidaan vaikuttaa asioihin. Muutostilanteissa yksilöt joutuvat kuitenkin usein passiivisiksi tiedon vastaanottajiksi, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutostilanteiden yksilökohtaiseen kokemiseen on pyritty löytämään selityksiä esimerkiksi Maslow'n motivaatioteorian kautta. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisesti järjestyneet siten, että toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Hän kuvaa hierarkiaa pyramidin muotoisella kuviolla, jossa alimman tason tarpeiden tulee olla tyydyttyneitä ennen ylemmän tason tarpeita. Tarpeet ovat alimmasta lähtien fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Muutostilanne ja sen mukanaan tuoma epävarmuus saattavat uhata yksilön perustarpeita ja johtaa siihen, että yksilön huomio siirtyy ylemmän tason tarpeista, muista ihmisistä tai työn tuloksesta, alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Tyypillinen kysymys tällöin on: ”Miten minun käy?” Maslow'n teoriaa hyödyntäen muutosprosessin johtamisessa on tärkeää oikeanlainen reagointi eli huomion kiinnittäminen alemman tason tarpeisiin ja niiden täyttämiseen, jotta huomio voidaan tämän jälkeen suunnata ylemmän tason tarpeisiin eli yhdessä tekemiseen ja osallistumiseen. Oleellista on siten heti muutosprosessin alussa selvittää ne asiat, jotka aiheuttavat epävarmuutta ja kielteisiä tunteita. (Virtapuro 2006, 122–124.) Muutoksen työstämisessä kielteisten kokemusten käsittelyllä on tärkeä rooli myös siksi, että muutoksen aiheuttamat pelot ja vihan tunteet jäävät helposti pinnan alle ja saattavat tämän seurauksena kohdistua helposti muualle, kuten muihin työyhteisön jäseniin (Juuti & Virtanen 2009, 121).

Muutoksen analysoinnissa myös ryhmän merkitys on keskeinen. Ryhmä toimii organisaation ja yksilön rajapintana ja tarjoaa ensisijaisen sosiaalisen tuen yksittäiselle työntekijälle ja samalla määrittelee omat realiteettinsa ja tehokkuutensa muutostilanteissa. (Burke 2002, 97.) Ryhmä vaikuttaa jäseniinsä myös mukautumisen, samastumisen ja sisäistämisen mekanismeilla. Mukautuvuuden kautta tapahtuva muutokseen sopeutuminen merkitsee sitä, että ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla asenteiden jäädessä ennalleen, mistä seuraa usein ongelmia muutokseen sitoutumisessa. Samastumisessa ryhmän jäsenet sen sijaan ihailevat ja kunnioittavat esimiestään ja johtoaan niin voimakkaasti, että omaksuvat näiden asenteen ja käyttäytymisen. Samastumisen edellytyksenä on, että ryhmän jäsenet pysyvät uskollisina esimiehelleen ja johdolle. Sisäistämisessä ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu, koska he uskovat aidosti muutokseen ja ovat sisäisesti motivoituneita. Tätä tapaa voidaan pitää muutosjohtamisen kannalta tavoiteltavimpana, sillä se lisää henkilöstön sitoutuneisuutta ja vähentää muutosvastarintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–51.)

2.2.3. Muutos edellyttää johtajuutta

Mitä muutosjohtajuus sitten on? Laajasti ymmärrettyinä johtajuudella voidaan käsittää organisaation tai yhteisön suuntautumista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon. Muutosjohtamisen näkökulmasta tärkeä jaottelu kohdistuu johtamisen painopistealueisiin. Asioiden johtamisella (management) tarkoitetaan teknistä ja systemaattista johtamistapaa, jossa pyritään välttämään riskejä ja korostetaan rakenteiden merkitystä johtamisessa. Ihmisten johtaminen (leadership) sen sijaan perustuu tulevaisuuden strategisille linjauksille ja henkilöstön innovoinnille ja motivoinnille. Leader-johtaja ottaa tarvittaessa riskejä ja kohtaa ihmiset persoonallisella ja suoralla tavalla. (Peltonen 2008, 123–124.)

Onnistuneen ihmisten johtamisen on sanottu olevan muutoksen johtamisen lähtökohta. Ihmisten johtaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton, vaan siihen liittyy useita haasteita. Ensinnäkin ihmisten johtamisessa myös esimies joutuu laittamaan itsensä likoon ja antamaan persoonansa muiden käyttöön, sillä hän joutuu olemaan muutoksille alttiina ja joutuu itsekin muuttumaan. Toiseksi esimiehen on kyettävä toimimaan tarpeeksi lähellä työntekijöitä, sillä muutoksessa kaukaa johtaminen ei onnistu. Kolmanneksi muutoksen johtajan on aina edustettava myös ulkopuolista maailmaa. (Juuti & Virtanen 2009, 140–146.) Viimeksi mainittu näkökulma korostuu etenkin julkisissa organisaatioissa, joissa päätökset eivät rajoitu pelkästään organisaation sisällä tapahtuviin

muutostoimiin, vaan koskevat laajemmin ympäröivää yhteiskuntaa esimerkiksi palvelujen tarjonnan muodossa.

David Bakerin (2007, 108–109) mukaan parhaaseen muutosjohtamisen lopputulokseen päästään sekoittamalla kahta edellä mainittua johtamistyyliä, ihmisten johtamista ja asioiden johtamista. Hänen mukaansa muutosjohtamisessa menestyy johtajatyyppejä, jota hän kutsuu ”leader-manageriksi”. ”Leader-manager” yhdistelee ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen ominaisuuksia siten, että hän kykenee johtamaan muutosta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Jos johtaja ei ota tarpeeksi huomioon asioiden johtamista, voi hänen johtamisensa erkaantua liikaa todellisuudesta johtaen epärealististen ja saavuttamattomien päämäärien tavoitteluun. Jos taas muutosta johdetaan ilman ihmisten johtamiselle ominaisia tapoja, voi johtajuus muotoutua liian byrokraattiseksi ja kankeaksi.

Ihmisten johtamisesta puhuttaessa viitataan useasti myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen eli HRM-johtamiseen (Human Resources Management). Liikkeenjohdon näkökulmasta henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita ovat henkilöstön hankintaan, motivointiin, huoltoon, kehittämiseen ja palkitsemiseen liittyvät tehtävät (Kauhanen 2000, 14–15). Henkilöstövoimavarat ja niiden johtamisen merkitys korostuvat organisaation muutostilanteissa, joista selviytyäkseen organisaation tulee kyetä suhteuttamaan toimintaansa sisäisen tai ulkoisen muutosvoiman vaikutuksesta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksessa kytkeytyy tiiviisti henkilöstön sitouttamiseen ja kehittämiseen, henkilöstöpolitiikan toteuttamiseen ja työyhteisön muutokseen. Muutostilanteissa korostuu myös henkilöstövoimavarojen johtamisen sidonnaisuus yksilöiden ja koko henkilöstön muutoksen vaiheiden ja dynamiikan ymmärtämiseen ja hallintaan. Tästä kokonaisvaltaisuudesta seuraa, että henkilöstövoimavarojen johtamisen tulisi näkyä sekä strategisen että yksilötason johtamisessa. (Stenvall ym. 2007, 34–37.)

Julkishallinnon johtamiselle on tyypillistä roolien moninaisuus, mikä aiheuttaa hämmennystä etenkin muutostilanteissa. Julkishallinnon johtajan tulee pitää huoli oman yksikkönsä ”ulkopolitiikasta” eli resursseista ja vaikutussuhteista, mutta myös ”sisäpolitiikasta” eli organisaation sisäisestä johtamistehtävästä. Julkisjohtamisen yhtenä haasteena voidaankin pitää sen julkisuutta, josta seuraa esimerkiksi median korostunut rooli julkishallinnon muutostilanteissa. Julkisen sektorin johtajien tulisi tiedostaa entistä vahvemmin roolinsa työnantajan edustajina, mikä liitetään usein osaksi vahvaa esimiestyöskentelyä. Julkisella sektorilla toimiessaan johtajan on

kuitenkin aina otettava huomioon myös roolinsa kansalaisten ja kuntalaisten hyvinvoinnin tuottajana. (Nivala 2006, 130–131; 134–135.)

2.2.4. Muutoksen johtaminen prosessina

Muutosten toteuttamiseksi on esitetty useita toisistaan poikkeavia vaiheita. Yksi esimerkki muutoksen vaiheittaisesta kuvaamisesta on sosiaalipsykologi Kurt Lewinin 1900-luvun alussa lanseeraama kolmivaiheinen malli, joka kuvaa suunnitellun muutoksen etenemistä seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation voimassa oleva rakenne ja toimintatapa ”sulatetaan” heikentämällä jo voimassa olevia normeja ja arvoja. Toisessa vaiheessa epätasapainoon saatettu systeemi viedään uuteen tilaan, jossa vahvistetaan haluttuja toimintatapoja. Kolmannessa vaiheessa johdon tehtävänä on pyrkiä jähmettämään organisaatio uudelleen siinä tilanteessa, kun uusi toimintatapa on syrjäyttänyt vanhat periaatteet. Suunnitellun muutoksen mallissa oleellista on erilaisten uutta toimintatapaa suosivien ja vastustavien voimien analysointi. (Peltonen 2008, 132–134.)

Myös John Kotter kuvaa muutosjohtamisen vaiheita suunnitellun muutoksen mallin näkökulmasta. Hän jakaa muutosprosessin johtamisen kahdeksaan vaiheeseen, joita johtajan tulisi noudattaa onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi organisaatiossa. Ensimmäisessä vaiheessa johtajan tulee tuoda esiin muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Toisessa vaiheessa johtajan tulee perustaa ohjaava tiimi, jolle hänen täytyy antaa tarpeeksi valtaa. Seuraavassa vaiheessa johdon tehtävänä on laatia muutoksen visio ja strategia, joiden avulla muutosprosessin tavoite ja suunta selkiytyvät. Tätä visiota tulisi tämän jälkeen viestittää henkilöstölle muutostarpeen synnyttämiseksi. Viidentenä vaiheena johdon tulisi poistaa muutosta estävät rakenteet ja voimat ja kannustettava henkilöstöä osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Seuraavaksi johdon tulisi etsiä ja kehittää aktiivisesti hankkeita, joissa saavutetaan lyhyen tähtäimen onnistumisia, joiden kautta annetaan hankkeelle sen tarvitsemaa vahvistusta. Muutosprosessin loppuvaiheessa on tärkeää, että johto vakiinnuttaa jo tehdyt parannukset, mutta tuottaa samalla myös uusia muutoksia. Lopuksi johdon tulisi vielä juurruttaa muutokset osaksi uusia toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria. (Kotter 1996, 31–138.)

Toinen näkökulma muutoksen johtamiseen korostaa prosessinäkökulmaa suunnitellun muutoksen sijaan, joista ensin mainitussa korostuu muutoksen hallinnan epävarmuus ja erilaisten ryhmien ja intressitahojen vaikutus muutoksen etenemiseen. Prosessimalleissa lisäksi johtajan vaikutus muutoksen kulkuun on pienempi kuin suunnitellun muutoksen malleissa. Prosessinäkökulman mukaan

muutoksen johtamiseen liittyy useita tilannetekijöitä, joita ovat muun muassa muutoksen laajuus, käytettävissä oleva aika, organisaation muutosvalmiudet ja –resurssit sekä organisaation moninaisuus. (Peltonen 2008, 134–136.) Tämän vuoksi prosessiteorioissa korostetaan muutoksen suunnittelun merkitystä. Suunnitteluvaiheessa muutoksen hyödyllisyyttä tulisi arvioida suhteessa olemassa olevaan toimintaan ja kustannuksiin. Sen aikana on tärkeää selvittää huolellisesti muutoksen perustarkoitus. Vasta huolellisen suunnittelun jälkeen muutosprosessi voi edetä toteutusvaiheeseen. (Stenvall ym. 2007, 28–30.)

Prosessikonsultaatio on Edgar Scheinin 1950-luvulla kehittämä organisaatiomuutoksen menetelmä. Hänen mukaansa prosessikonsultaatio on eräänlainen auttamisfilosofia eli avun tarjoamisen ja toteuttamisen menetelmä, joka toimii niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Prosessikonsultaatiossa tunnustetaan, että inhimillistä systeemiä voidaan auttaa vain auttamaan itseään, sillä muutoksesta ja sen tilanteesta ja kulttuurista ei koskaan voida tietää tarpeeksi. Scheinin mukaan se, kuinka asioita tehdään (muutoksen prosessi), on ainakin yhtä tärkeää kuin se, mitä tehdään. Prosessia painottaessaan hän pyrki vastustamaan organisaation kehittämisen suunnitelmallista luonnetta. Onnistuneen prosessikonsultaation edellytyksenä Schein näkee toimivan dialogin: dialogissa ihmiset oppivat ajattelemaan luovasti ja rakentavasti ja toimimaan yhteistyössä toistensa kanssa, mikä johtaa erilaisuuden hyväksymiseen ja luottamuksen syntymiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 46–49.)

Arto Haveri ja Kaija Majoinen (2000, 41–45) ovat tutkineet muutosprosessien yhteyttä johtajuuteen kuntien yhdistymisissä. He kehittivät tutkimuksessaan nimenomaan kuntaliitoksiin soveltuvan vaiheanalyysin, jonka avulla voidaan hahmottaa yleiseen muutoksen läpiviemiseen liittyviä edellytyksiä. Ensimmäisessä vaiheessa tuodaan muutostarve esiin ja perustellaan sen tarpeellisuus kommunikoivaa lähestymistapaa hyväksi käyttäen. Aloitteen tekijöinä toimivat usein kunnan johtavat virkamiehet ja luottamushenkilöt, mutta muutostarpeen esiintuojina voivat olla myös kuntalaiset, järjestöt ja yrittäjät. Toisessa vaiheessa esitetään muutossuunnitelma ja perustellaan muutoksen välttämättömyys. Toiminnan suunnan määrittäminen onnistuu ainoastaan silloin, kun organisaation johdolla on realistinen käsitys niin ulkoisesta kuin sisäisestä toimintaympäristöstään. Niin organisaation olemassaolon oikeutus kuin konkreettiset tavoitteet muutokselle selkiytyvät organisaation toimintaympäristön tarkastelun kautta. Muutossuunnitelmaan tulisi lisäksi sisällyttää ongelmien ennakointi ja keinot niiden poistamiseksi, päämäärä, työnjakosuunnitelma sekä arvio kuluva ajasta ja muista resursseista. Muutosprosessin kolmannessa vaiheessa, toteutuksessa, toimivin tapa on saada ihmiset itse haluamaan asiaa, jota tavoitellaan. Tähän voidaan päästä esimerkiksi yhteistä visiota

selkiyttämällä tai muutokseen liitetyillä kannustimilla ja uhkatekijöillä. Viimeisessä vaiheessa Haveri ja Majoinen nostavat esille muutoksen pysäyttämisen ja vakiinnuttamisen. He muistuttavat, että muutoksen keskellä on oltava myös rauhallisia vaiheita, joita organisaation vakiintuneet toimintamuodot ja perusarvot auttavat luomaan.

2.3. Mitä on osallistuminen?

2.3.1. Osallistumisen määritelmä ja merkitys

Osallistuminen on mukanaoloa. Ihmiset osallistuvat yhteiskunnalliseen elämään muun muassa olemalla mukana vapaaehtoisissa pienryhmissä, ottamalla osaa erilaisiin harrastuksiin ja osallistumalla työntekijänä yrityksen toimintaan. Poliittinen osallistuminen määritellään mukanaolona poliittisessa toiminnassa. Laajasti ymmärrettynä poliittinen toiminta on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa esiin nousevien ongelmien käsittelyä siten, että kukin osallistuja pyrkii edistämään omia tavoitteitaan erilaisin vallankäytön keinoin. Näin ollen poliittisen osallistumisen määritelmä laajenee koskemaan kaikkea sitä toimintaa, jossa käytetään valtaa toisiin henkilöihin. Osallistumista analysoitaessa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi seuraaviin asioihin: Mikä on osallistujien joukko ja mitkä ovat heidän motiivinsa ja tavoitteensa? Missä ihmiset osallistuvat eli mitkä ovat heidän osallistumisensa areenat? Millä tavalla ihmiset osallistuvat toimintaan ja mitkä tekijät vaikuttavat osallistumisen aktiivisuuteen ja suuntautumiseen? Entä mitkä ovat osallistumisen tulokset? (Paloheimo & Wiberg 2005, 200–201.)

Tyypillisin syy ihmisten osallistumiselle on omien päämäärien ja tavoitteiden edistäminen. Tätä osallistumisen muotoa kutsutaan instrumentaaliseksi eli välineelliseksi osallistumiseksi. Toinen osallistumisen muoto on ekspressiivinen eli itseilmauksellinen osallistuminen, jossa osallistuminen itsessään on päämäärä tai arvo. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluihin aktiivisesti osallistuva henkilö saattaa pitää osallistumisesta itsessään tärkeänä tai kokea sen velvollisuutenaan. On kuitenkin syytä muistaa, että raja välineellisen ja itseilmauksellisen osallistumisen välillä ei ole aina kovin selkeä, sillä osallistumisella tavoitellaan usein samanaikaisesti sekä välineellisiä että itseilmauksellisia tavoitteita eikä näitä motiiveita voida aina erottaa toisistaan. Poliittista osallistumista tarkasteltaessa osallistumisella voidaan tavoitella esimerkiksi seuraavia asioita, jotka ovat sovellettavissa myös muuhun osallistumiseen. Tyypillisin syy osallistumiseen on siis itselle tärkeiden etujen tavoittelu. Eturen tavoittelu voi olla joko egoistista tai altruistista sen mukaan,

tavoitteleeko henkilö omaa vai jonkin muun ryhmän etuja. Muita syitä osallistumiselle ovat muun muassa osallistumisen kokeminen velvollisuutena, vallan tavoittelu ja aatteelliset tavoitteet. (mt., 2005, 201–204.)

Osallistumisen käsitettä käytetään paljon myös työelämän suhteisiin kuuluvista toiminnoista ja se kuvataan usein työntekijöiden vaikutusmahdollisuutena yrityksen päätöksentekoprosesseissa. Työelämän tutkimuksessa osallistuminen käsite samaistetaan tyypillisesti yhteistoimintaan ja työpaikkademokratiaan, mutta laajasti ymmärrettynä osallistumista on kaikki mahdollinen lopullisen päätöksen muodostumiseen vaikuttava käyttäytyminen –niin psyykinen kuin päätöksenteon organisointiinkin liittyvä järjestely. On kuitenkin syytä muistaa, että etenkin osallistumisen työoikeudellisessa tarkastelussa kaikkea organisaatioissa vaikuttamista ei pidetä osallistumisena. ”Virallinen vaikuttaminen” perustuu johonkin voimassa olevaan juridiseen tai sovittuun normiin, kun taas ”epävirallinen vaikuttaminen” on kaikki henkilön tiedostamaton ja tietoinen käyttäytyminen, jonka jokin toinen henkilö ottaa huomioon. Osallistumisen aste työnantajan näkökulmasta voi vaihdella täydellisestä työntekijöiden sivuuttamisesta työntekijöiden yksipuoliseen päättäntävaltaan asti. Suomalaisessa oikeusnormistossa pääpaino on niin sanotussa myötävaikuttamistasossa: työnantajalla on neuvottelovelvoite, mutta samalla myös viime kädessä päättäntämahdollisuus. (Huhtala 1995, 21–24; 272–273.)

Osallistumisen mekanismeja on haluttu tutkia ja organisaatioita kehittää osallistumista edistävään suuntaan, koska osallistumisen on ajateltu tuovan mukanaan useita hyödyllisiä seikkoja, kuten sitoutuneisuutta, työhyvinvointia ja motivoituneisuutta. Työntekijöiden osallistumisella odotetaan eniten käytännön hyötyjä tilanteissa, jotka ovat haasteellisia ja ristiriitoja herättäviä. Organisaation muutostilanteet ovat esimerkkejä tällaisista haasteellisista tilanteista. Tutkimustiedon valossa osallistumisen katsotaan lisäksi ylläpitävän ja rakentavan niin kutsuttua psykologista sopimusta. Psykologinen sopimus kuvaa työntekijän ja esimiehen välistä luottamuksellista suhdetta, josta muodostuu työmotivaation pohja ja joka usein on ääneen lausumaton. Jos organisaatiossa edistetään jokaisen mahdollisuutta osallistua, on todennäköisempää, että psykologinen sopimus pitää. (Kykyri 2008, 148–151.)

Osallistumista ja sen merkitystä henkilöstölle ei kuitenkaan voida pitää itsestään selvyytenä. Tutkimusten mukaan osallistuminen etenee organisaatioissa varsin hitaasti. Työpaikan päätöksentekoon vaikuttaminen ja työpaikalla käytäviin keskusteluihin osallistuminen ei siis

välttämättä toteudu, vaikka osallistumiselle olisi rakennettu omat fooruminsa organisaatioiden käytännöissä. Osallistumismahdollisuudet voivat siis jäädä käyttämättä silloinkin, kun niitä aktiivisesti tarjotaan. Osallistumattomuuden syitä voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Organisaation rakenteisiin liittyvät syyt kytkeytyvät yhtäältä tapoihin, joilla työn tekeminen on organisoitu ja toisaalta siihen, miten palkitseminen, tiedon jakaminen ja organisaation sisäinen yhteistyö on rakennettu. Työntekijöiltä saattaa esimerkiksi puuttua olennaista tietoa, minkä vuoksi organisaatiossa tehtäviin ratkaisuihin on vaikeaa ottaa kantaa silloinkin, kun haluja osallistumiseen olisi. Työntekijät saattavat myös kokea, ettei osallistumisella voi vaikuttaa heille tärkeisiin kysymyksiin ja näin ollen osallistumisen vaatima vaivannäkö ei kannata. Suhteisiin liittyvän selitysmallin mukaan osallistumattomuus johtuu organisaation hierarkiaan ja johtamistapoihin. Mitä hierarkkisempi organisaatio on, sitä helpommin vuorovaikutus ja osallistuminen on pelkästään johdon dominoimaa. Oleellista on lisäksi, millaiset toimintatavat johtajalla on käytössään ristiriitaisten ja tunteita herrättävien kysymysten käsittelyssä. Kolmas osallistumattomuuden näkökulma ovat yhteiskunnalliset selitysmallit. Ne painottavat kulttuuristen ja poliittisten tekijöiden, kuten ammatilliseen edunvalvontaan liittyvien kysymysten tai organisaatiokulttuuristen piirteiden merkitystä osallistumiselle. Esimerkiksi organisaatiokulttuurin muovaamat käsitykset työntekijöiden ja johtajien rooleista määräävät pitkälti sen, millaista osallistumisen tapaa suositaan. (mt., 2008, 151–153.)

2.3.2. Demokratia osallistumisen määrittäjänä

Demokratia on yksi keskeisimmistä koko maailmaa koskettavista kehitystrendeistä. Se nähdään usein yhtenä ihmisten tarpeiden tyydyttämisen institutionaalisista keinoista, mutta demokratian ajatus voidaan laajentaa koskemaan myös yksittäisiä organisaatioita tai ryhmiä, kuten esimerkiksi työyhteisöjä ja henkilöstöryhmiä. Etenkin organisaatioiden muutosprosessien yhteydessä pyritään usein arvioimaan sitä, minkälaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Seuraavassa esittelen demokratian poliittisen ja liiketaloudellisen määritelmän taustaa ja perusteita, jonka jälkeen tarkastelen työpaikkademokratian käsitettä osana kunnallista osallistumis- ja vaikuttamiskulttuuria. Juuri julkinen sektori ja erityisesti kunnat ovat toimineet vuorovaikutteisemmän johtajuusstrategiamallin ja demokraattisen osallistumiskulttuurin edelläkävijöinä aina 1970-luvulta lähtien. (Ropo ym. 2005, 61.)

Terminä demokratia on lähtöisin kreikan kielestä ja tarkoittaa demoksen eli kansan valtaa,

vaikkakin antiikin Kreikassa demoksella tarkoitettiin vain osaa kansasta, vapaita miehiä. Uuden ajan eurooppalaisessa demokratiakeskustelussa on kaksi perinnettä. Ensimmäinen perinne liittyy demokratian kansan tahdon toteutumiseen ja yleiseen etuun, kun taas toinen perinne tarkastelee demokratiaa määrätynkaltaisina päätöksenteon menettelytapoina. Ensimmäisen demokratiaperinteen mukaan kansalaisten tulee esittää mielipiteensä päätettävistä asioista ja demokraattisten menettelytapojen avulla kansalaisten mielipiteet on muunnettava kollektiiviseksi päätökseksi. Demokratian määrittelemisen sekä kansan tahdon toteutumisena että yleisen edun toteuttamisena ovat kuitenkin saaneet paljon kritiikkiä osakseen. Esimerkiksi ei ole lainkaan selvää, että kussakin äänestämällä päätettävässä asiassa on olemassa enemmistön tahto, sillä äänestysmenettelyn valinnalla saatetaan vaikuttaa merkittävästi lopputulokseen. (Paloheimo & Wiberg 2005, 138–142.)

Joseph Schumpeter edustaa jälkimmäistä demokratiakeskustelun perinnettä. Hänen mukaansa poliittinen johtajisto määrittelee demokratiassa kantansa erilaisiin asiakysymyksiin. Kansalaisten tehtävänä on ottaa kantaa siihen, ketkä johtavat. Schumpeterin määritelmän rajoitteena kuitenkin on, että siinä tarkastellaan vain edustuksellista demokratiaa. On syytä muistaa, että demokratiaa voidaan toteuttaa myös välittömästi ja puolivälillisen demokratian muotoja käyttäen. Välittömässä demokratiassa kansalaiset osallistuvat itse siihen päätöksentekoprosessiin, jossa asiakysymyksiä koskevat päätökset tehdään. Kritiikkiä edellä esitetty näkemys on saanut myös siitä, ettei se kiinnitä huomiota kansalaisten poliittisen osallistumisen aktiivisuuteen eikä responsiivisuuteen. Niin sanotun osallistuvan demokratiakäsityksen mukaan demokratia edellyttää paitsi vapaata kilpailua päättäjien valinnassa myös sitä, että kansalaiset osallistuvat poliittiseen elämään päätöksentekoon vaikuttavalla tavalla. Sen sijaan responsiivisen demokratiaopin mukaan asiakysymyksiä koskevien poliittisten päätösten ja päätöksenteon kohteena olevien henkilöiden mielipiteiden välillä täytyy olla paljon yhteensopivuutta tai vastaavuutta. (mt., 2005, 142–144.)

Oman tutkimukseni kannalta mielenkiintoinen demokratian jaottelu liittyy sen tarkoituksen analysointiin. Mahdollistava demokratia määrittelee yhteiskunnan eräänlaisena suurena torina, jossa ihmiset kulkevat eri suuntiin ja tekevät mieleisiään asioita. Tällaisessa yhteiskunnassa politiikan tehtävänä on ylläpitää oikeudellista infrastruktuuria, joka kohtelee kansalaisia mahdollisimman tasapuolisesti etenkin lain edessä. Ohjaavassa demokratiassa puolestaan oletetaan, että politiikalla on riittävä tietämys ohjata yhteiskunnan kehitystä ja muokata olosuhteita tarpeen mukaan. Sen kautta halutaan eliminoida kaikki ne tekijät, jotka eivät ole järjen tai hyödyn sanelemia.

Yhteiskuntaa kuvataan eräänlaisena koneena, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä, huoltoa ja virittämistä. Ohjaavan demokratian oletuksena on, että ilman poliittista ohjausta yhteiskunta jää tuuliajolle ja sen ongelmat alkavat kasautua. (Harisalo & Stenvall 2001, 12–15.)

Mahdollistavan ja ohjaavan demokratian käsitteiden jaottelu on laajennettavissa myös muutoksen johtamisen käsitteeseen. Muutoksen johtamisen sanotaan olevan aina ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos. Johtamisesta on tullut eräänlaista valmentamista ja ohjaamista siten, että johtaminen tuo lisäarvoa siihen prosessiin, joka kuntapuolella johtaa hyvin hoidettuun palvelutehtävän toteutukseen. Aivan kuten yhteiskuntakin, myös työyhteisö vaatii jatkuvaa kehittämistä ja mukana oloa sekä organisaation perustehtävän uudelleenjäsentämistä. (Juuti & Virtanen 2009, 149–150.)

Slaterin ja Bennis (1991, 3–5, 7–9) tuovat demokratian politiikan areenoilta liiketoimintaan ja hallintoon. Heidän mukaansa demokratia on välttämätöntä niin liiketoiminnassa kuin politiikassakin, sillä se on ainut järjestelmä, joka pystyy onnistuneesti selviytymään ympäröivän maailman muuttuvista vaatimuksista. He kuvaavat demokratiaa eräänlaisena arvojen systeeminä, jolle on ominaista täydellinen ja vapaa kommunikaatio, luottamus konsensukseen, tunteisiin kannustava ja rohkaiseva ilmapiiri sekä ajatus siitä, että vaikutusvalta perustuu ennen kaikkea tekniseen kompetenssiin ja tietoon, ei niinkään vallan etuoikeuteen. Demokratian arvoihin kuuluu lisäksi, että yksilöt hyväksyvät konfliktin väistämättömänä osana organisaatiota ja yksilöä, mutta ovat valmiita käsittelemään asiaa rationaaliselta pohjalta. Ennen kaikkea demokratia nähdään toiminnallisena välttämättömyytenä varsinkin silloin, kun organisaatio kilpailee selviytymisestään muutoksen olosuhteissa. Demokratia on paras keino muuttaa sitoutumaton näkyvämmäksi ja siten parantaa työelämän joustavuutta ja uusien haasteiden vastaanottokykyä. Se ei tavoittele stabiilia olomuotoa eikä päätepidettä, vaan on jatkuvassa muutoksessa ja murroksessa. Slaterin ja Bennisin mukaan ”demokratia ei pyri järkyttämään mitään, vaan sen sijaan se pyrkii helpottamaan mitä tahansa tulevaa järkytystä”. Demokratian prosessia voidaan siis tämän näkökulman mukaan pitää vastaanottavana ja sopeutuvana, ei uutta luovana.

Etenkin kuntasektorilla tyypillinen tapa kuvata henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia tapahtuu työpaikkademokratian määritelmän kautta. Kunnallisen työpaikkademokratiatoiminnan eli TPD-toiminnan perusta luotiin jo vuonna 1977, jolloin kunnalliset keskusjärjestöt ja pääsopijajärjestöt allekirjoittivat suositussopimuksen kunnallisesta työpaikkademokratiasta. Siinä on määritelty TPD-

toiminnan keskeisimmät suuntaviivat, toteuttamismuodot ja periaatteet. Toiminnan kaksi päätavoitetta ovat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä kunnallishallinnon suorituskyvyn ja voimavarojen hyödyntämisen tehostaminen. Nämä tavoitteet nähdään yhdensuuntaisiksi tai ainakin yhteen sovitettaviksi oleviksi. Tutkimusten mukaan, kun henkilöstölle turvataan aikaisempaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaa työtään, työyhteisöään ja työnsä toteuttamista koskevissa asioissa, työssä ja työympäristössä tapahtuu henkilöstön kannalta myönteisiä muutoksia. Tämän seurauksena henkilöstön työskentelyssä tapahtuu laadullisia ja/tai määrällisiä parannuksia. Lisäksi henkilöstön esimiehiin suuntautuva aktiivisuus ja aloitteellisuus lisääntyvät, jolloin päätöksenteon edellytykset ja laatu paranevat. (Valtee 1986, 7–9.)

Entä mikä on esimiehen rooli työpaikkademokratiatoiminnassa? Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet työpaikalla riippuvat voimakkaasti esimiehen johtamistavoista. Se, missä määrin työntekijöillä on mahdollisuuksia osallistua omaa työtään ja työyhteisönsä toimintaa koskeviin suunnittelu- ja kehittämistehtäviin, vaikuttavat ennen kaikkea esimiesten luoma demokraattinen ilmapiiri työpaikalla. Osallistava johtaminen voidaankin nähdä olennaisena osana työpaikkademokratiaa. Yhtenä esimerkkinä työpaikkademokratian käytännön toteutumisesta voidaan mainita työpaikkakokoukset, joiden tarkoituksena on tarjota vaikuttamisväylä etenkin niille työntekijöille, joiden vaikutusmahdollisuudet välittömässä esimies-alais-suhteissa ovat keskimääräistä vähäisemmät. On kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, että aktiivisilla ja aloitteellisilla työntekijöillä on myönteisempi käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan työpaikkakokouksissa kuin passiivisemmilla työntekijöillä. Tämä saattaa johtaa siihen, että jo valmiiksi aktiiviset työntekijät osallistuvat heitä koskevaan päätöksentekoon passiivisia todennäköisemmin. (mt., 1986, 60–66.) Niin sanottu aktiivisuuden kasaantuminen on tuttu käsite myös poliittista osallistumista tutkivasta kirjallisuudesta. Esimerkiksi vaaliosallistumisessa aktiivisuus ei ole jakautunut tasaisesti eri väestöryhmien kesken, vaan on systemaattisesti vinoutunut tiettyjen äänestäjäryhmien hyväksi. Tutkijat eivät ole löytäneet yksiselitteistä vastausta sille, miksi äänestämisestä mahdollisesti eniten hyötyvät ryhmät osallistuvat kuitenkin vähiten heitä koskevaan päätöksentekoon. (ks. esim. Kankainen ym. 2009, 23–24.)

2.3.3. Edustuksellinen ja suora osallistuminen

Henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, edustukselliseen (eli välilliseen) ja suoraan (eli välittömään) osallistumiseen sen mukaan, onko kyseessä

edustuksellisen järjestelmän kautta tapahtuva vaikuttaminen vai suora vaikuttamiskeino. Ensiksi mainittu osallistumisen muoto voi olla moninkertaisestikin välillistä esimerkiksi silloin, kun se tapahtuu järjestöjen välityksellä. Edustuksellisesta osallistumisesta puhuttaessa viitataan usein yhteistoimintamenettelyyn, joista on säädetty lailla. Virallisesti yhteistoiminnalla tarkoitetaan kuitenkin sekä välillistä että välitöntä yhteistoimintaa. Suoriksi vaikuttamiskeinoiksi voidaan lukea pääasiassa kaikki ne muut keinot, joita ei voida lukea edustukselliseksi osallistumiseksi, kuten esimerkiksi välitön vaikuttaminen työssä palautetta antamalla. (Huhtala 1995, 24–25.) Yhteistoiminnan periaatteisiin palaan tarkemmin seuraavassa pääluvussa.

Suhtautuminen välittömään ja välilliseen osallistumiseen vaihtelee suuresti ja yksi demokratiakeskustelun vedenjakajista onkin ollut suhtautuminen suoraan ja edustukselliseen demokratiaan. Tätä debattia on käyty etenkin poliittisessa keskustelussa, mutta se on laajennettavissa myös organisaatioita koskevaan osallistumiskeskusteluun. Edustuksellista demokratiaa kannatetaan ensinnäkin siksi, että päätöksenteko etenkin suurissa organisaatioissa edellyttää työnjakoa ja tämän lisäksi päätöksentekijöiltä tiettyä kokemusta ja harjaantumista, johon kaikilla ei ole edellytyksiä. Lisäksi suora demokratia nähdään usein liian työläänä vaikuttamismuotona, sillä ihmisten mielenkiinto saattaa herpaantua ja tämä voi johtaa ”harvojen hallintaan”. Kritiikkiä edustuksellinen demokratia on sen sijaan saanut muun muassa siitä, että se etäännyttää päätöksenteon sen kohteena olevista ihmisistä ja heidän tarpeistaan ja mielipiteistään. Toisaalta suoran demokratian riskinä voidaan pitää myös sitä, että se antaa liikaa valtaa tietämättömälle enemmistölle. (Paloheimo & Wiberg 2005, 159–160.)

Edellä esitelty työpaikkademokratiatoiminta (TPD -toiminta) puhuu suoran osallistumisen puolesta. Tutkimusten mukaan suorasta työpaikkademokratiasta on kunnallishallinnon työyhteisöissä saatu rohkaisevampia kokemuksia kuin edustuksellisten elinten toiminnasta. Tämä lienee seurausta siitä, että henkilöstön suora osallistuminen työtään ja työyhteisöänsä toimintaa koskevaan päätöksentekoon liittyy kiinteästi niihin käytännöllisiin kysymyksiin ja ongelmiin, joihin arkipäivän toiminnassa törmätään, kun taas edustuksellinen TPD -toiminta koskee laajempaa henkilöstöpolitiikkaa koskevaa päätöksentekoa ja on täten etäämpänä käytännön ongelmista. Suoran osallistumisen edistämällä on vaikutusta muun muassa henkilöstön viihtyvyyden, tyytyväisyyden ja työmotivaation paranemiselle ja työhön sitoutumisen lujittumiselle. Näiden kahden osallistumismuodon vaikutusten ja merkitysten vertailu on kuitenkin vaikeaa, koska niiden vaikutusalueet poikkeavat niin paljon toisistaan. Suoran työpaikkademokratian vaikutukset

rajoittuvat usein työpaikkatasolle, kun taas edustuksellisilla elinten toiminnalla voi olla koko kunnallishallintoa koskevia vaikutuksia. (Valtee 1986, 68–69.)

2.3.4. Osallistuminen organisaatiokansalaisuutena

Organisaatiokansalaisuus eli organizational citizen behavior (OCB) kuvaa ihmisten luontaista sitoutumista omaan organisaatioonsa. Sen mukaan ihmiset haluavat luonnostaan vaikuttaa ja osallistua organisaationsa hyväksi. Tämä vaikuttaa oleellisesti organisaatioiden menestykseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 99–100.) Ensimmäiset tieteellisen kirjallisuuden organisaatiokansalaisuus-määrittelyt sijoittuvat 1980-luvun alkupuolelle. Tällöin osoitettiin, että organisaation tehokkuus varmentuu, kun työntekijät ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet. Suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa organisaatio-kansalaisuuden sijaan on käytetty enimmäkseen termiä alaistaidot, joskin termi yleistyi meillä vasta 2000-luvulle tultaessa. Kaiken kaikkiaan alaistaidot ovat Suomessa melko vähän tutkittu tema, vaikkakin sille läheisiä käsitteitä, kuten sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta on tutkittu jonkin verran. (Keskinen 2005, 10.)

Organisaatiokansalaisuus-käsitteeseen voidaan liittää samanlaisia elementtejä kuin tutummassa kansalaistaito-käsitteessäkin on. Kansalaistaitoon yhdistetään ainakin velvollisuus ottaa kantaa ja ilmaista oma mielipide. Hyvä kansalaistaito merkitsee myös aktiivista otetta yhteisiin asioihin ja osallistumista yhteisten asioiden eteenpäin viemiseen. Siinä korostuvat myös erilaiset yhteistyön taidot ja resurssien järkevä kohdentaminen. (Keskinen 2005, 11.) Organisaatiokansalaisuuden käsite liitetään usein myös liiketaloudessa yleisesti käytettyyn yrityskansalaisuuden määritelmään, jossa työntekijän rooli on jaettu kahteen osa-alueeseen: ”in-role behavior” kuvaa sitä käyttäytymistä, johon kuuluvat työntekijän omassa toimenkuvassa määritellyt tehtävät ja vastuut, kun taas ”extra-role behavior” osa-alueeseen kuuluvat oman toimenkuvan määritelmän ulkopuolella olevat asiat. Yrityskansalaisuuden määritelmä painottaa jälkimmäistä osa-aluetta, jossa työntekijä nähdään positiivisena, avuliaana, joustavana ja oma-aloitteisena. Kuitenkin yksilön ominaisuuksia tärkeämpänä seikkana pidetään yrityksen arvoja ja tapaa toimia, ja erityisesti johtamisella on suuri vaikutus yrityskansalaisen toimintaan. (Virtapuro 2006, 121.)

Soili Keskinen toteutti yhteistyössä Rauman kaupungin kanssa tutkimuksen organisaatiokansalaisuudesta ja alaistaidoista kunnallisessa työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa korostui

näkemyksistä, miten tärkeää esimiestyölle ovat riittävät alaistaidot ja tätä kautta toimiva yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden välillä. Etenkin työntekijät liittivät olennaiseksi osaksi alaistaitoja yhteistyökykyisyyden ja vuorovaikutteisuuden. On syytä kuitenkin muistaa, että alaistaitojen kehittymiseen eivät vaikuta pelkästään esimies ja alainen, vaan mitä suurimmassa määrin myös alaiset keskenään. Jos esimerkiksi työntekijät ovat keskenään ”äänettömästi” sopineet, etteivät he aio osallistua organisaationsa muutosprosessiin, on esimiehen tällaisessa tilanteessa vaikea saada aktivoitua työntekijöitään yhteistyöhön. Esimiehen kannalta on tärkeää, että tällainen kollektiivinen sopimus puretaan mahdollisimman nopeasti. Alaistaitojen kehittäminen kuuluu Keskinen mukaan niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Esimiehen vastuulla ovat esimerkiksi työympäristöön ja työtehtäviin perehdyttäminen, perustehtävän selkiyttäminen ja palautteen antaminen, kun taas työntekijän vastuulla on toimia aktiivisesti yhteistyössä sekä esimiehen että työtovereiden kanssa. (Keskinen 2005, 25–26; 51–53.) Etenkin julkisen sektorin organisaatioiden muutostilanteissa korostuu perustehtävän eli palvelutehtävän selkiyttämisen merkitys. Esimerkiksi terveyskeskuksen on kyettävä tarjoamaan kuntalaisille laadukas palvelu, vaikka itse organisaatio eläisikin muutosvaihetta.

2.4. Näkökulmia osallistavaan johtajuuteen

2.4.1. Bottom-up ja top-down -johtamistyylit

Muutosjohtamisteorioiden mukaan muutosta voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, joista toinen on ylhäältä alaspäin (”top down”) ohjautuva muutosjohtamisen prosessi ja toinen alhaalta ylöspäin (”bottom up”) ohjautuva prosessi. Ylhäältä alaspäin ohjautuvassa mallissa muutos on johdon käynnistämä ja johtama prosessi, jossa muutos saadaan kyllä käynnistettyä ja asioita tapahtumaan, mutta tämä ei aina tapahdu kovinkaan kattavasti. Alhaalta ylöspäin etenevän prosessin tarkoituksena on vaikuttaa ongelmien syihin, joita voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuuri tai sosiaaliset vuorovaikutustilanteet. Se edellyttää organisaatiossa henkilöstön osallistumista ja keskustelua sekä laajaa ja toimivaa vuorovaikutusta. Tästä johtuen alhaalta ylöspäin etenevä muutosprosessi on usein ylhäältä alaspäin etenevää toimintatapaa huomattavasti hitaampaa, mutta sen vaikuttavuus organisaation syvällisempiin muutoksiin on tutkittu olevan tehokkaampaa. (Stenvall ym. 2007, 27–28.) Vaikka muutosprosesseissa saattaa olla yhtäaikaaisesti sekä ylhäältäpäin ohjattuja että alhaalta ylöspäin eteneviä piirteitä, osallistavaa muutosjohtamista tarkasteltaessa

oleellista on etenkin alhaalta ylöspäin toteutuva johtaminen ja siihen liittyvät teoriat, joita tarkastelen seuraavissa alaluvuissa.

David Bakerin (2007, 74–75) mukaan osallistavassa muutosjohtamisessa avainasioita on saavuttaa tasapaino ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin ohjautuvien muutosprosessien välillä. Kysymys kuuluukin, mikä on yksilöllisen vapauden ja muutosjohtajuuden välinen suhde? Vaikka useissa muutosprosesseissa muutoksen suurista linjauksista ja visioista päätetään organisaation korkealla tasolla, ei silti pidä olettaa, että muutosta voidaan pakottaa ylhäältä alaspäin. Myös ”ruohonjuuritason” työntekijöiden tulee olla mukana muutosprosessin muotoutumisessa etenkin, jos kyseessä on laaja ja syvälinen muutos. Alhaaltapäin ohjatuissa muutoksissa on lisäksi tärkeää, ettei organisaatorakenne ole liian hierarkkinen, sillä tämä saattaa vaikeuttaa työntekijälähtöistä muutoksen ohjausta. Myös Jonathan Sutherland ja Diane Canwell (2004, 107; 128; 204–205) korostavat matalan organisaatorakenteen merkitystä alhaalta ylöspäin ohjautuvassa muutoksessa. Heidän mukaansa organisaation hierarkia jarruttaa sitä kehitystä, joka johtaa työntekijöiden päivittäiseen osallistumiseen ja päätöksentekoon muutostilanteissa. He kuvaavat alhaaltapäin tapahtuvaa johtamista myös konsultatiiviseksi johtajuustyyliksi (consultative management style), jonka kautta yksilöt ja yhteisöt kokevat voimaantumista joustavuuden ja luovuuden lisääntyessä.

Ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin ohjautuvaa johtamista voidaan käsitellä myös työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta. Ylhäältä alaspäin tapahtuvassa kehittämistyössä lähdetään oletuksesta, että organisaatioiden ongelmat osataan määrittellä hyvin ja pystytään tunnistamaan ne tekijät, jotka ongelmia aiheuttavat. Kun syy-seuraussuhteet ovat tiedossa, voidaan ennakoida, miten tietty muutos vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Työyhteisö mielletään ikään kuin tekniseksi järjestelmäksi, jota ohjataan organisaation johdosta käsin. Ylhäältä alaspäin suuntautuvassa kehittämisprosessissa keskeisiä vaiheita ovat muutoksen tarpeen havaitseminen, ongelmiin soveltuvan innovaation valitseminen ja sen mukauttaminen organisaatioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ylhäältä alas toteutettujen kehittämisohjelmien ongelmia selittää suurelta osin henkilöstön sitoutumisen puute. Ulkoapäin toteutetut muutokset ja ohjelmat, jotka eivät kosketa työyhteisön todellisuutta, koetaan vieraisiksi. Tämä korostuu julkisen sektorin aloilla, joissa toiminnan tuloksellisuus on riippuvainen ennen kaikkea henkilöstön kyvyistä, ideoista ja motivaatiosta ja tätä kautta toiminnan laadusta. (Nakari & Valtee, 1995, 41–45.)

Alhaalta ylöspäin ohjautuvaa työyhteisöjen kehittämistä voidaan kutsua myös yhteistoiminnal-

liseksi kehittämiseksi. Yhteistoiminnallinen kehittäminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joista ensimmäinen on työyhteisön arvojen selventäminen. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää, mihin taustaoletuksiin muutos- tai kehittämisprosessin aikana tehtävät päätökset perustuvat. Toisena vaiheena on toiminnan ja sen kehittämistarpeiden ja ongelmien ymmärtäminen, mitä kutsutaan diagnosoinniksi. Tämän jälkeen kolmantena vaiheena työyhteisössä tulisi yhteistoiminnallisesti tuottaa innovaatioita kehittämistoimenpiteiden tekemiseksi. Tavat, joilla kehittämisohjelmia luodaan, voivat poiketa toisistaan paljon muun muassa työyhteisön koon ja kehittämistarpeiden laajuuden mukaan. Neljäntenä vaiheena on toteuttamisesta oppiminen, joka lähtee siitä ajatuksesta, että työyhteisöjen kehittäminen on jatkuvaa oppimista. Vasta tekemisen yhteydessä voidaan havaita kehittämisohjelman puutteet ja ennakoimattomat tilanteet. Viimeisenä vaiheeseen liittyykin kehittämisprosessin eri vaiheiden jatkuva arviointi. Arvioinnissa on ensinnäkin huomioitava, miten kehittämisohjelman tavoitteet ovat toteutuneet, ja toiseksi, miten toteuttaminen itsessään on onnistunut. (mt., 1995, 49–51.)

2.4.2. Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus voidaan nähdä osana osallistavaa muutosjohtamista, sillä se tarkastelee johtajuutta organisaation tunneilmastoa, kulttuuria ja henkilöstön asennoitumista syvällisesti muuttavana voimana. Sitä pidetään usein vastakohtana transaktionaaliselle johtajuudelle, jossa korostuu työntekijöiden tehtävien tarkka määrittely ja palkkioilla motivoiminen sekä ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttaminen työntekijöiden kautta. (Peltonen 2008, 128–129) Eisenbach, Watson ja Pillai (1999, 80–87) ovat esittäneet, että yhdistämällä muutosjohtamista ja transformationaalista johtamista käsittelevän kirjallisuuden tarjoamat näkökulmat voidaan saavuttaa parempaa ymmärrystä siitä, miten muutos mahdollistetaan. Heidän mukaansa sekä johtajuutta että muutosta käsittelevä kirjallisuus osoittavat molemmat tiettyjä transformationaalisen johtajuuden piirteitä, kuten tavoitteellisuutta ja motivointikykyä, jotka sopivat etenkin muutoksen johtamisen kuvailemiseen.

Transformationaalisen johtajuuden teoria on myös kuvattu syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtajuudeksi. Johtajuus on kehittymisen prosessi, jossa johtajat ja johdettavat nostavat toinen toisensa korkeammalle tasolle motivaatioon ja moraaliiin liittyvissä asioissa. Johtaja toimii siis johdettavien tietoisuuden herättäjänä ja korkeampien arvojen suuntaajana, minkä seurauksena johdettavat säilyttävät aidon kiinnostuksen työhönsä ja löytävät uusia keinoja sen kehittämiseksi.

(Lämsä & Hautala 2004, 241–242.)

Kouzesin ja Posnerin 1980-luvulla kehittämän mittariston mukaan transformationaalinen johtajuus jaetaan viiteen osa-alueeseen, jotka ovat haastaminen, visiointi, osallistaminen, esimerkiksi johtaminen ja palkitseminen. Heidän mukaansa johtajat onnistuvat aina parhaiten silloin, kun tilanteisiin liittyy jonkinlaista haastetta, kuten esimerkiksi muutoksen johtamisen hallinta. Haastaminen tarkoittaa tässä yhteydessä valmiutta ottaa riskejä ja askeleita tuntemattomaan. Transformationaaliset johtajat tunnistavat hyviä ideoita ja tukevat niitä ja kyseenalaistavat nykyisiä, jo olemassa olevia käytäntöjä ja toimintamalleja. Kouzesin ja Posnerin mallissa visio nähdään yhteisenä tilana, jossa organisaatio haluaa olla tulevaisuudessa. Transformationaalisella johtajalla tulee olla selkeä visio tulevaisuudesta ja kyky saada muutkin tuntemaan visio omakseen. Tämä tapahtuu kannustamalla ja inspiroimalla, ei pakottamalla. Pelkkä visio ei kuitenkaan riitä tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä johtajilla tulee olla myös tarkkoja suunnitelmia sen toteuttamiseksi. Esimerkillä johtamisen ydinajatus on, että esimies toimii sanojensa ja oppiensä mukaisesti ja samalla ohjaa toimintaa jatkuvasti. (Gromov & Brandt 2011, 67–68.)

Osallistaminen on transformationaalisen johtajuuden kolmas osa-alue, jolla Kouzes ja Posner tarkoittavat sitä, että esimiesten tulee neuvoa, tukea ja kannustaa alaisiaan, jotta nämä pystyisivät toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijät otetaan aktiivisesti mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon ja tätä kautta synnytetään heidän keskuudessaan motivaatiota ja sitoutumista. Transformationaalisessa johtajuudessa on siis tärkeää yhteistyöhön kannustaminen ja vastuun ja vallan jakaminen. Etenkin muutoksen tilanteessa on lisäksi tärkeää, että johtajat rohkaisevat alaisiaan jatkamaan mahdollisesta väsymyksestä ja turhautumisesta riippumatta. Yksi rohkaisun keino on palkitseminen, joka voi olla yksilöllistä tunnustusta tai koko ryhmää koskevaa. (Gromov & Brandt 2011, 68–69.)

Gromotovin ja Brandtin (2011, 77–78; 80–81) tekemässä tapaustutkimuksessa haastateltiin muutoksen keskellä olevia esimiehiä ja alaisia edellä mainitun Kouzesin ja Posnerin luoman mittariston avulla. Tutkimuksen mukaan erityisen tärkeitä muutosjohtamisen osa-alueita olivat haastattelujen mukaan visioiminen, osallistaminen ja esimerkiksi johtaminen. Tulosten perusteella haastatelluille oli tärkeää varsinkin omien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen ja muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen.

2.4.3. Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus (distributed leadership) kyseenalaistaa käsitykset perinteisestä johtajuudesta alaisen ja esimiehen hierarkkisena suhteena, jossa korostetaan vallan, kontrollin ja vaikuttamisen merkitystä. Jaetun johtamisen tarve syntyy muuttuvien ja monimutkaistuvien organisaatioiden johtamiskäytäntöjen näyttäytyttyä tehottomina. Yhtenä syynä tälle pidetään työelämän muuttumista yhä asiantuntijavaltaisemmaksi. Asiantuntijuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jossa tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luova jalostaminen ovat tärkeitä osa-alueita. Organisaatioiden haasteena voidaan nähdä tämän tiedon käyttöön saaminen yhteisissä prosesseissa. Jaetun johtajuuden tavoitteena onkin saattaa asiat ja kokemukset yhteiseksi arjen työssä ja tehdä päätöksiä perustuen organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon. Tätä kautta voidaan madaltaa organisaatioiden hierarkioita. (Ropo ym. 2005, 13–14, 69.)

Muutosvastarintaa käsittelevässä tutkimusperinteessä on käynyt ilmi, miten yksittäiset henkilöt pelkäävät työnsä rutiinien muuttumista ja hallinnan menettämistä (ks. luku 2.2.). Organisaatioiden muutosstrategioihin liittyvä tiedon puute luo jatkuvan turvattomuuden tunteen, jota Ropo ym. (2005, 96–101) kutsuvat pelon ilmapiiriksi. Heidän mukaansa vastuu muutoksesta jätetään liian usein yksittäisten toimijoiden varaan, vaikka vastuu pelon ilmapiiriin ajautumisesta ja sen ylläpitämisestä pitäisi olla kaikilla organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä. Ratkaisuna pelon kokemukseen he esittävät jaettua johtajuutta, joka haastaa organisaatioteorioiden kaksijakoisen ja rationaalisen ihmiskuvan. He kritisoivat organisaatioteorioita siitä, että tunteiden rooli muutosjohtamisessa on keskittynyt pelkästään negatiivisten tunteiden poistamiseen. Jaetussa johtajuudessa jaetaan tehtävien ja vastuiden lisäksi tietoa, tietämättömyyttä, arvostusta, kokemusta ja luottamusta.

Myös Tuomo Peltonen korostaa jaetun johtajuuden yhteisönäkökulmaa yksilönäkökulman sijaan. Hänen mukaansa jaetun johtajuuden lähtökohtana on tietyn prosessin seurauksena syntynyt toimintavalmius tai suhde, jossa huomio kiinnittyy vuorovaikutuksen seurauksena syntyvään yhteisötasoiseen vireyteen ja motivaatioon. Keskeistä jaetussa johtajuudessa on organisaation tai ryhmän järjestäytyminen sellaiseen tilaan, jossa kaikki ovat yhdessä rakentamassa muutosta ja tuottamassa yksilötason ohittavia visioita ja suunnitelmia. Johtajalta vaaditaan tällöin taitoa kuunnella ja antaa muille toimintatilaa. Yleensä tämä prosessi saa alkunsa virallisen johdon aloitteesta, mutta yhteistyötä ja jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa myös organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa. (Peltonen 2008, 129–130.) Esimerkiksi Hämeenlinnan kaupunki käyttää muutosjohtamisensa tukena ulkopuoliselta toimijalta hankittua konsultointi- ja

valmennusapua, jonka tarkoituksena on muun muassa valmistaa esimiehiä muutosprosessin laadukkaampaan läpiviemiseen.

Kunnallisessa toimintaympäristössä jaettu johtajuus voidaan nähdä myös edellä esitetyistä määritelmistä poikkeavalla tavalla, kun sitä tarkastellaan kuntaorganisaation poliittisen ja ammatillisen johtajuuden kautta. Lotta Kallosen (2007, 119–123) pro gradu-työn tarkoituksena oli löytää kunnallisen jaetun johtajuuden olemus tarkastelemalla poliittisen ja ammatillisen johtajuuden tehtäviä, edellytyksiä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Tutkimuskohteena Kallosella oli Tampereen kaupunki, jossa hän haastatteli niin kaupungin viranhaltijoita kuin luottamushenkilöitäkin. Tutkimuksen mukaan poliittisen ja ammatillisen johtajuuden tehtävien sisällöistä vallitsi kaupungin johdossa melko laaja yhteisymmärrys ja johtajuustehtävät osoittautuivat enimmäkseen jaetuiksi. Ainoastaan operatiivinen johtajuus tulkittiin kuuluvaksi lähes yksin ammatilliseen johtajuuteen. Muuten selkeää tehtävänjakoa ei näiden kahden johtajuustyyppin välillä ollut havaittavissa. Jaetun johtajuuden tärkeimmäksi edellytykseksi määriteltiin vuorovaikutus, jonka kriittisinä menestystekijöinä mainittiin muun muassa aito kumppanuus, osallistuminen, avoimuus ja luottamus –aivan kuten edellä kuvatuissa jaetun johtamisen (distributed leadership) määritelmissäkin.

2.4.4. Valtuuttaminen ja valtaistaminen

Termille ”empowerment” ei ole suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa vakiintunutta vastiketta, vaikka sitä on tutkittu verrattaen paljon. Tyypillisesti kirjallisuudessa puhutaan voimaantumisesta, valtuuttamisesta, valtaistamisesta tai väkevoitymisestä (ks. esim. Kotter 1996, 87–100; Räsänen 2006, 77–80; Lämsä & Hautala 2004, 233–237; Heikkilä & Heikkilä 2007, 12), joissa kaikissa lähtökohtana on osallistava johtamistyyli ja valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille. Lähtökohtana näille määritelmille ja teorioille on, että onnistuneen valtuuttamisen ja valtaistamisen kautta saavutetaan voimaantumisen prosessi, jota käsittelen tarkemmin seuraavassa alaluvussa.

Valtuuttamista ja valtaistamista voidaan lähestyä ensinnäkin vallan käsitteen kautta. Valta voidaan määritellä toimijoiden välisenä suhteena, joka on aina sidoksissa siihen tilanteeseen, joissa toimijat kulloinkin ovat. Valta on mahdollisuutta vaikuttaa, sillä vallankäyttö kuvataan usein täytäntöön pantuna vaikuttamisena. Robert Dahl ottaa vallan määritelmässään huomioon myös muiden mahdollisen vastustuksen. Hänen mukaansa valta on vallankäyttäjän kykyä saada vallankäytön kohde toimimaan haluamallaan tavalla kohteen vastustuksesta huolimatta. Valtaa ja vallankäyttöä

analysoitaessa on hänen mukaansa kiinnitettävä huomiota muun muassa siihen, kuka käyttää valtaa ja keneen se kohdistuu sekä siihen, minkälaisilla tavoilla ja resursseilla valtaa käytetään. Valtaa voidaan kuvata myös suhteessa riippuvuuteen. Vallankäyttäjällä on sitä enemmän valtaa suhteessa vallanalaiseen, mitä riippuvaisempi vallanalainen on hänestä. (Paloheimo & Wiberg 2005, 51–54.)

Organisaatioissa tapahtuvaa johtamista käsiteltäessä huomio kiinnittyy vallan lajeista erityisesti auktoriteettivaltaan. Auktoriteettivalta voidaan jakaa edelleen toimivaltaan (authority) ja vaikutusvaltaan (influence). Toimivalta rinnastuu asemaan liittyvään auktoriteettiin ja luonteeltaan ennen kaikkea juridinen käsite. Vastaavasti vaikutusvalta liittyy enemmän asiantuntemuksen kautta saatuun valtaan ja on luonteeltaan sosiologinen käsite. Johtajuutta analysoitaessa nämä termit sekoittuvat usein toisiinsa, sillä johtajuuteen sisältyy piirteitä molemmista vallan osa-alueista. Auktoriteetin vastavoimana organisaatiotutkimuksessa nähdään usein legitimizeetin käsite, joka kuvaa sitä, missä määrin ihmiset pitävät heitä koskevia päätöksiä hyväksyttävänä ja oikeutettuina. Legitimizeetikriisi syntyy, kun päätökset ohittavat hyväksyttävän tehtäväalueen eivätkä johtajat enää nauti alaiensa hyväksyntää. (Harisalo & Miettinen 2010, 81.) Legitimizeetin toteutuminen on tärkeää varsinkin muutosjohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Haveri ja Majoinen (2000, 43) korostavat vaiheanalyysissään muutoksen perustelun tärkeyttä ja sitä kautta syntyvää luottamusta. Heidän mukaansa tehokkaat perustelut muutokselle ovat sellaisia, jotka mahdollisimman moni hyväksyy.

Valta ja vastuu liittyvät siis kiinteästi valtaistamisprosessiin ja sitä kautta voimaantumiseen. Juhani Räsänen (2006, 77–80) mukaan valtaistamisen käsitteellä tarkoitetaan yksilön tai yhteisön oman päätäntävällän ja voimavarojen parantamista vallan antamisen ja sosiaalisen tuen keinoin. Kysymys on hänen mukaansa alamaisuuteen vaipumisen estämisestä. Ihmisellä tulee olla valtaa sekä ulkoiseen todellisuuteen että itseensä nähden voidakseen saavuttaa voimaantumisen prosessin. Oleellista on ennen kaikkea ihmisen kokemus vallastaan eli mahdollisuuksistaan vaikuttaa olosuhteisiin ja saavuttaa päämääriään. Räsänen jakaa valtaistamisen kolmeen eri tasoon, jotka ovat yksilö-, yhteisö- ja yhteiskunnallinen taso. Yksilön tasolla valtaistamiseen liittyy esimerkiksi avun saaminen ja pyytäminen hallinnan tunteen saavuttamiseksi ja vuorovaikutuksellinen tuki, kun taas yhteisönäkökulmassa korostuvat sekä osallistavien menettelytapojen kehittäminen että vastuuttaminen ja vastuun jakaminen. Yhteiskunnallisesti ajateltuna valtaistamista edistetään mielipidevapauden tukemisella ja muidenkin mahdollistavien resurssien rakentamisella.

Valtuuttamisen ydinajatusta kuvaa hyvin sanonta ”vapautta vastuuseen”. Sen mukaan ihmisten täytyy tuntea tekevänsä mielekästä ja merkityksellistä työtä, joka vapauttaa heidät vastuullisuuteen ja luovuuteen ja mahdollistaa heidän voimavarojensa täysimääräisen käytön. Valtuuttaminen voidaan jakaa kahteen pääsuuntaukseen. Yksilölähtöisessä suuntauksessa ajatellaan, että ihmisessä itsessään voi tapahtua kasvuprosessi, jossa hän vapautuu omista rajoitteistaan ja lähtökohdistaan, kun taas organisaatiolähtöisessä suuntauksessa korostetaan näkemystä, että organisatoriset toimintatavat ja järjestelyt, kuten johtaminen ja työn järjestelyt, ovat ihmisten työssään kokeman vapaudentunteen, autonomian ja itsenäisen päätösvallan mahdollistajia. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna valtuuttaminen on ikään kuin organisatorinen keino ja väline yksilökohtaisen voimaantumisen saavuttamiseksi. Kun valtuuttamista tarkastellaan johtajuudesta käsin, sen tärkeimmiksi tehtäviksi muodostuvat johdettavien vallan ja vastuun lisääminen ja näiden välisen tasapainon säilyttäminen, tarvittavien edellytysten, kuten taloudellisten resurssien turvaaminen, sekä itsenäisen toiminnan edellyttämisen osaamisen kehittäminen. Muutokset organisaatioissa ja työyhteisöissä vaativat aina myös johtajuuden muutosta, minkä vuoksi johtajan tulisi uudistaa myös omaa rooliaan muuttuneessa tilanteessa. (Lämsä & Hautala 2004, 232–237.)

Aiemmin esittelemäni John Kotterin muutosjohtamisen prosessin viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen ja osallistumiseen kannustaminen. Tällä Kotter tarkoittaa vastuun ja valtuuksien siirtämistä laajalle ihmisjoukolla poistamalla muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä. Rakenteelliset esteet muodostuvat, kun viralliset ja usein paikalleen jämähtäneet organisaatorakenteet vaikeuttavat toimeen tarttumista ja yhdessä tekemistä. Jos rakenteellisia esteitä ei poisteta hyvissä ajoin, työntekijät saattavat turhautua tilanteeseen, mikä taas edesauttaa muutosvastarinnan syntymistä. Myös tarvittavien taitojen puuttuminen saattaa muodostua valtuuttamisen esteeksi. Tähän Kotter tarjoaa ratkaisuksi tarvittavan ja oikeaan ajankohtaan kohdistetun valmennuksen järjestämistä esimerkiksi ohjaavien tiimien kautta. Jossain tapauksissa myös puutteelliset tieto- ja henkilöstöjärjestelmät vaikuttavat valtuuttamisen onnistumiseen etenkin silloin, kun järjestelmät eivät ole ajan tasalla eivätkä vastaa muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin. Neljäntenä valtuuttamisen esteenä Kotter mainitsee esimiestyöskentelyn, joka ei edistä vastuun ja valtuuksien siirtämistä henkilöstölle, vaan jarruttaa muutosprosessin eteenpäin viemiseksi tehtäviä toimenpiteitä. Kun organisaatio pystyy purkamaan näitä valtuuttamisen esteitä, se on kykenevä hyödyntämään henkilöstön valtuuttamisprosessin kautta muotoutuvaa vallan lähdettä. (Kotter 1996, 87–99.)

2.4.5. Voimaantuminen muutosjohtamisen tavoitteena

Mikä on sitten se päämäärä, johon valtuuttamisella ja valtaistamisella ja ylipäättänsä osallistavalla muutosjohtamisella pyritään? Yksi vastaus löytyy voimaantumisesta koskevasta kirjallisuudesta. Voimaantumisesta voidaan kuvata sekä sen prosessiluonteen kautta että yksilölähtöisistä näkökulmista käsin. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi tai tapahtumasarja, jossa toimintaympäristön olosuhteet vaikuttavat siihen, miten pitkälle voimaantuminen voi edetä. Voimaantunutta yksilöä voidaan kuvata ulkoisesta pakosta vapaaksi ja itseään määrääväksi subjektiksi. Voimaantumisteoriat korostavatkin usein ajatusta, että voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään eikä voimaa voi antaa toiselle. On kuitenkin syytä huomioida, että voimaantumisen ominaisuudet ilmenevät eri ihmisissä eri käyttäytymisenä, taitoina ja uskomuksina. Myös voimaantumisen aste voi vaihdella ympäristön ja ajankohdan mukaan. (Siitonen 1999, 91–93.)

Työelämän tutkimuksessa voimaantuminen nähdään usein organisaation voimana ja kykynä muuttua ja vastata ympäristön haasteisiin innovatiivisesti. Tällöin voimaantuminen koskee yksilön sijasta koko työyhteisöä. Voimaantuminen kuvataan tällöin ennen kaikkea prosessina, jossa työyhteisön jäsenten on pohdittava yhdessä, miten he voisivat toimia aiempaa oma-aloitteisemmin ja vatuullisemmin. Toimiminen ei kuitenkaan ole itseohjautuvaa ja spontaania, elleivät organisaatorakenteet, työolosuhteet ja johtamistavat tue tätä prosessia. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 13–14.)

Voimaantumisen prosessi korostuu organisaatioiden muutostilanteissa, joissa varsinkin perinteinen autoritaarinen johtajuus on koetuksella. Sen sijaan voimaantumisprosessissa tärkeää on jokaisen itsensä johtamisen tukeminen, jolloin johtaminen nähdään mahdollistamisena ja avustamisena. Muutoksessa johtajalta edellytetään luovaa joustavuutta, kun hän osallistuu työyhteisössä ihmisten muutosprosesseihin. Hänen tulee pohtia, miksi ja kuinka työntekijät käsittelevät muutosta eri tavoin, sillä työntekijät sitoutuvat muutokseen paremmin, jos heitä kuunnellaan, arvostetaan ja rohkaistaan. Sekä ulkoista kontrollia että itsekontrollia johtaja voi vahvistaa tukemalla työntekijöidensä itseohjautuvuutta. Tällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että yksilöt ja ryhmät uskaltavat muodostaa vaikeistakin asioista omat mielipiteensä, hallitsevat suorituksiaan, perustelevat käsityksiään ja tekevät tarkoituksenmukaisia valintoja. He pystyvät määrittelemään, mitä todella haluavat ja uskaltavat olla eri mieltä muiden kanssa. Onnistunut voimaantumisen ja muutoksen johtaminen tapahtuu leadership-johtamisen kautta, jossa työntekijöitä rohkaistaan älyllisten riskien ottamiseen ja osallistumiseen sekä suositaan tiimityöskentelyä yhteistoiminnallisen

käyttäytymisen edistämiseksi. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 219–224.)

Hannele Laaksonen (2008, 163–166; 177–178) tutki sosiaali- ja terveyshallintotieteiden väitöskirjassaan voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli mallintaa voimistavan johtamisen prosessimalli, jonka perusteena oli kolme ensin mainittua tutkimuskohdetta. Voimistavan johtamisen keskeiseksi arvoksi muodostuivat tutkimuksen mukaan luottamus, arvostus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Yhä useammin johtajat tulevat työntekijöidensä pariin osallistumalla suunnittelun lisäksi myös itse työhön ja muutosten toteuttamiseen ja saavat tällä tavalla toimiessaan työntekijöiden luottamuksen osakseen ja edistävät voimaantumisen prosessia. Tällaista johtajuuden tapaa Laaksonen kutsuu ”auttajajohtajuudeksi”. Voimistuminen ei kuitenkaan kytkeydy pelkästään esimiesten toimintaan, vaan tarvitaan myös tekniikoita, joihin tarttumalla ihmisille annetaan voiman, vallan ja vastuun kokemisen tunne. Näitä tekniikoita ovat esimerkiksi koulutuksen ja perehdytyksen lisääminen sekä vaikutusmahdollisuuksien parantaminen.

Perinteinen käsitys voimaannuttavasta työyhteisöstä on saanut osakseen myös kritiikkiä. Chris Argyris (2006, 187–188) kuvaa voimaantumista sisäisen sitoutumisen käsitteellä vastakohtana ulkoiselle sitoutumiselle. Hän kritisoi ajatusta, jonka mukaan käytännön työelämässä sitoutuminen voitaisiin saavuttaa pelkästään vastuuta tai mahdollisuuksia lisäämällä. Hän pitää vähintään yhtä tärkeänä elementtinä palkitsemista ja sen kautta tapahtuvaa sitoutumista työhön. (ks. myös Ropo ym. 2005, 71; Gromov & Brandt 2011, 69.) Voimaantumiskeskustelussa syyllistytään usein myös ”varjonyrkkeilyyn”, jossa johtajat haluavat työntekijöidensä osallistuvan enemmän ja työntekijät haluavat olla enemmän mukana ja saavuttaa autonomisemman aseman. Käytännön työelämässä on kuitenkin vaikea määritellä, mitä kukin osapuoli oikeasti haluaa. Usein johtajat eivät halua haastaa valta-asemaansa, vaikka he näennäisesti edistäisivätkin voimaannuttavaa toimintaympäristöä. Näin ollen kontrollin ja autonomian vastakkainasettelu jatkuu ja todellinen voimaantuminen jää saavuttamatta. (Argyris 2006, 187–188.)

3. YHTEISTOIMINTA KUNNISSA

3.1. Kuntien muuttuva työelämä

Kunnat ovat suomalaisen yhteiskunnan alueellisia ja hallinnollisia perusyksiköitä, joiden merkitys suomalaisen demokratian muotoutumiselle on ollut olennainen. Perusominaisuuksiltaan kunnat ovat kaksijakoisia: ne ovat sekä paikallisyhdyskuntia että paikallisella tasolla toimivia hallinto- ja palveluorganisaatioita. Paikallisyhdyskunnat muovaavat kuntia hallinto- ja palveluorganisaatioina, joille muospaineita aiheuttavat myös tietoyhteiskunnan kehitys, globalisaatio sekä kansalaisyhteiskunnan ja osallisuuden uudet vaatimukset. (Kalliola & Nakari 2008, 135–137.) Kunnallista palveluorganisaatiota on kuvattu myös sisäisen toimivuuden ulottuvuuksien kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat kustannustehokkuus, työelämän laatu, henkilöstövoimavarat ja asiakastyytyväisyys. Nämä kolme ulottuvuutta ovat riippuvaisia toisistaan ja tuloksellisen palvelutoiminnan edellytyksiä. Käytännön näkökulmasta taloudellisesti tehottomat palvelujen organisointimuodot eivät ole yhteiskunnallisen edun mukaisia, mutta samalla tehostamistoimenpiteet edellyttävät, että organisaatiomuutosten vaikutukset kustannuksiin ovat tiedossa samoin kuin vaikutukset henkilöstön työelämän laatuun ja asiakkaiden palvelutyytyväisyyteen. (Nakari & Sjöblom 2009, 19–21.)

1980-luvulla alkanutta aikakautta on julkishallinnon puolella kutsuttu työorganisaatioiden kehittämismallien aikakaudeksi. Uusia kehittämismalleja on tuotu julki muutaman vuoden välein, mistä hyvänä esimerkkinä on tavoitejohtamisen vaihtuminen tulosjohtamiseksi ja edelleen laatujohtamiseksi. Kehittämishankkeiden erilaisuudesta huolimatta niistä suurinta osaa voidaan luonnehtia ylhäältä alaspäin kohdistuvaksi kehittämiseksi. Näissä hankkeissa työyhteisöt ovat olleet ennen kaikkea kehittämisen kohteita, eivät itsenäisiä toimijoita. Nakari ja Valtee kritisoivat kehittämistyön pinnallistumista, josta heidän mukaansa on ollut seurauksena organisaation kehittämistodellisuuden jakautuminen pinta- ja syvätasoon. Kehittämiseen liittyvät termit vaihtuvat, mutta syvemmällä toiminnan tasolla kaikki jatkuu suunnilleen ennallaan. (Nakari & Valtee 1995, 41–42.)

2000-luvulle tultaessa julkisen sektorin toiminnallisen ja rakenteellisen muutoksen taustalla on yhä voimakkaammin ollut uuden julkisjohtamisen (new public management) lisäksi ajatussuunta, jota kutsutaan uudeksi hallintatavaksi (governance). Uusi hallintatapa kytkeytyy julkisen toiminnan suuntautumiseen entisestä hierarkkisesta ohjauksesta markkinasuuntautuneeseen toiminnan

ohjaukseen. Uusi hallintatapa on täten sopusoinnussa uuden julkisjohtamisen kanssa, jossa pyritään kuntien johtamis- ja ohjausjärjestelmien mukauttamiseen yritysmaailmasta saatujen mallien mukaisiksi. Kokonaisuudessaan viimeisten vuosikymmenten aikana kuntien muutosohjauksen mallit ovat olleet rakenteellisia uudistuksia ja tehokkuutta korostavia ja samalla muutosten toteutustapa on ollut voimakkaasti ylhäältä ohjattua ja rationaaliseen muutokseen uskovaa. Tämä on heijastunut myös henkilöstötyön strategioihin, joilla ei ole toivotulla tavalla ollut varsinaista toimintaa ohjaavaa vaikutusta. (Kalliola & Nakari 2008, 137–141.)

Kuntien yhdistymiset eli kuntafuusiot ovat olleet suomalaisen kunnallishallinnon merkittävämpiä kehittämiskohteita vuodesta 2005 alkaen. Toiminnan vauhdittajana on ollut kunta- ja palvelurakennemuutos eli PARAS -hanke, jonka avulla on pyritty hakemaan ratkaisua siihen, miten kuntatasolla voitaisiin vastata tuleviin palveluita koskeviin haasteisiin, joita ovat esimerkiksi tuottavuuteen ja palvelujen väliset suhteet sekä väestön ikääntyminen. Hankkeen seurauksena säädettiin puitelaki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (2007/169), joka astui voimaan helmikuussa 2007. Sen voimaolo kestää vuoden 2012 loppuun asti. Puitelakiin sisältyy useita kuntia koskevia velvoitteita, kuten kuntayhteistyön tiivistämiseksi laadittavat selvitykset ja toimeenpanosuunnitelmat palveluverkon kattavuudesta, palvelujen järjestämisestä sekä henkilöstövoimavarojen riittävydestä. Puitelain myötä kunnat ovat strategisten valintojen edessä. Palvelujen turvaamiseksi ne voivat toteuttaa joko kuntarakenteen muutoksia tai tiivistää yhteistoimintaa lähikuntien kanssa. Kuntien kannalta merkittävää on lisäksi uudistuksen osana toteutettava kuntajakolain muutos. Se suosii monikuntaliitoksia ja kannustaa yhdistymisavustuksilla aiempaa enemmän suurten, yli 20 000 asukkaan kuntien syntymisiä. Kokonaisuudessaan PARAS -hanke korostaa kuntien roolia muutosjohtajina. Tämä edellyttää niin toimivaa yhteistyötä kuntien poliittisen ja ammatillisen johdon välillä kuin hyvää henkilöstöjohtamistakin. (Stenvall ym. 2007, 21–23)

Suomen kunnissa yleisin tapa vastata markkinaehtoisuuden lisääntymiseen ja PARAS-hankkeen vaatimukseen on ottaa käyttöön jokin tilaaja-tuottaja-toimintatavan sovellus. Tilaaja-tuottaja-toimintatavalla tarkoitetaan julkisten palveluiden organisoimista siten, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan. Palveluiden tilaaja kantaa vastuun palveluiden järjestämisestä. Tilaajan ydintehtäviä ovat palvelutarpeen ja sen kehityksen arviointi sekä palveluiden hankinta. Tavoitteista ja palveluiden valinnoista päätetään kunnan demokraattisissa päätöksentekokielimissä eli valtuustossa, lautakunnissa ja hallituksessa. Päätöksenteko tapahtuu yleensä virkamiesten valmistelun pohjalta. Tuottajan tehtävänä sen sijaan on päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuote-

taan ja tuottaja keskittyykin tilaajan tilaamien palveluiden tuotantoprosessin hallintaan. Tuottaja vastaa palveluidensa laadusta tilaajalle ja asiakkaille. Mahdolliset säästöt palveluiden hankintakustannuksissa ovat ehkä kaikkein keskeisin taloudellinen motiivi toimintatavan käyttöönottamiselle. (Kuopila 2007, 10-11.)

Henkilöstövoimavaroihin liittyvät asiat sisältyvät kunta- ja palvelurakennemuutosten toteuttamiseen keskeisesti. Toimeenpanosuunnitelmissa tulee olla muun muassa suunnitelma henkilöstövoimavarojen riittävydestä ja kehittämisestä. Kuntien on tulevaisuudessa oltava houkuttelevia työnantajia, sillä kunnat joutuvat jatkossa kilpailemaan vähenevästä työvoimasta, kun työelämässä olevat ja työelämään tulevat ikäluokat pienenevät. Samanaikaisesti osa työtehtävistä muuttuu esimerkiksi uuden teknologian hyödyntämisen kautta. Henkilöstövajeeseen on mahdollista vaikuttaa toimintaa tehostamalla ja uudistamalla, kuten toteuttamalla vaihtoehtoisia toimintatapoja palveluiden järjestämiseksi. (Kuopila 2007, 8–9.) On syytä muistaa, että palveluiden tuottamistapaa ei säädellä lainsäädännöllä, vaan kunnat voivat halutessaan tuottaa palvelut itse tai tilata ne ulkopuolisilta palveluntuottajilta, kuten kuntayhtymiltä, yrityksiltä tai järjestöiltä, lukuun ottamatta erillislainsäädännöllä määriteltyjä viranomaistehtäviä ja palveluja. Julkisia hankintoja koskeva lainsäädäntö yhdessä EU:n direktiivien kanssa määrittelevät kilpailun käytön veloitteen ja reunaehdot kuntien palveluhankinnoille. Vaihtoehtoisia toimintatapoja palveluiden tuottamisessa ja järjestämisessä ovat muun muassa isäntäkuntamalli, kuntayhtymä, osakeyhtiö, liikelaitos tai ostopalvelut. (Melin 2007, 6–8.)

Lainsäädännön aiheuttamat uudelleenjärjestelyt toteutetaan kunnissa yhteistoiminnassa kuntien henkilöstön edustajien kanssa. Työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta taloudellisella tai tuotannollisella perusteella paitsi, jos työntekijä tai viranhaltija kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan tarjoamaa, hänelle soveltuvaa uutta tehtävää tai virkaa. Palvelussuhdeturva perustuu puitelakiin ja se on voimassa vuoteen 2013 asti. (Stenvall ym. 2007, 22.) Palvelussuhdeturva on saanut myös kritiikkiä osakseen. Työmarkkinajohtaja Jouni Ekuri (2006) pohtii Kuntatyönantaja-lehden artikkelissa, onko palvelussuhdeturvan toteuttaminen kansalaisten yhdenvertaisuusperiaatteiden mukainen. Hänen mukaansa on väärin, että osa julkisen sektorin työntekijöistä saa totaalisen suojan taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla tapahtuville irtosanomisille, jotka yksityissektorilla ovat osa jokapäiväistä toimintaa. Ekurin mukaan PARAS -hanketta ei ole pantu liikkeelle kunnallisen henkilöstön työsuhdeturvan heikentämiseksi, vaan kaikkien kuntalaisten peruspalvelujen turvaamiseksi tulevaisuudessa laadukkaalla ja kustannustehokkaalla tavalla.

3.2. Kunnallinen yhteistoiminta

3.2.1. Yhteistoiminnan käsitteestä

Organisaatiotutkimuksen vaikutus modernin yhteistoiminnan käsitteen kehittymiseen on merkittävä. Luvussa 2.3.2. käsittelemääni kunnallista työpaikkademokratiaa voidaan pitää yhtenä ilmentymänä kunnallisen yhteistoiminnan kehittämistä. Yhteistoiminta ei ole kuitenkaan kehittynyt irrallisena organisoidun toiminnan ilmiönä, vaan se on tulosta työelämän ilmiöitä koskevan tutkimustiedon ja yhteiskunnallisen kehityksen välisestä vuoropuhelusta. Perustana yhteistoiminnan ja laajemmin henkilöstön osallistumisen kehittymiselle voidaan pitää ihmissuhteiden koulukunnan tutkijoiden luomia organisaatiomalleja ja –teorioita, jotka korostavat työntekijöiden tarpeiden huomioimista ja heidän osaamisensa monipuolista hyödyntämistä organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. Etenkin muuttuvissa toimintaympäristöissä menestyvän organisaation keskeinen piirre on sellaisen avoimuuden ja reflektiivisyyden arvostaminen, mikä hyväksyy virheitä ja epävarmuutta ja missä rohkaistaan ratkaisemaan ja analysoimaan ongelmia niin, että päätöksenteossa tunnustetaan erilaisten mielipiteiden tärkeys. Tämä auttaa organisaatiota sopeutumaan ympäristön epävarmuuteen ja hyödyntämään osallistavaa, alhaalta ylöspäin ohjautuvaa prosessinhallintaa. Yhteistoiminta on sekä organisaation johtamista että organisaation toimintaa, jossa toimintaympäristön monimutkaisuuden hahmottaminen edellyttää siis kaikkien organisaation jäsenten osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon, jotta muutoksen merkit havaitaan ja niihin kyetään tehokkaasta reagoimaan. (Salomaa 2000, 31–34.)

Yhteistoiminta voi olla tasoltaan erilaista riippuen siitä, ymmärretäänkö se laajassa merkityksessä vai oletetaan sille kuuluvaksi vain lain edellyttämä minimitaso. Laajasti ymmärrettynä yhteistoiminta voidaan jakaa viiteen eri tasoon, joissa yhteistoiminnan tieto-, taito- ja asennevaatimukset lisääntyvät alemmalla tasolla ylemmäksi siirryttäessä. Ensimmäisellä tasolla annetaan koko henkilöstölle tai tietyille henkilöstöryhmälle tai yksittäiselle henkilöstön jäsenelle tieto päätöksenteon jälkeen. Toisena yhteistoiminnan tasona on asioista tiedottaminen ennen päätöksentekoa ja riittävän tiedonkulun varmistaminen etenkin muutostilanteessa. Kolmannella tasolla oleellista on asioista keskusteleminen ja kuulluksi tuleminen, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa kantaa käsiteltävänä olevaan asiaan ja tehdä siitä ehdotuksia. Neljännellä tasolla kaikki osallistuvat tasavertaisesti asioiden käsittelyyn päätöksenteon aikana. Ylimpänä yhteistoiminnan tasolla määräysvaltaa siirretään ja asioista päätetään yhteiskäsittelyn avulla esimerkiksi jonkin tietyn itsenäisen työryhmän puitteissa. Yhteistoiminnan tasoja tarkasteltaessa on

syitä muistaa, että kaikkia yhteistoiminnan tasoja voi esiintyä myös samanaikaisesti samassa organisaatiossa tai ne voivat vaihdella esimerkiksi ajasta ja yhteistoiminnan kohteesta riippuen. Myös päätöksentekoprosessi on varsinkin julkisella sektorilla ja isoissa organisaatioissa hyvin monivaiheinen ja niinpä osallistuminen voi ajoittua yhteen ja tai useampaan päätöksentekoprosessin valmistelu- tai toteutusvaiheeseen. (Saarikko & Voutilainen 1977, 18–21.)

Yhteistoimintaa koskevassa kirjallisuudessa on korostettu pääosin yhteistoiminnasta saatavia hyötyjä. Arvo Saarikon ja Eero Voutilaisen (1977, 13) mukaan koordinoinnin ja yhteistoiminnan korostaminen suunnittelemattomasti saattaa kuitenkin johtaa yhteistoimintabyrokratiaan, joka ei motivoi henkilöstöä ja josta on vaikea hyviä toiminnallisia tuloksia. Varsinkaan isoissa organisaatioissa yhteistoiminta ei synny automaattisesti, vaan se edellyttää yhteistoimintajärjestelmien kehittämisen ohella ennen kaikkea esimiesten ja myös muun henkilöstön yhteistoimintavalmiuden parantamista. Kirjoittajat kuitenkin muistuttavat, että yhteistoimintakysymykset eivät koskaan ole ratkaistavissa kaavamaisesti, vaan yhteistyön on ennen kaikkea oltava tarvelähtöistä. Yhteistyötä tulisikin kehittää kunkin toimijan tausta ja kehitysvaihe huomioon ottaen.

3.2.2. Yhteistoiminnan säätelyn historiaa

Työntajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta on ollut työelämän tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo pitkään. Yhteistoiminnan juuret kunta-alalla pohjautuvat työmarkkinajärjestöjen vuonna 1977 solmimaan suositussopimukseen työpaikkademokratian toteuttamisesta ja kehittämisestä kunnallisilla työpaikoilla. Sopimusta uudistettiin vuonna 1989, jolloin siihen sisällytettiin sisäistä tiedotusta koskeva suositussopimus. Sellaisenaan suositussopimus ei ollut kuntaa tai kuntayhtymää sitova, vaan ne pystyivät hyväksymään sen haluamallaan tavalla tai jättää hyväksymättä. Suositussopimukseen perustuvaa paikallista yhteistoimintamenettelyä alettiin 1980-luvun lopulle tultaessa täydentää paikallisilla yhteistoimintasopimuksilla. Kunnallisten työmarkkinaosapuolten solmima yleissopimus yhteistoimintamenettelystä tuli voimaan vuonna 1993 ja se oli oikeudelliselta luonteeltaan virka- ja työehtosopimusta kaltainen. Yleissopimukseen kirjattiin kohta, jonka mukaan yhteistoiminnasta voidaan tehdä myös yleissopimuksesta poikkeava, paikallinen yhteistoimintasopimus. Yleissopimuksessa todettiin, että parhaiten yhteistoimintamenettelyn tavoitteet saavutetaan jatkuvan neuvottelumenettelyn ja sen avulla syntyvän osapuolten välisen luottamuksen kautta. (Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö 2006, 7–8.)

Kunnallisessa yhteistoiminnassa on lisäksi paljon yhtäläisyyksiä yrityksiä koskevien yhteistoimintasäädösten kanssa. Yrityksiä koskeva yhteistoimintalaki säädettiin kuitenkin verrattaen aikaisin, jo vuonna 1978. Jo tätä ennen yrityksissä olevaa yhteistoimintaa oli säädelty muun muassa 1940-luvun lopulla säädetyn tuotantokomitealain ja yritysdemokratiaa koskevien lakien ja sopimusten kautta. Vuoden 1978 yhteistoimintalakia muutettiin useasti sen voimassaoloaikana, kunnes uusi yhteistoimintalaki astui vuonna 2007 voimaan. Suurimmat muutokset vanhaan yhteistoimintalakiin verrattuna olivat muun muassa lain soveltamisalan laajeneminen myös alle 30 työntekijän yrityksiin ja yritysten selvitysvelvollisuus ulkopuolisen työvoiman käytöstä. (Hietala & Kaivanto 2007, 1–8.)

Myös valtiolla on oma yhteistoimintalakinsa, laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1988/651), joka astui voimaan heinäkuussa 1988. Lain tarkoituksena on 1§:n mukaan antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhönsä ja työoloihinsa vaikuttavaan, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon ja samalla edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja toiminnallisuutta. Kunnissa, kuntayhtymissä ja valtiolla työnantajana on aina viranomaisen ja näin ollen kyse on pitkälti viranomaistoiminnasta. Työntekijöiden mahdollisuus saada tietoja asioiden valmistelusta ja työnantajan päätöksistä on julkisella sektorilla erilainen kuin yksityisissä yrityksissä. Muun muassa tästä syystä yhteistoimintamenettelyä koskeva sääntely on kunnissa, kuntayhtymissä ja valtiolla joiltakin osin yksityisen sektorin sääntelyä väljempää ja suppeampaa. (Saipio 2006, 5.)

Eräs mielenkiintoinen seikka niin julkisissa kuin yritysorganisaatioissakin on yhteistoimintaa koskevan terminologian käyttö ja siihen suhtautuminen. Varsinkin lyhenne ”yt-menettely” on saanut hyvin negatiivissävytteisen merkityksen etenkin yksityisen sektorin työpaikoilla käydyissä keskusteluissa. Irmeli Puntari ja Satu Roos ovat sitä mieltä, että myös enemmistö ammattijärjestöjen edustajista näkee yt- eli yhteistoimintalain irtisanomislakina, joka mahdollistaa päätösten tekemisen työntekijöiden ulottumattomissa. Tämä johtunee siitä, että työpaikoilla ja kasvavassa määrin myös mediassa yt-laki on ollut esillä enimmäkseen irtisanomistilanteissa. (Puntari & Roos 2007, 13–14.) Kuntasektorilla rakenneuudistusten myötä käydyt yt-neuvottelut eivät kuitenkaan ole saaneet yhtä negatiivista kaikua kuin yrityssektorilla käydyt neuvottelut. Tämä johtunee siitä, että kunnan työntekijät nauttivat palvelussuhdeturvasta, joka estää työntekijöiden irtisanomisen esimerkiksi kunnallisissa palvelurakennemuutoksissa.

Yhteistoiminnan taustalla on myös kansainvälisiä säännöksiä. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi työntekijöille tiedottamista ja heidän kuulemistaan koskevista yleisistä puitteista

Euroopan yhteisössä hyväksyttiin maaliskuussa 2002. Direktiivin tarkoituksena on luoda yleiset puitteet vähimmäisvaatimuksista koskien työntekijöiden oikeutta saada tietoa ja tulla kuulluiksi yhteisön jäsenvaltioissa sijaitsevilla yrityksillä ja toimipaikoilla. Yksityiskohtaiset säännökset tiedottamisesta ja kuulemisesta määritellään ja toteutetaan kunkin jäsenvaltion kansallisen lainsäädännön ja vallitsevien käytäntöjen mukaisesti siten, että taataan niiden tehokkuus. Myös Euroopan neuvoston uudistetussa Euroopan sosiaalisessa peruskirjassa (SopS 78/2002) määritellään yhteistoiminnan periaatteita. Peruskirjassa todetaan muun muassa, että sopijapuolet sitoutuvat toteuttamaan ja kannustamaan toimia, jotka mahdollistavat työntekijän säännöllisen tiedonsaannin ja neuvottelumahdollisuuden häneen olennaisesti vaikuttavista asioista. (Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö 2006, 12–13.)

Voimassa olevan kunnallisen yhteistoimintalain valmistelu alkoi vuonna 2004, jolloin sisäasiainministeriö asetti kolmikantaisen toimikunnan kunta-alan yhteistoimintamenettelyn sääntelyjärjestelmän kehittämistä varten. Toimikunnan asettamisen taustalla oli pääministeri Matti Vanhasen hallitusohjelman kirjaus, jossa todettiin seuraavasti:

”Toteutetaan yhteistoimintalain kokonaisuudistus. Aidon neuvottelun ja tosiasiallisten osallistumismahdollisuuksien toteuttamiseksi yhteistoimintalain kokonaisuudistuksen tavoitteena on sisällyttää nykyistä laajemmin yhteistoiminnan piiriin työpaikan kehittämiseen ja toimintaan sekä työn organisointiin liittyviä kysymyksiä...”

Hallituksen esityksestä eduskunta säätöi huhtikuussa 2007 lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. (Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö 2006, 3.)

3.2.3. Laki yhteistoiminnasta kunnissa

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449) astui voimaan syyskuussa 2007. Lain tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun ja tämän lisäksi edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Lakia sovelletaan sekä kuntien että kuntayhtymien yhteistoimintaan. Seuraavassa esittelen oman tutkimustyöni kannalta keskeiset lain kohdat.

Lain 3§:ssä määritellään yhteistoiminnan osapuolet, joita ovat kunta työnantajana ja sen

palveluksessa oleva henkilöstö. Yhteistoiminnassa ovat yleensä osapuolina työntekijä, jota asia koskee, hänen esimiehensä taikka henkilöstöryhmän tai sen osan edustaja yhdessä työnantajan edustajan kanssa.

Lain 4§ määrittelee yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat seuraavasti:

Työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa käsitellään ainakin sellaiset asiat, jotka koskevat:

- 1) henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä;
- 2) palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta;
- 3) henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia; sekä
- 4) taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista.

Lain 5§:n mukaan ennen kuin työnantaja ratkaisee 4§:ssä tarkoitetun asian, hänen on neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Nämä neuvottelut tulisi lain mukaan aloittaa ”niin ajoissa kuin mahdollista”. Yksittäistä työntekijää koskeva asia käsitellään ensisijaisesti tämän ja työnantajan välillä. Jos asia koskee vain osaa henkilöstöstä, voidaan asia käsitellä asianomaisten henkilöiden tai henkilöstön osan edustajan kanssa. Työntekijän pyynnöstä asian käsittelyyn voi osallistua myös 3§:ssä tarkoitettu henkilöstön edustaja. Laajakantoiset ja henkilöstöä yleisesti koskevat asiat käsitellään 14§:ssä tarkoitetussa yhteistoimintaelimessä. Yhteistoimintaelin koostuu työnantajan ja henkilöstön edustajista, joiden toimikausi on neljä vuotta.

Yhteistoimintamenettelyssä annettavista tiedoista säädetään lain 6§:ssä. Sen mukaan ennen yhteistoimintamenettelyn aloittamista työnantajan tulee antaa asianomaisille työntekijöille ja heidän edustajilleen käsiteltävän asian kannalta tarpeelliset tiedot siten, että he voivat riittävästi perehtyä ja valmistautua käsiteltävään asiaan. Salassa pidettäviä tietoja saa kuitenkin antaa vain siinä laajuudessa kuin se on välttämätöntä yhteistoimintamenettelyssä lain mukaan käsiteltäväksi säädetyn asi-

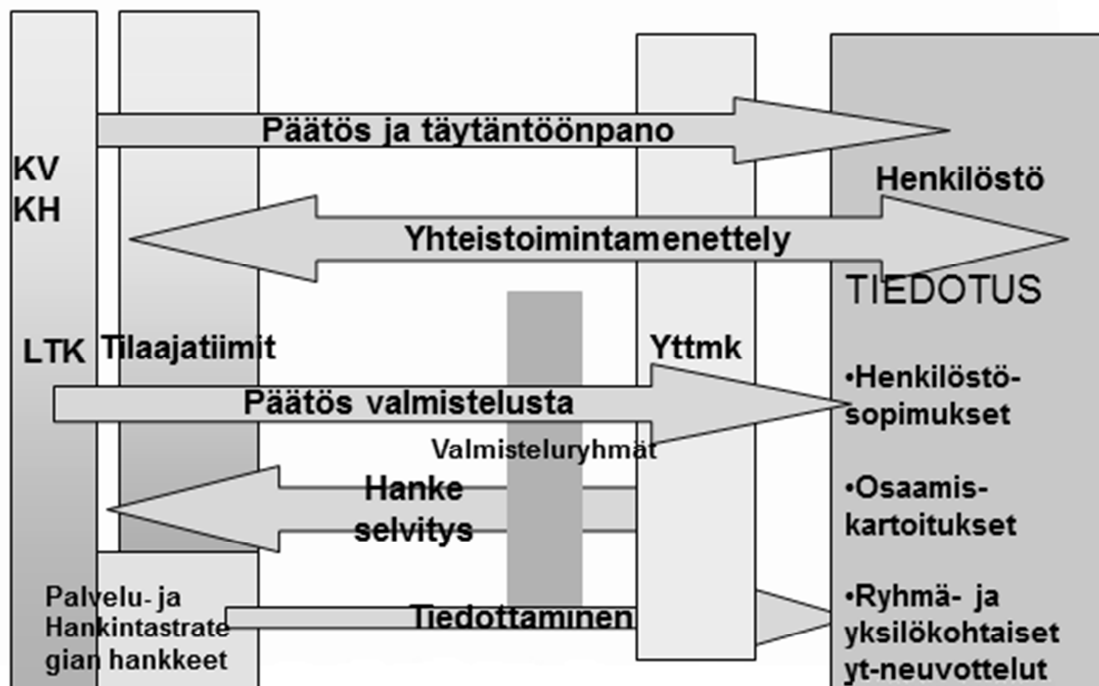
an käsittelyn kannalta. Lisäksi 6§ edellyttää kunnan antavan säännöllisesti tietoa henkilöstölle esimerkiksi kunnan työllisyystilanteesta ja talouden tilasta.

Yhteistoimintavelvoite on lain 13§:n mukaan täytetty, kun asiassa on menetelty edellä mainittujen lain kohtien mukaisesti. Velvoite voidaan katsoa täytetyn myös silloin, kun työntekijät, joita asia koskee, ovat osallistuneet asian valmisteluun itse tai edustajiensa välityksellä, eikä asiassa ole tämän jälkeen tapahtunut olennaisia muutoksia. Kunnan yhteistoimintavelvoitteen rikkomisesta säädetään lain 24§:ssä.

3.2.4. Hämeenlinnan kaupungin laajennettu yhteistoimintamenettely

Edellä esitellyn lain lisäksi monet kunnat ovat laatineet omia ohjeita yhteistoiminnan periaatteiksi lakia täydentämään. Hämeenlinnan kaupungissa yhteistoimintaa on pyritty järjestelmällisesti kehittämään jo 1990-luvulta alkaen, jolloin kaupunki oli mukana useissa seutuyhteistyöhankkeissa. Näin ollen Hämeenlinnan kaupungin yhteistoiminnan periaatteita oli muotoiltu jo ennen vuotta 2009, jolloin kaupungissa toteutettiin kuntaliitos. Hämeenlinnassa yhteistoiminnan toteuttamisessa korostetaan erityisesti suoran osallistumisen merkitystä ja pyritään mahdollistamaan sen toteuttamisen keinoja muutostilanteissa. Yhteistyön lisäämisen tärkeimpinä tavoitteina henkilöstöjohtaja Raija Hätiäinen (27.9.2011) näkee henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisen ja palvelutehtävän laadukkaan hoitamisen. Kuvio 1 kuvaa Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintamenettelyn prosessia palvelurakennemuutoksissa.

Kuvio 1: Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintamenettely palvelurakennemuutoksissa.



(Lähde: Hätinen 2011)

Kunnallinen muutosprosessi käynnistyy yleensä hankeselvitystyöllä, joka usein perustuu kuntien strategioihin kirjattuihin tavoitteisiin. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöpolitiikkaa ja tätä kautta yhteistoiminnan toteutumista ohjaavia keskeisiä strategioita ovat palvelu- ja hankintastrategia, kaupunkistrategia ja henkilöstöstrategia. Kaupunkistrategiassa luodaan kehittämisen yleiset tavoitteet, joita konkretisoidaan palvelu- ja hankintastrategiassa ja henkilöstöstrategiassa. Palvelu- ja hankintastrategian erityisenä tehtävänä on koota yhteen ne tavoitteet, joilla Hämeenlinnan kaupunkia johdetaan muuttuvassa markkinaympäristössä, sekä tämän lisäksi linjata ne strategiset hankkeet, joiden avulla nämä tavoitteet saavutetaan. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 1–3.)

Muutosehdotus viedään ensin yhteistyötoimikunnan (Yttmk) käsiteltäväksi, joka valitsee omat jäsenensä mahdolliseen valmisteluryhmään. Valmisteluryhmä tekee oman esityksensä niistä toimenpiteistä, jotka koskevat käsillä olevaa muutosta. Hankeselvitys etenee takaisin kaupunginhallituksen (KH) käsiteltäväksi, jonka jälkeen päätösvalmistelua käsitellään vielä yhteistyötoimikunnassa. Ennen varsinaista pyritään järjestämään hankkeen piirissä olevalle henkilöstölle infotilaisuus tai muu mahdollisuus tulla kuulluiksi. Päätöksen kustakin asiasta tekee muutoksesta riippuen joko kaupunginvaltuusto (KV), kaupunginhallitus (KH), lautakunta (LTK) tai viranhaltija. (Hätinen 27.9.2011.)

Päätöksen jälkeen aletaan käydä varsinaisia yhteistoimintaneuvotteluita, jotka ovat siis lakisääteinen osa varsinaista yhteistoimintamenettelyä. Yhteistoimintaneuvotteluita suunnitellaan ensin työryhmässä, jossa käydään läpi käytännön toteutukseen liittyviä asioita. Yhteistoimintaneuvottelut toteutetaan yhteisöllisesti ja tarvittaessa myös yksilöllisesti. Yhteisöllisissä neuvotteluissa muutoksen kohteena oleva henkilöstö kutsutaan koolle tilaisuuteen, jossa käydään järjestelmällisesti läpi muutoksen perusteita, vaikutuksia ja vaihtoehtoja. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet pyritään turvaamaan prosessin aikana sekä näiden yhteisten tilaisuuksien että työpaikoilla järjestettävien työpaikkakokousten kautta. Henkilöstölle varataan myös mahdollisuus esittää kysymyksiä kirjallisesti tai suullisesti ennen kutakin tilaisuutta. Yksilökohtaiset yhteistoimintaneuvottelut järjestetään, kun muutos on yksilön kannalta merkittävä esimerkiksi työn sisältöön kohdistuvan muutoksen vuoksi. Yhteistoimintaneuvotteluiden aikana kartoitetaan usein myös henkilöstön osaamista erillisillä henkilöstökartoituksilla, joissa käydään läpi kunkin henkilön työkokemusta, koulutusta, sijoittumiseen liittyviä toiveita ja kiinnostusta mahdolliseen jatko- tai täydennyskoulutukseen. Sekä yhteiset että yksilölliset yhteistoimintaneuvottelut dokumentoidaan tarkasti ja näistä dokumenteista koostetaan lopuksi yhteenveto yhteistoimintamenettelystä ja uusi henkilöstösopimus. Henkilöstösopimuksen allekirjoittavat työnantajan ja työntekijöiden edustajat. (Hätinen 27.9.2011.)

Kun yhteistoimintaneuvottelut on käyty ja henkilöstösopimus on allekirjoitettu, alkaa muutoksen toteutusvaihe. Sovitut henkilöstöjärjestelyt, kuten esimerkiksi vakanssimuutokset tai työn vaativuuden arvioinnista seuranneet muutokset, valmistellaan hallinto- ja toimintasääntöihin. Valmistelua vaativat esimerkiksi uusien vakanssien perustamiset tai palkkaukseen liittyvät muutokset. Yhteistyötoimikunnan rooli korostuu henkilöstösuunnittelussa, sillä sinne tuodaan valmistelun alla olevat asiat tarpeen mukaan. Myös tässä kohtaa voidaan käydä yhteistoimintaneuvotteluita, jos käsittelyssä oleva asia sitä vaatii. Tieto henkilöstösopimuksen valmistumisesta lähtee myös kaupunginhallitukselle, joka hyväksyy sopimuksen. (Hätinen 27.9.2011.)

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnan periaatteet hyväksyttiin kaupunginhallituksessa joulukuussa 2008 ja niitä tarkennettiin helmikuussa 2009. Periaatteet sisältävät lakisääteiset ehdot yhteistoiminnalle, mutta niitä on täydennetty kaupungin omalla ohjeistuksella, joka laajentaa yhteistoiminnan kenttää lakisääteisestä tasosta. Hämeenlinnan kaupungin yhteistoiminnan periaatteet sisältävät erittelyn yhteistoiminnan tasoista, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi ne yhteistoiminnan ja osallistumisen tasot, joissa työntekijä voi vaikuttaa joko suoraan tai edustajansa välityksellä. Näitä yhteistoiminnan tasoja ovat muun muassa yhteistyötoimikunta, vastuualueiden yhteistyöryhmät, työyhteisökohtaiset työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut ja johtoryh-

mien henkilöstöedustus. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnan periaatteet, 2008.)

Yhteistoiminnan toteuttamista on myös käsitelty sopimuksessa kuntauudistuksen henkilöstöjärjestelyissä noudatettavista periaatteista, joka on valmisteltu vuosina 2006–2009 yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön edustajien kanssa. Sopimus kuvaa palvelurakennemuutokseen liittyviä henkilöstövaikutuksia. Henkilöstöjärjestelyissä noudatettavien periaatteiden tarkoituksena on ennen kaikkea huomioida henkilöstön asema muutoshankkeissa ja toteuttaa laadukas yhteistoimintamenettely. Yhteistoimintamenettelyn aikana hankkeen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot tulee kuvata tarkasti sekä dokumentoida kaikki neuvottelutulokset asianmukaisesti henkilöstösopimukseen. Tavoitteena on lisäksi varmistaa muutoksen toteutus mahdollisimman kitkattomasti sekä varmentaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet turvataan varaamalla henkilöstölle riittävät mahdollisuudet tulla kuulluksi erityisesti henkilöstön asemaan ja palvelussuhteen ehtoihin vaikuttavissa asioissa. Tarkoituksena on lisätä eri osapuolten sitoutumista yhteisten periaatteiden ja sopimusten noudattamiseen. (Sopimus kuntauudistuksen henkilöstöjärjestelyissä noudatettavista periaatteista 2009.)

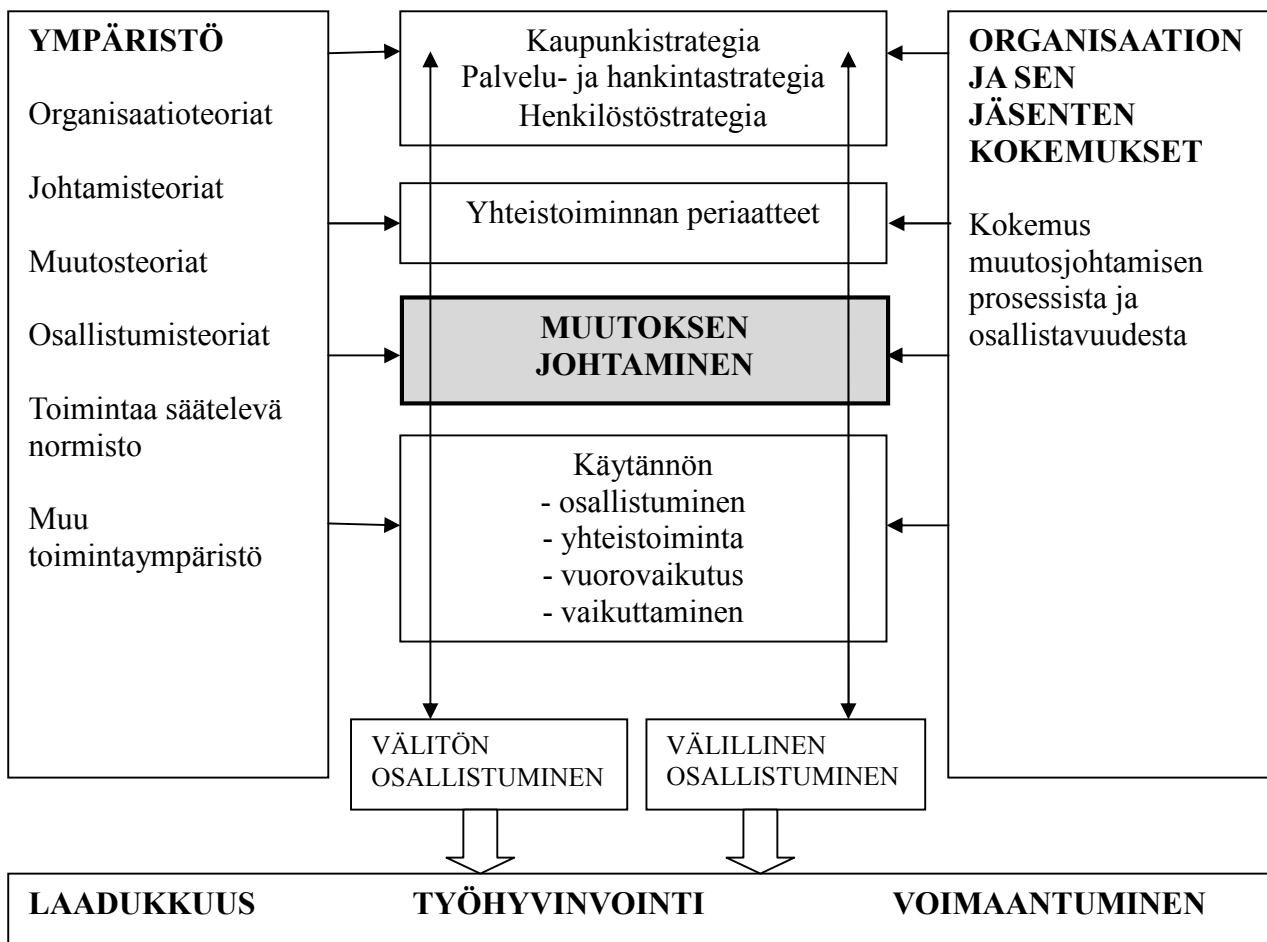
Lisäksi yhteistoiminnan toteuttamista on käsitelty vuoden 2010 palvelu- ja hankintastrategian luvussa 3.7, joka koskee henkilöstön asemaa muutostilanteissa. Strategiassa määritellään muun muassa Hämeenlinnan kaupungissa noudatettavaa muutosjohtamisen keskeisiä periaatteita, joita ovat avoin tiedottaminen, yhteistoiminnallisuus prosessin suunnittelussa ja hallinnassa sekä henkilöstön aseman ja palvelussuhteen ehtojen kuvaaminen muutostilanteessa. Tämän lisäksi muutokseen hallintaan on käytettävä riittävästi aikaa ja yksilön näkemykset ja osaaminen tulee huomioida parhaalla mahdollisella tavalla. Oleellista on myös muutosjohtamisen terävöittäminen ja yhteistoimintamenettelyn tarkka dokumentointi muutosprosessin edetessä. (Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia 2010, 19–21.)

4. TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

4.1. Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusasetelmaani voidaan tarkastella organisaation yhteistoiminnan toimintaympäristön ja sen tavoitteiden kautta (ks. Kuvio 2). Tämä tutkimusasetelma kokoaa yhteen ne keskeiset teoreettiset näkökulmat, joita olen aiemmissa luvuissa käsitellyt ja samalla yhdistää teoreettisen viitekehyksen tutkimustuloksiin. Tutkimuksessani organisaatiolla tarkoitetaan Hämeenlinnan kaupunkia työnantajana ja palvelujen tuottajana eikä niinkään poliittisena toimijana, vaikka nämä osa-alueet ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä rajaus on perusteltua siksi, että tutkimukseni kohteena olevat yhteistoimintaneuvottelut kohdistuvat kaupungin henkilöstöön ja näin ollen niiden johtamista tarkastellaan ennen kaikkea henkilöstö- ja esimiesjohtamisen näkökulmasta.

Kuvio 2: Yhteistoiminnan toimintaympäristö ja tavoitteet.



(Lähde: mukailen Salomaa 2000, 37 ja Saarikko & Voutilainen 1977,16.)

Kuten kuviosta 2 voidaan huomata, tutkimukseni keskeinen painotus on muutosjohtamisen kokonaisvaltaisessa tarkastelussa. Lähestyttäessä muutosjohtajuutta kunnallisen jaetun johtajuuden näkökulmasta, tutkimuskenttä laajenee koskemaan myös poliittista johtajuutta ja sen vaikutuksia muutosprosessin etenemiseen ja kokemiseen. Omassa tutkimuksessani keskityn kuitenkin vain ammatillisen eli virkamiesjohtamisen tarkasteluun, joka on tutkimusongelmani kannalta relevantimpi ja muutosjohtamisen prosessin kannalta oleellisempi johtamisen muoto. Tästä huolimatta on syytä pitää mielessä se kuntapäätöksenteon systematiikkaan liittyvä seikka, että muutoksiin johtavat uudistukset tehdään aina poliittisen päätöksenteon ja johtajuuden seurauksena.

Osallistavaa johtajuutta tarkasteltaessa lähtökohtana voidaan pitää, että etenkin muutostilanteessa organisaatio vaatii sekä vahvaa johtamista että yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. Jotta yhteistoiminnalla on lähtökohtaisia mahdollisuuksia toteutua tarkoitustaan vastaavasti, on organisaation määriteltävä sisäinen yhteistoiminnan politiikkansa. Ratkaisevaa on tällöin, millaisiin ympäristö-, organisaatio- ja johtamiskäsityksiin organisaation toiminnan, yhteistoiminnan ja henkilöstön johtaminen perustuu ja mitkä ovat sen tavoitteet. (Salomaa 2000, 37.) Onnistuneesti hoidetut yhteistoimintaneuvottelut vaativat siis vahvaa muutosjohtamista. Etenkin kuntasektorilla muutosjohtamisella pyritään ennen kaikkea palvelutehtävän laadukkaaseen ja tehokkaaseen hoitamiseen sekä henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Omassa tutkimuksessani käsittelen myös voimaantumista yhtenä muutosjohtamisen tavoitteena.

Osallistavuuden käsitteeseen liittyy läheisesti myös osallistumisen käsite. Mitä osallistuminen oikein on ja mitä se työyhteisöissä tarkoittaa? Kuten kuviosta 2 voidaan todeta, käytännön yhteistoiminta organisaatioissa nivoutuu yhteen juuri osallistumisen, vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen kanssa. Yhteistoiminnan näkökulmasta osallistuminen nähdään usein joko edustuksellisenä tai suorana osallistumisena. Omassa tutkimuksessani osallistumisen määrittelyn näkökulmaa on kuitenkin syytä hieman laajentaa, sillä osallistavan johtamisen ja vuorovaikutteisen muutosprosessin taustalla on osallistumisen käsitteen tulkinta niin virallisen yhteistoimintaneuvotteluissa tapahtuvan, kuin epävirallisenkin, esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvan, vaikuttamisen kautta.

Kuten kuviosta 2 nähdään, organisaation ympäristötekijät ja sen toiminnasta kertyneet kokemukset muodostavat yhdessä ne reunaehdot, joiden sisällä yhteistoimintaa organisaatiossa toteutetaan. Keskeisimpänä ympäristötekijänä ja yhteistoiminnan reunaehtona voidaan pitää toimintaa

säätävää normistoa, joka asettaa minimivaatimukset yhteistoiminnan toteuttamiselle, vaikka laajasti ymmärrettynä yhteistoiminta kattaa kaiken sen toiminnan, jolla pyritään edistämään työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa ja sitä kautta syntyvää vuorovaikutteisuutta. Tämän lisäksi organisaation rakennetta ja toimintaa säätelevät voimassa olevat käsitykset organisaatioista, johtamisesta, muutoksesta ja osallistumisesta. Luvussa 2.4. esittelin oman tutkimukseni kannalta keskeisiä osallistavan muutosjohtamisen teorioita, jotka perustuvat määritelmään alhaalta ylöspäin (bottom up) johdetusta muutosprosessista. Muita ympäristötekijöitä ovat muun muassa organisaation ulkopuoliset toimijat odotuksineen ja vaateineen, kuten esimerkiksi kuntalaiset asiakkaina ja päättäjinä.

Tutkimukseni kulminoituu yksilöiden kokemuksiin ja näiden kokemusten analysointiin osallistavasta muutosjohtamisen prosessista. Kuviossa organisaation ja sen jäsenten kokemukset osallistumisesta, vuorovaikutteisuudesta ja osallistavuudesta ja aiemmin koetut onnistumiset ja epäonnistumiset vaikuttavat toisena yhteistoiminnan reunaehtona ympäristötekijöiden lisäksi siihen, miten yhteistoimintaa voidaan toteuttaa ja kehittää.

Tutkimusongelmakseni muodostuu siis se, miten osallistavaa muutosjohtaminen on ollut Hämeenlinnan kaupungissa yhteistoimintaneuvotteluiden aikana? Osallistavuudella tarkoitan sellaista yhteistoiminnallista tapaa toimia, jonka minimiehdot on määriteltävä yhteistoimintaa koskevassa lainsäädännössä. Laajemmin ymmärrettynä osallistavuudella voidaan myös tarkoittaa sellaista vuorovaikutteista ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaa johtamisen tapaa, jolla kannustetaan henkilöstöä osallistumaan ja vaikuttamaan omaa työtään koskevissa asioissa. (ks. esim. Salomaa 2000, 31; Valtee 1986, 7.) Oma tutkimukseni painottaa jälkimmäistä tulkintatapaa. Muutosjohtamisella tarkoitan sekä muutoksen henkilöstöhallinnollista johtamista että esimiesmiestyöskentelyä, sillä kokonaisvaltaisessa muutoksessa johtamisen tulisi näkyä sekä strategisella tasolla että yksilötasolla (ks. esim. Stenvall ym. 2007, 34). Tutkimukseni kohteena olevat yhteistoimintaneuvottelut ovat yhteistoimintamenettelyyn kuuluva prosessi, jossa työnantaja neuvottelee työntekijöidensä kanssa valmis-teilla olevan muutoksen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista. Ajallisesti tutkimukseni kohdistuu näiden neuvotteluiden aikana toteutuneeseen muutosjohtamiseen.

Tutkimuksessani kiinnitän huomiota ensinnäkin siihen, miten muutoksen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot esiteltiin henkilöstölle ja miten hyväksyttävänä haastatellut pitivät muutosta. Toiseksi pyrin selvittämään, miten yhteistoimintaneuvotteluiden organisointi onnistui ja mitä kehitettävää neuvottelukäytännöissä heidän mielestään olisi. Kolmanneksi kiinnitän huomioni osallistumisen

merkitykseen, keinoihin ja resursseihin. Miten haastatellut osallistuivat muutosprosessiin ja mitä osallistuminen haastateltaville merkitsee? Kumpi osallistumisen muoto koetaan tärkeämmäksi, edustuksellinen vai suora? Entä miten he kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa? Lopuksi pyrin vielä selvittämään, miten osallistavaa muutoksen johtaminen haastateltujen mielestä oli ja mihin osallistavuudella pyritään. Lisäksi tavoitteenani on tarkastella, poikkeavatko eri toimialojen henkilöstön sekä eri asemassa olevien henkilöiden käsitykset toisistaan.

4.2. Tutkimuskohteen toimintaympäristö

4.2.1. Hämeenlinnan kaupunki tutkimuskohteena

Tutkimuksen kohdekaupunkina on Hämeenlinna, jossa aloitettiin vuonna 2006 palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa –hanke (PATU). Sen avulla pyrittiin selvittämään seudullisten palvelurakenteiden tilaa ja esitettiin myös muunlaisia yhteistyön tiivistämisen vaihtoehtoja kuin kuntarakennemuutos. Selvitysmies päätyi esittämään kuntaliitosta rakenneratkaisuksi Hämeenlinnan seudulla, koska sen katsottiin parantavan alueen väestön elinolosuhteita ja edistävän palvelujen järjestämistä. Kuntaliitoksen muita esille tuotuja tavoitteita olivat muun muassa taloudellisen liikkumavaran kasvattaminen, hallinnon ja johtamisjärjestelmän tehostaminen ja palveluiden tehokkaammat tuottamistavat. (Kuntarakenneselvitys 2006, 26.)

Kuntaliitos toteutettiin 1.1.2009, jolloin Hauho, Hämeenlinna, Kalvola, Lammi, Renko ja Tuulos liittyivät yhteen Hämeenlinnan kaupungiksi. Kaupungin maa-alue kasvoi yli kymmenkertaiseksi ja asukkaita kuntaliitoskaupunkiin tuli noin 67 000. Kuntaliitoksen myötä myös Hämeenlinnan kaupungin organisaatorakenne uudistui, kun se siirtyi tilaaja-tuottaja-malliseen hallintorakenteeseen. Kaupungin hallinto jakaantui kolmeen osaan, jotka ovat konsernipalvelut, tilaajatiimit ja palvelutuotannon kokonaisuus. Lisäksi kaupungin palvelu- ja tukipalvelutoimintaa on siirretty osakeyhtiöihin, joita ohjataan kaupungin konserniohjeistuksella. Uudistuvan Hämeenlinnan strategiset linjat ohjaavat kaupungin kokonaissuunnittelua ja lautakuntien toimintaa. Strategisten linjausten pohjalta syntyy palvelusuunnitelma, joka ohjaa tilausbudjettia ja sen avulla tehtäviä palvelusopimuksia. Palvelusopimus on tilaajan ja tuottajan välinen sopimus vuoden aikana tuotetuista palveluista, niiden sisällöstä ja laadusta. (Hämeenlinnan kaupunki 2011.)

Hämeenlinnan kaupungin tehtävänä on paitsi tuottaa asukkailleen laadukkaat ja riittävät palvelut, myös toimia työnantajana noin 3800 kaupungin työntekijälle. Työntekijöistä suurin osa eli noin 85 prosenttia on vakinaisissa virka- tai työsuhteissa, sillä kaupungin henkilöstöstrategisten tavoitteiden mukaisesti määräaikaisuus tulee kysymykseen vain poikkeustilanteissa, joita voivat olla esimerkiksi organisaatiouudistuksista tai muista uudelleenjärjestelyistä aiheutuva tehtävien vakiintumattomuus tai projektiluonteinen tehtävä. Hämeenlinnan kaupungissa määräaikaisen henkilöstön määrä on selvästi pienempi kuin kuntasektorilla yleensä, jossa se on keskimäärin reilu viidesosa kaikista työntekijöistä. Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön keski-ikä on noin 45 vuotta ja naisten osuus koko henkilöstöstä on noin 79 prosenttia. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 4–6.)

Henkilöstön tilaa ja johtamisen toimivuutta kartoitettiin vuonna 2010 kahdella mittavalla selvityksellä. Alkuvuodesta 2010 tutkittiin koko henkilöstön osalta työhyvinvointia ja syksyllä johdon toimivuutta. Työhyvinvointiselvityksen osalta tulokset olivat hieman parempia kuin muissa vertailukunnissa huolimatta vuonna 2009 toteutetusta Hämeenlinnan kaupungin suuresta organisaatiomuutoksesta. Työhyvinvointiselvityksen pohjalta työyhteisöt laativat oman kehittämissuunnitelmansa, joiden toteutumista seurataan vuoden 2011 aikana. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 3; 11–12.) Johtamisen arvioinnin tavoitteena oli saada kokonaiskuva Hämeenlinnan kaupungin muutosjohtamisen nykytilasta ja kehittämisen painopistealueista. Arviointi kohdistui kaupungin poliittiseen johtamiseen, johtamisjärjestelmän toimivuuteen, tiimien toimivuuteen ja kehityspotentiaaliin sekä esimiesten johtamiseen. Toiminnallisen johtamisen keskeisimmiksi kehittämisaikoina muodostuivat muun muassa sopimusohjaus, kehittämishankkeiden johtaminen ja hallinta, palvelutuotannon johtaminen, muutosviestintä ja asiakkuudenhallinta. (Kh 29.11.2010 § 16.) Konkreettisella tasolla Hämeenlinnan kaupunki on tukenut esimiestyöskentelyä tarjoamalla esimiehille koulutusta ja valmennusta muutosjohtamisesta. Virkavastuullisia esimiehiä kaupungissa oli vuoden 2010 lopussa 154, joista naisia oli 66 prosenttia. (Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010, 12.)

4.2.2. Tutkimukseen valittujen alojen esittely

Valitsin tutkimukseni kohteeksi kaksi eri toimialaa, ruokapalvelut ja vanhustenhuollon palvelut. Ruokapalveluita tuottava Linnan Ateria -liikelaitos yhtiöitettiin vuoden 2011 alusta, jonka seurauksena henkilöstön kanssa käytiin yhteistoimintaneuvottelut. Vanhustenhuollossa käytiin yhteistoimintaneuvotteluita kahden vanhainkotiyksikön lakkauttamisen johdosta vuonna 2010.

Tutkimukseni kohteiden valintaan vaikuttivat monet eri tekijät. Ensimmäkin halusin tutkia kahta eri palvelutuotannon alaa, sillä tämä mahdollisti alakohtaisen vertailun tekemisen. Toiseksi pyrin valitsemaan sellaiset alat, joissa muutoksen toteuttamisen aste ja tapa sekä muutoksen syyt poikkesivat toisistaan. Lisäksi tavoitteeni oli valita alat, joiden henkilöstö on mahdollisimman heterogeenistä toisiinsa nähden. Yhteistä kummassakin kohteessa oli, että niissä käydyt yhteistoimintaneuvottelut oli saatu päätökseen vuoden 2010 aikana.

Nykyinen Linnan Ateria Oy on vuoden 2011 alusta toimintansa aloittanut Hämeenlinnan kaupungin omistama osakeyhtiö, jonka tehtävänä ja strategisena tavoitteena on tuottaa asiakkailleen laadukkaita ja tehokkaasti tuotettuja ateriapalveluratkaisuja. Ennen yhtiöittämistä Linnan Ateria toimi Hämeenlinnan kaupungin liikelaitoksena. Ennen liikelaitostamista vuonna 2007 ruokapalvelut olivat osa Hämeenlinnan kaupungin ja Hämeenlinnan seudun kansanterveystyön kuntayhtymän ruokapalveluita. Osakeyhtiön palveluksessa on tällä hetkellä noin 160 henkilöä ja sen liikevaihto liikelaitoksena vuonna 2010 oli 11,7 milj. euroa. (Linnan Ateria Oy 2011.) Yhtiöittämiseen johtaneessa päätöksenteossa otettiin kantaa muun muassa Linnan Aterian strategiseen asemaan Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategiassa ja käsiteltiin erilaisia organisointivaihtoehtoja ja -malleja ateriapalveluiden tuottamiseksi. Tammikuussa 2010 Hämeenlinnan kaupunginhallitus päätti nimetä ohjausryhmän selvittämään hankkeen valmistelua, minkä seurauksena kaupunginhallitus päätti kesäkuussa 2010 Linnan Aterian yhtiöittämisestä 1.1.2011 alkaen. Linnan Ateria-liikelaitoksen yhtiöittäminen päätettiin toteuttaa niin sanottuna liiketoimintasiirtona, jossa henkilöstö luovutettiin toimintaa varten perustettavalle liiketoimintaa jatkavalle yhtiölle kokonaisuudessaan. Kun kyseessä oli työsopimuslain 1. luvun 10§:n ja kunnallisen viranhaltijalain 25§:n mukainen liikkeen luovutus, luovutuksen piirissä olevan yksikön tai toiminnon koko henkilöstö siirtyi vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen. Toiminnan pilkkominen ei tässä tapauksessa ollut mahdollista esimerkiksi siten, että vain osa henkilöstöstä olisi siirtynyt uudelle työnantajalle. (Henkilöstön siirtosopimus 2010.)

Liikkeen luovutuksessa noudatettavista yhteistoiminnan periaatteista säädetään lisäksi yhteistoimintalain (2007/449) 11§:ssä. Siinä liikkeen luovuttajan ja luovutuksensaajan on selvitettävä henkilöstön edustajille luovutuksen ajankohta, luovutuksen syyt sekä suunnitellut, työntekijöitä koskevat toimenpiteet. Lisäksi selvityksessä on eriteltävä luovutuksesta työntekijöille aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset. Tutkimuksen kohteena olevat yhteistoimintaneuvottelut käytiin Linnan Aterian henkilöstön kanssa yhteensä seitsemänä päivänä

vuonna 2010, jonka jälkeen Linnan Aterian hallitus ja Hämeenlinnan kaupunginhallitus hyväksyivät siirtosopimuksen.

Käytännössä Linnan Aterian henkilöstön asemaa kuvaa hyvin ilmaisu ”siirtyminen vanhoina työntekijöinä uuden työnantajan palvelukseen”. Linnan Aterian työntekijät säilyttivät esimerkiksi palvelussuhteen kestoon liittyvät etuutensa eikä toiminnan yhtiöittäminen muutenkaan aiheuttanut merkittäviä muutoksia heidän työtehtävissään tai työsuhteen eduissa. Suurin osa siirtyneestä henkilökunnasta työskentelee edelleen nimikkeellä ruokapalvelutyöntekijä tai -vastaava. Yksi yhtiöittämisen myötä toteutunut muutos oli kuitenkin Linnan Aterian henkilöstön siirtyminen kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) piiristä palvelulaitosten työnantajajhdistyksen työehtosopimuksen (PTYTES) piiriin, jonka seurauksena esimerkiksi palkkarakenteeseen tulee muutoksia vuoden 2012 alusta alkaen. (Henkilöstön siirtosopimus 2010.)

Vuorentaan vanhainkotien lakkautusten taustalla oleva vanhustenhuollon palvelurakennemuutos on ollut yhteiskunnallisen keskustelun kestoaiheena aina 1990-luvun puolivälistä lähtien. Rakennemuutoksella on yleisessä keskustelussa tarkoitettu pääosin laitoshoidon osittaista purkamista ja avohoidon vahvistamista. Palvelurakenteiden muutosten toteutumisessa on suuria alueellisia eroja, jotka selittyvät paitsi asiakkaiden tarpeilla, myös paikallisilla hoitoratkaisuilla. Tämä on johtanut siihen, että tarpeiltaan samantasoisia asiakkaita on monissa eritasoisissa palveluissa, mikä kasvattaa kuntien välisiä palvelurakenteellisia eroja. Kunnallisten palveluiden saatavuuden tiukentuminen on lisännyt omais- ja vapaaehtoisavun merkitystä ja samalla koti- ja tukipalvelut ovat monipuolistuneet ja yleishyödyllisten yhteisöjen ja yritysten palvelutarjonta on kasvanut. Vuonna 2008 hyväksyttiin ikäihmisten palveluiden laatusuositus, jonka valtakunnallisena tavoitteena on toteuttaa vuoteen 2012 mennessä se, että 75 vuotta täyttäneistä henkilöistä 91–92 prosenttia asuu kotona, 13–14 prosenttia saa säännöllistä kotihoitoa ja 5–6 prosenttia omaishoidon tukea. (Nakari & Sjöblom 2009, 76–77.)

Hämeenlinnan kaupungissa sosiaali- ja terveysministeriön asettamat laatusuositukset näkyvät muun muassa tuottavuusohjelmassa. Siinä määritellään vuoteen 2010 ja koko valtuustokauteen kohdistuvat rakenteelliset toimenpiteet. Vanhustenhuollossa tavoitteena on vähentää vuoden 2011 loppuun mennessä vanhainkotipaikkoja nettomääräisesti 130 ja siirtyä vanhustenhuollossa kotipainotteiseen hoivaan. Toiminnan rakenteellisella muuttamisella pyritään sekä ikäihmisten laatusuositusten mukaiseen palveluun että kustannusrakenteen keventämiseen. Kaiken kaikkiaan ikäihmisten palvelui-

hin liittyvillä rakennemuutoksella pyritään saavuttamaan käsillä olevan valtuustokauden loppuun mennessä 3–6 miljoonan euron säästöt. Hoivapaikkojen vähentämisen yhteydessä toteutetaan laitoshoidossa profilointia ja kotiin annettavissa palveluissa merkittäviä vahvennuksia, joita ovat muun muassa asumisympäristöjen kehittäminen ja työvoiman lisääminen. (Kh 4.5.2009 § 22.) Tuottavuusohjelman seurauksena ikäihmisten lautakunta päätti syyskuussa 2009 toteuttaa Vuorentaka-keskuksen vanhainkotien lakkauttamisen osana palvelurakennemuutoksen toimeenpanoa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan toinen vanhainkodeista oli tarkoitus sulkea syyskuun 2010 aikana ja toinen vasta vuoden 2011 maaliskuussa. Koska asukkaiden määrä väheni kuitenkin arvioitua nopeammin ja hoitajien saatavuus lakkautettaviin yksiköihin osoittautui vaikeaksi, päätettiin myös toisen vanhainkodin lakkautusta aikaistaa siten, että molemmat vanhainkodit lakkautettiin yhtäaikaaisesti lokakuussa 2010. (IKLA 20.9.2010 § 64.)

Asukkaille ja omaisille järjestettiin infotilaisuudet keväällä ja syksyllä 2010 ja henkilöstön yhteistoimintaneuvottelut käynnistyivät tammikuussa 2010 ja ne jatkuivat vielä neljällä tilaisuudella vuoden 2010 aikana. Tämän lisäksi Vuorentaan henkilöstölle järjestettiin yksilökohtaiset yhteistoimintaneuvottelut, joissa kuultiin henkilökohtaisesti kutakin muutoksen kohteena olevaa työntekijää. Henkilöstöjärjestelyt koskivat kaikkiaan 29 vakinaisessa palvelussuhteessa olevaa henkilöä, jotka sijoituivat pääosin vanhusten koti- ja asumispalveluihin 1.11.2010 alkaen. Yleisin nimike siirtyvillä työntekijöillä oli lähihoitaja, osastoapulainen tai sairaanhoitaja. Vuorentaan henkilöstöjärjestelyjen seurauksena Hämeenlinnan kaupungin palveluksesta irtisanoutui viisi henkilöä. (Yhteenveto Vuorentaan yhteistoimintamenettelystä 2010.)

4.3. Tutkimusmenetelmän valinta ja perustelut

Tapaustutkimuksen (case study method) suosio on kasvanut viime vuosina etenkin yhteiskuntatieteissä. Sille on tyypillistä useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö ja siksi metodin sijaan suomenkielisessä kirjallisuudessa on alettu käyttää termejä tutkimustapa tai tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksen kohde on useimmiten jokin tapahtumakulku tai ilmiö. Se on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka voi olla esimerkiksi yksilö, organisaatio, kaupunki, valtio tai jokin tapahtumakulku. Lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja sen avulla kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tapaustutkimukselle onkin tyypillistä useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö. Tapaustutkimusta tehtäessä yksi tärkeä

kysymys on, mitä voimme oppia tapauksesta? Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä pyritään selvittämään jotain, mikä ei entuudestaan ole tiedossa tai kaipaa lisäselvitystä. Sen avulla tarkastellaan usein pitkäänkin jatkuvia ja monimutkaisia ilmiöitä ja siksi se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin miten ja miksi. (Laine & Peltonen 2008, 9–11.)

Oma tutkimukseni noudattelee tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimuskohteenani on kaksi ajallisesti selkeästi rajoittuvaa tapahtumaketjua, kahden eri alan yhteistoimintaneuvottelut, joiden osallistavan muutosjohtamisen prosessia tutkin. Toteutan tutkimukseni laadullista tutkimustapaa käyttäen, vaikkakaan tapaustutkimus ei siis itsessään rajaa tutkimusmenetelmää joko kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksessani yhdistelen haastatteluiden kautta keräämääni aineistoa yhteistoimintaneuvotteluista kirjoitettuihin pöytäkirjamateriaaleihin ja henkilöstösopimukseen. Koska tarkastelen aineistoani aineistolähtöisesti ja tekstianalyttisesti eritellen, jaotellen ja yhdistellen, tutkimusmetodini on ennen kaikkea sisällönanalyttinen. Sisällönanalyttisen tutkimusmetodin kautta tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka kytkee tutkimuksen tulokset niin kohteen laajempaan toimintaympäristöön kuin muihinkin tutkimuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–106.) Koska tutkimuskohteeksi valikoituneet alat poikkeavat sekä työn sisällön että muutosprosessin laajuuden ja toteuttamisen suhteen toisistaan, käytän tutkimuksessani myös vertailevan tapaustutkimuksen keinoja. (Kurunmäki 2008, 74).

Myös tutkimuksen aikajänteeseen ja sen vaikutukseen on etenkin tapaustutkimuksen perinteessä syytä kiinnittää huomiota. Vaikka tutkimuksen ajallinen ulottuvuus olisi tiukasti määritelty, tapaus ei kuitenkaan voi täysin olla ulkoisesta toimintaympäristöstään irrallaan. Katse on suunnattava niin menneeseen kuin tulevaankin, etenkin silloin, kun halutaan tutkia ihmisten tuntemuksia ja kokemuksia. (Malmsten 2008, 71–72.) Ajallisen rajaamisen haaste korostuu omassa tutkimuksessani, jossa tutkittavat tapaukset voidaan nähdä sekä laajemmassa että suppeammassa merkityksessä. Yhteistoimintaneuvottelun käsitettä laajemmin tulkittuna olisin voinut tutkia sekä itse neuvotteluprosessia että sitä edeltänyttä toimikuntatyöskentelyä ja poliittista päätöksentekoa. Päädyin kuitenkin valitsemaan suppeamman tarkastelutavan eli tutkin ainoastaan yhteistoimintamenettelyyn sisältyviä yhteistoimintaneuvotteluita ja niiden aikana toteutettavaa osallistavaa muutosjohtamista. Rajauksen perusteluna on tutkimuksen tarve: kohdekaupunki Hämeenlinna on pyrkinyt toiminnallaan edistämään etenkin yhteistoimintaneuvottelukäytänteitä ja siinä suoran osallistumisen keinoja.

4.4. Aineiston keruu

Käytän tutkimuksessani aineistonkeruumenetelmänäni haastattelua, joka on yksi tieteellisen tutkimuksen yleisimmin käytetyistä menetelmistä. Tutkimushaastattelu voidaan nähdä kahdesta eri näkökulmasta: realistisen näkökulman mukaan tutkimusaineisto heijastaa haastattelun ulkopuolista todellisuutta, kun taas idealistisen näkökulman mukaan todellisuus nähdään rakentuvan itse haastatteluvuorovaikutuksessa. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 9–10.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, 42) erottavat toisistaan käytännön haastattelun ja tutkimushaastattelun, vaikka molempien tarkoituksena saattaakin olla jonkin käytännön ongelman ratkaiseminen. Tutkimushaastattelussa tieto tiivistetään ja se pyritään varmistamaan tieteellisiä menetelmiä käyttäen, mikä erottaa sen käytännön haastattelusta. Toisaalta haastatteluista voidaan käyttää myös yhteisnimitystä tiedonhankinta-haastattelu, joka kuvaa ehkä parhaiten näiden kahden haastattelutavan yhtäläisyyksiä.

Haastattelut on perinteisesti jaettu kysymysten valmiuden ja sitovuuden mukaan strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Esimerkki strukturoiduista haastatteluista on lomakehaastattelu, jossa sekä kysymykset että vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi mietitty ja ne esitetään haastatelluille samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Valmiiden kysymysten käytön taustalla on ajatus siitä, ettei haastattelijalla pysty johdattelemaan tai vaikuttamaan haastateltavaan omilla mielipiteillään. Puolistrukturoiduille haastatteluille sen sijaan on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia kysymyksiä. Kolmas haastattelun laji on strukturoimaton haastattelu, joka muistuttaa eniten vapaata keskustelua. Siinä haastattelun molemmat osapuolet voivat kuljettaa sitä haluamaansa suuntaan ja nostaa puheenaiheita keskusteluun. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11–12.)

Tutkimuksessani käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, josta on käytetty myös nimitystä kohdennettu haastattelu (focused interview). Teemahaastattelurungossani (ks. liite 1) kysymysten muoto on puolistrukturoidun perinteen mukaan kaikille sama, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Haastatteluun valitut teemat johdin sekä osallistavaan muutosjohtamiseen ja yhteistoimintaan liittyvistä teorioista että Hämeenlinnan kaupungin yhteistoiminnan periaatteista. Tämän lisäksi tutustuin ennen kutakin haastattelua tutkittavien alojen yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirjoihin ja henkilöstösopimukseen, joista sain tärkeää tietoa prosessien kulusta ja muutoksen taustoista. Teemahaastattelun lähtökohtana onkin oletus, että tutkija on selvittänyt etukäteen tutkittavan ilmiön tärkeitä rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden

seurauksista ja sitä kautta hän on kehittänyt niistä haastattelurungon, jonka hän sitten esittää haastateltaville. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina kesällä 2011. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt valikoituivat haastateltaviksi sattumanvaraisesti sen perusteella, kuka oli haastatteluajankohtana työvuorossa. Henkilöstölistat yhteystietoineen sain kunkin yksikön esimieheltä. Haastattelin yhteensä kymmentä henkilöä, joista työntekijöitä oli neljä, esimiehiä kolme ja luottamushenkilöitä kaksi. Haastateltavista viisi oli mukana Vuorentaan ja neljä Linnan Aterian yhteistoimintaneuvotteluissa. Tämän lisäksi haastattelin henkilöstöjohtaja Raija Hätistä. Eri asemassa olevia henkilöitä haastatteleamalla pyrin selvittämään, miten henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa suhtautumisessa tutkimusongelmaan eli osallistavaan muutosjohtamiseen. Kukin haastattelu kesti puolesta tunnista puoleentoista tuntiin ja käytin niissä apunani nauhuria myöhempää litterointia varten.

4.5. Aineiston analysointi ja tulkinta

Tapaustutkimuksen teossa korostuu tutkimuksen yhteys ympäröivään maailmaan eli tulkintakontekstin olemassaolo. Tällä tarkoitetaan sitä yhteiskunnallista kehitystä tai muutosta, johon tutkittava tapaus kuuluu. Sen avulla tutkija vastaa kysymykseen, mistä tapaus on tapaus? Millaisista elementeistä ilmiöt rakentuvat? Kaikilla ilmiöillä on oma historiansa eivätkä ne ilmesty tyhjästä. Lisäksi ne ovat jatkuvassa muutoksessa ja tuottavat osin oman muutoksensa mahdollisuudet. (Laine & Peltonen 2008, 101–104.) Kuntatasolla tapahtuvat uudelleenjärjestelyt ja tehostamistoimet tulee nähdä jatkumona yhteiskunnassa tapahtuville muutoksille. Tutkimani yhteistoimintaneuvottelut ovat osa suurempaa kuntarakennemuutosta, jonka tavoitteena on palvelutoimintojen tehostaminen ja laadun parantaminen. Täten yksittäisiä muutoksia kuntien palvelurakenteessa ei voi tarkastella irrallaan muusta yhteiskunnasta, vaan on ymmärrettävä se kokonaisvaltaisempi muutos, joka vaikuttaa näiden ilmiöiden taustalla. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten tutkimuksen tuloksia tulee analysoida.

Pauli Juuti, Heikki Rannikko ja Ville Saarikoski (2004, 163–171) tutkivat neljän tapausesimerkin avulla erilaisia muutoshankkeita ja niiden onnistumisia muutoksen retoriikan näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa pyrittiin toisaalta selvittämään organisaatioiden niin sanotun virallisen muutospuheen ja toisaalta organisaation arjessa toimivien ihmisten puheita muutoksesta. Tutkimus

osoitti, että eri asemassa työskentelevät henkilöt pyrkivät edistämään omia etujaan puhumalla muutoksesta eri tavoin ja näiden henkilöiden muutoksesta esittämät kannanotot eivät muodosta yhtenäistä viitekehystä. Muutospuhe tuotetaan useasta näkökulmasta käsin. Se, mitä kehystä haastateltava kulloinkin käyttää, on mahdollista arvata tilanteeseen ja kontekstiin liittyvän niin sanotun sosiaalisen koodin avulla. Jokainen organisaation kulttuuriin sosiaalistunut henkilö osaa sekä lukea tuota koodia että asettaa puhekuvionsa tuon koodin mukaisesti vastatessaan toisten puheisiin. Tämä asettaa haasteita tutkijalle aineiston tarkasteluun ja analysointiin. Tutkijasta tulee moniäänisen diskurssin taustalla oleva tulkitsija, jonka on kyettävä pääsemään sisälle siihen arjen sosiaaliseen koodiin, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Jokaisella organisaatiolla on oma käsityksensä siitä, mikä on totta ja mikä ei ole ja kukin organisaation kulttuuriin sosiaalistunut henkilö tietää mitä voi ja mitä pitää milloinkin sanoa.

Pyrin tutkimuksen tuloksia analysoidessani ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon sekä kunkin haastateltavan yksilölliset taustatiedot että kuhunkin organisaatioon liittyvät erityispiirteet. Yksilötasolla haastateltavien vastauksiin mahdollisesti vaikuttavia seikkoja ovat organisaatioaseman lisäksi esimerkiksi koulutus, ikä, palvelussuhteen kesto ja muutokset omassa työssä. Sukupuolella ei tutkimuksessani ole merkitystä, koska kaikki haastatellut ovat naisia. Lisäksi on huomioitava, että kaikki haastatellut ovat vakituisessa työ- tai virkasuhteessa. Organisaatiotasolla sen sijaan muutoksen laajuus ja syvyys poikkesi suuresti tutkittavien kahden alan välillä, mikä tulee ottaa huomioon tuloksia tulkittaessa. Linnan Aterian muutos oli lähinnä organisatorinen muutos ja näin ollen työntekijöiden työn sisällöissä muutos ei juurikaan näkynyt. Hallinnossa ja esimiesten työssä muutos näkyi hieman enemmän siirryttäessä kaupunkiorganisaatiosta osakeyhtiöön. Vanhainkotien lakkautus sen sijaan aiheutti merkittävän muutoksen lähes kaikkien haastateltujen kohdalla, kun henkilöstön niin työskentelypaikka, työn sisältö, työkaverit kuin esimieskin muuttui.

Jari Stenvall ym. (2007, 94–96) jakoi tutkimuksessaan työyhteisöt kolmeen ryhmään sen perusteella, miten voimakas ja syvälinen toteutettava organisaatiomuutos oli. Ensimmäisessä ryhmässä eli ”ennallaan olevassa työyhteisössä” ei tehty henkilö- tai esimiesvaihdoksia muutoksen vuoksi. Toisena ryhmänä on ”osittaisen muutoksen työyhteisö”, jossa joko esimies, osa henkilöstöstä tai toimipaikka on vaihtunut. ”Kokonaan uusi työyhteisö” on kolmas ryhmä, jossa työyhteisöt on muodostettu muutostilanteessa kokonaan uudelleen. Tämän lisäksi tutkijat muistuttavat, että myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen.

Muutos ei myöskään välttämättä koske samalla tavoin kaikkia työntekijöitä. Omassa tutkimuksessani Linnan Aterian muutos muistutti lähinnä tutkimuksen kuvaamaa ensimmäistä ryhmää, kun taas vanhustenhuollon muutos voidaan kategorisoida kolmanteen ryhmään kuuluvaksi.

Seuraavassa pääluvussa analysoin tutkimustuloksiani jo haastatteluvaiheessa jakamieni teemojen pohjalta. Ensin käsittelen muutoksen perusteita, hyväksyttävyyttä, vaikutuksia ja vaihtoehtoja, jonka jälkeen tarkastelen, miten hyvin yhteistoimintaneuvotteluiden organisointi onnistui haastateltujen mielestä ja miten hyvin se tuki henkilöstön osallistumista. Osallistavan muutosjohtamisen kokemusta selvitän ensin osallistumisen määrittelyn ja edellytysten kautta ja lopuksi käsittelen osallistavan johtamisen ja yhteistoiminnan tavoitteita. Vuorentaan vanhainkotien henkilöstöstä käytän jatkossa nimitystä vanhustenhuollon henkilöstö ja Linnan Aterian henkilöstöstä ruokapalveluiden henkilöstö. Anonymiteetin varmistamiseksi jaottelen haastatellut kolmeen ryhmään seuraavasti: työntekijöihin (työntekijä 1, työntekijä 2, työntekijä 3 ja työntekijä 4), esimiehiin (esimies 1, esimies 2 ja esimies 3) ja luottamushenkilöihin (luottamushenkilö 1 ja luottamushenkilö 2).

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Yksilö ja muutosprosessin hallinta

5.1.1. Muutoksen perusteet ja hyväksyttävyyys

Aiemmin esittelemäni Arto Haverin ja Kaija Majoinen kuntaliitoksiin liittyvän vaiheanalyysin ensimmäinen muutosjohtamisen vaihe korostaa muutostarpeen esille tuomista ja muutoksen perusteiden esittelyä. Siinä muutoksen johtamisen lähtökohtana on riittävän epävarmuuden tilan esiin tuominen, mikä usein esimerkiksi kuntaliitosperusteluissa on näyttäytynyt taloudellisten ongelmien esittelynä. Haverin ja Majoinen mukaan tehokkaat perustelut muutokselle ovat sellaisia, jotka mahdollisimman moni voi hyväksyä, mikä edesauttaa muutoksen hyväksyttävyyttä. Heidän tutkimuksensa osoitti, että muutostarpeen esiintuomiseen olisi pitänyt tutkimuksen kohteena olleissa kunnissa kiinnittää enemmän huomiota. Sekä kunnan ulkoinen toimintaympäristö että johtajien suhde kuntalaisiin ja henkilöstöön johtivat varovaiseen suhtautumiseen ja liian optimistisiin ilmaisiin. (Haveri & Majoinen 2000, 64–66.)

Tekemiäni haastatteluiden perusteella voi todeta, että Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaneuvotteluissa muutoksen perusteet ja syyt käytiin riittävällä tarkkuudella läpi. Kaikki muutoksen kohteena olleet henkilöt saivat heti aluksi tiedon siitä, miksi muutos pitää toteuttaa. Tästä huolimatta vaihtoehtoisia ratkaisumalleja ei kuitenkaan tuotu esille, vaan muutos esiteltiin henkilöstölle välttämättömyytenä ja lisäksi sen toteuttamisen kiireellisyyttä korostettiin. Myös Stenvallin ym. tutkimuksessa kuntaliitoksiin liittyvien muutosten toteutuksia leimasi kiireellisyys, joka johtui ennen kaikkea muutosprosessin aikataulutuksesta ja hallinnoinnista (Stenvall ym. 2007, 62). Muutosjohtamista koskevan kirjallisuuden mukaan kiireellä on myös strateginen tavoite. Muutosjohtajia kannustetaan kiireen ja välttämättömyyden tunteen lisäämiseen ainakin muutoksen alkuvaiheessa, sillä se edesauttaa yhteistyön syntymistä ja vähentää tyytyväisyyttä nykyiseen tilanteeseen ja näin ollen edesauttaa muutoksen eteenpäin viemistä (ks. esim. Kotter 1996, 31–32.)

Tärkeimmäksi syyksi muutokselle haastatellut näkivät taloudelliset syyt, kuten toiminnan tehostamisen ja kiristyvän kuntatalouden.

”Nyt kai sitten tarttis tulosta tehdä, jos mä oon oikein ymmärtäny, rahaa vaan. Ennen sitä ei niinkään ajateltu sitä rahaa, vaan hoidettiin niitä vanhuksia ja tehtiin ruokaa. Se raha sitten tuli, kun ne teki niitä budjetteja ja sitten meijänkin keittiöllä oli joku tietty rahamäärä ja saatiin ostaa uusia patoja jne. Mutta nyt sitten sitä rahaa pitää niinku tehdä, että pyörii se yksikkö. Näin mä oon tämän ymmärtäny.” (Työntekijä 4)

”Kyllähän se annettiin selkeesti ilmi, että siinä oli se rahasäästö. Tämä kerrottiin aivan avoimesti, eihän sitä salattukaan.” (Työntekijä 1)

Tämä tutkimustulos noudattelee myös muita kunta-alan muutoksia käsitteleviä tutkimuksia, joissa taloudellisten syiden merkitystä korostetaan muutosten perusteluissa (ks. esim. Haveri & Majoinen 2000, 64; Stenvall ym. 2007, 53; Nyholm 2008, 139).

Esimiehet ja luottamushenkilöt näkivät muutokseen johtaneet syyt ja muutoksen taustalla olevat perustelut laajemmin kuin työntekijät. He kuvasivat muutosta osana isompaa rakenneuudistusta, joka saa näkyvän muotonsa esimerkiksi tilaaja-tuottaja-mallin ja yhtiöittämisen kautta. Vanhustenhuollon haastateltavat viittasivat valtakunnalliseen kehitykseen, jonka pääpaino on vanhusten kotihoidon tukemisessa pitkäaikaishoivan sijaan. Tämä kehitys nähtiin perimmäisenä syynä sille, miksi muutokset vanhustenhuollon puolella toteutettiin. Muutoksen perusteita ja syitä pohtiessaan esimiehet ja luottamushenkilöt syventyivät myös laaja-alaisempaan yhteiskunnalliseen pohdintaan muun muassa kuntien ja julkisten palveluiden tulevaisuudesta:

”Ollaanko me liian hoivaava yhteiskunta samalla? Jokainen miettii vähän eri näkökulmasta tätä. Eikä yhteiskunnalla ole enää varaa julkisiin palveluihin, se on ihan totta. Tässä on aika monta laajempaakin kokonaisuutta mitä pitää miettiä, että pääsee sellaiseen sopuun, että miksi näin kävi.” (Esimies 1)

Vanhustenhuollon muutoksia perusteltiin taloudellisten syiden lisäksi muun muassa sillä, että toimintaan suunnitellut tilat eivät enää soveltuneet vanhusten hoitoon ja näin ollen ratkaisuja oli haettava muualta. Työntekijät pohtivat esimiehiä ja luottamushenkilöitä enemmän muutoksiin johtaneiden syiden todenmukaisuutta ja luotettavuutta. He muun muassa kyseenalaistivat tilojen käyttökelvottomuutta sillä perusteella, että tiloissa on edelleen toimintaa niiden huonosta kunnosta huolimatta. Lisäksi työntekijöitä hämmästyttivät vanhusten kotihoitoon luvattujen parannusten toteutumattomuus. Työntekijät eivät myöskään ymmärtäneet sitä, miksi muutos piti tehdä niin nopeasti ja radikaalein toimenpitein.

Edellä kuvatut pettymykset ja ristiriitaisuudet varmasti osaltaan vaikuttivat siihen, että

vanhustenhuollon työntekijät kokivat muutoksen vähemmän hyväksyttävänä kuin ruokapalveluiden työntekijät. Tärkeimpänä syynä muutoksen hyväksymättömyydessä pidän kuitenkin sitä, että muutos oli paljon suurempi ja vaikuttavampi vanhustenhuollon henkilöstölle kuin ruokapalveluiden henkilöstölle. Jälkimmäisten kohdalla työn sisältö pysyi kuitenkin jokseenkin samanlaisena muutoksesta huolimatta. Tämän lisäksi ruokapalveluiden henkilöstö oli vanhustenhuollon henkilöstöstä poiketen osallistunut isompaan muutosprosessiin jo aiemmin. Myös Stenvallin ym. (2007, 58–59) tutkimuksen mukaan mitä vähemmän henkilöstövaikutuksia muutoksella on, sitä pidemmällä henkilöstö on sopeutumisessaan. On kuitenkin huomioitava, että yksilölliset erot haastateltujen välillä voivat olla suuria. Esimerkiksi itsetunto, stressinsietokyky, persoonallisuus ja aiemmat kokemukset vaikuttivat yksilön muutokseen sopeutumiseen.

Muutoksen hyväksyttävyyttä arvioitaessa haastatteluissa kävi myös ilmi, että esimiehet suhtautuivat muutokseen positiivisemmin ja ymmärtäväisemmin kuin työntekijät ja heidän edustajansa. Tämä saattoi osaltaan johtua siitä, että esimiesten mukaan heillä oli käytössään enemmän tietoa muutoksen taustoista ja että he näkivät muutoksen perusteet työntekijöitä laajemmin. Esimiesten positiivisemmasta suhtautumisesta muutokseen on olemassa useita tutkimustuloksia. Esimerkiksi Tapio Salmelan (2008, 54; 78) tutkimuksessa yli 80 prosenttia esimiesasemassa olevista henkilöistä koki ymmärtävänsä muutoksen merkityksen ja hyväksyvänsä sen, kun taas muiden haastateltujen osalta lukema oli 65 prosenttia. Kaiken kaikkiaan esimiehet suhtautuivat muita työntekijöitä positiivisemmin heille esitettyihin muutosta koskeviin väittämiin. Myös Marja-Leena Haimakaisen ja Marja Pyykösen (2010, 4) tutkimuksessa esimiehet suhtautuivat muutokseen työntekijöitä luottavaisemmin. Parhaiten muutokseen suhtautuivat tutkimuksen mukaan ne esimiehet, jotka suunnittelivat muutosta ja informoivat siitä.

Tarkasteltaessa kuntasektorin muutosta ja hyväksyttävyyttä, on syytä kiinnittää huomiota myös muihin toimijoihin kuin pelkästään henkilöstöön. Avainasemassa ovat kuntalaiset päättäjinä ja palveluiden käyttäjinä ja arvioijina. Kun muutosta tarkastellaan tästä näkökulmasta käsin, korostuvat ne periaatteet palvelutehtävän laadukkaasta hoitamisesta, jotka on kirjattu ylös myös Hämeenlinnan kaupungin muutosjohtamisen tavoitteiksi (ks. myös Stenvall ym. 2007, 107). Huoli palvelutehtävän laadukkaasta toteuttamisesta korostui etenkin vanhustenhuollon haastateltujen vastauksissa. Heidän mukaansa huoli ja epävarmuus vanhusten ja omaisten jaksamisesta vähensi muutoksen hyväksyttävyyden kokemusta.

”Tää muutos saattoi olla usein dramaattisempi näiden asukkaiden ja omaisten kannalta kuin työntekijöiden.” (Esimies 2)

”Meillä oli erityinen huoli, että mihin ihmeeseen me nämä ihmiset siirretään. Niin ja monet vanhukset oli ollu siellä kauankin, että millä lailla se hyödytti niitä ihmisiä vaihtaa paikkaa?” (Työntekijä 2)

Yksilöä ja muutosta käsittelevässä luvussa tarkastelin muutosprosessin hallintaa yksilön näkökulmasta käsin. Siinä yksilön muutosdynamiikkaa kuvataan vaiheittain etenevänä prosessina, jossa muutoksen kokeminen lähtee liikkeelle negatiivisen emotion tai kokemuksen kautta. Tätä ilmiötä voidaan kutsua muutosvastarinnaksi. Muutoksen edetessä yksilö alkaa kuitenkin hyväksyä muutoksen tarpeen ja asenne kääntyy muutoksille alttiiksi ja sitä kautta syntyy varsinainen muutokseen sitoutuminen. (Stenvall ym. 2007, 25–26.)

Muutoksen hyväksyttävyyden kokemus muuttui myös oman tutkimukseni kohteena olleiden muutosprosessien aikana. Aluksi etenkin työntekijät olivat voimakkaasti muutosta vastaan. Mitä syvempi ja perusteellisempi muutos oli, sitä raskaammin se koettiin. Moni työntekijä koki prosessin alussa muutoksen myös pelottavana ja ennakoimattomana. Tämä johti siihen, että moni tunsu asemansa työntekijänä epävarmaksi ja uhatuksi.

”Niin sitä ensimmäistä kokousta voisi kuvata, että se on ikään kuin sellainen vihakokous. Siellä on hyvin sellainen käsin kosketeltava tunnelma. Miksi meille? Miksei kukaan muu? Miksi juuri meidän pitää tähän muutokseen ryhtyä? Näitä miksi-kysymyksiä on ollut paljon ja muutenkin tunnelatausta...” (Luottamushenkilö 2)

”Eihän ihmiset olis halunnu sitä muutosta. Kaikki muutos pelottaa. Ei haluta edes työtapoja vaihtaa! Muutos on ihan hirveetä. Jotkut ei voi ees takkia laittaa toiseen naulakkoon, kun oot tarpeeks rutinoitunu siihen vanhaan...” (Työntekijä 1)

Kaikki haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutosvastarinta heikkeni ja muutoksen hyväksyttävyys lisääntyi yhteistoimintaneuvotteluiden aikana. Tilanteen rauhoittuminen näkyi myös yhteistoimintaneuvotteluiden osallistujamäärissä. Molemmilla aloilla ensimmäisissä tilaisuuksissa oli selkeästi enemmän henkilöstöä paikalla kuin viimeisissä. Tämä seikka käy ilmi niin yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirjoista kuin haastatteluaineistonkin kautta. Osa haastatelluista alkoi löytää muutoksesta myös hyviä puolia.

”Voi tässä (muutoksessa) olla jotain hyvääkin. Meidän ammatti-identiteetti ehkä kasvaa, kun ollaan tällainen ammattiorganisaatio ja esimerkiksi koulutus on jatkossa painottunu juuri tähän työhön.” (Luottamushenkilö 1)

”Kyllä sitä huomaa väestä, että ei tää nyt niin kamalaa ollutkaan kuin mitä siinä sitten aluksi ajatteli.” (Työntekijä 2)

”Yhden kanssa puhuin ja hän sanoi, että mä oon niin odottanu tätä, että joku lykkää mua eteenpäin. Että se saatto siis olla henkilökohtainen voitto sitten kuitenkin.” (Luottamushenkilö 2)

Toisaalta pari haastateltua näki muutosprosessin johtaneen siihen, että osa henkilöstöstä ikään kuin alistui kohtaloonsa ja suhtautuminen muuttui uhmakkaasta ennemminkin välinpitämättömäksi kuin hyväksyväksi.

”Kai siinä semmonen alistuminen tuli, sanoisinko, että ei sille mitään voi. Kyllä se hiertää monessa paikassa vieläkin. Ja se alkoi näkymään työntekijöissäänkin, jotka äänesti sitten jaloillaan.” (Esimies 2)

Osa porukasta tuli aika välinpitämättömäksi, että ei niitä enää paljon kiinnostanu se koko juttu.” (Työntekijä 3)

Mia Väisänen (1998, 57–59) jakaa kunnallisen sosiaali- terveystalouden muutosta koskevassa tutkimuksessaan muutokseen suhtautumisen kolmeen eri ryhmään, jotka ovat myönteisesti, kielteisesti ja välinpitämättömästi muutokseen suhtautuvat työntekijät. Välinpitämättömästi muutokseen suhtautuneet henkilöt eivät ole kiinnostuneita muutokseen liittyvistä asioista eivätkä he usko muutoksen erityisemmin kohdistuvan heihin. Väisänen tutkimuksen mukaan välinpitämättömästi muutokseen suhtautuvat henkilöt ovat usein vakinaisessa pitkään kestäneessä työsuhteessa tai virassa. Omassa tutkimuksessani ei tällaista yhteyttä kuitenkaan syntynyt, vaan välinpitämättömyys oli asemasta ja työsuhteen kestosta riippumaton asia.

5.1.2. Muutoksen vaikutukset ja vaihtoehdot

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön asemaa muutostilanteissa koskevan ohjeistuksen mukaan muutoksen perusteiden esittelyn lisäksi henkilöstölle tulee hyvissä ajoin tiedottaa myös muutoksen vaikutuksista ja vaihtoehdoista. Muutoksen vaikutusten esittely tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilöstölle kuvataan tarkasti ne seuraukset esimerkiksi työn ehdoissa, etuisuuksissa ja sopimuksissa, joihin muutosprosessi johtaa. Vaihtoehdoilla tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että työnantaja laittaa alulle yhteistoimintamenettelyprosessin vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi. Työnantajan tulee myös tiedottaa niistä seurauksista, jotka tulevat kysymykseen henkilön jättäytyessä muutoksen ulkopuolelle. Lisäksi työnantajan tulee tarjota mahdollisuuksiensa mukaan

ja tarpeen niin vaatiessa henkilölle soveltuvaa muuta työtehtävää tai koulutusmahdollisuutta. (Palvelu- ja hankintastrategia 2010, 20–21.)

Miten minulle käy? Tämä osoittautui tärkeimmäksi kysymykseksi muutoksen vaikutuksia arvioitaessa. Noin puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että muutoksen vaikutukset esiteltiin henkilöstölle riittävän ajoissa ja perusteellisesti. Vanhustehuollon työntekijät olivat muita haastateltuja kriittisempiä siinä, miten vaikutuksia esiteltiin. Heidän mukaansa tiedottaminen ei aina ollut täysin tasapuolista ja vaikutusten ennakoitavuus muodostui hankalaksi. Tutkimusongelmani kannalta oli mielenkiintoista huomata, että lähes kaikki haastatelluista työntekijöistä pohtivat muutosten vaikutuksia ennen kaikkea oman työnsä ja työpaikkansa säilymisen kannalta, eikä kukaan pohtinut esimerkiksi sitä, miten he olisivat itse voineet vaikuttaa siihen, mikä on lopputulos. Muutosinformaatio otettiin vastaan ikään kuin annettuna ja kukin käsitteli muutosta lähinnä oman selviytymisensä näkökulmasta.

”Eihän kukaan katso kuin omaa napaansa kuitenkaan. Siis rivityöntekijä ei näe sitä laajempaa kokonaisuutta eikä niitä kiinnostakaan. 99 prosenttia ihmisistä käy vaan töissä. Kyllä se oma napa on siinä lähinnä.” (Työntekijä 1)

”Sanottiin, että isäntä vaihtuu, mutta kyllä töitä on, näin niinku kato suomeks. Se tieto riitti mulle.” (Työntekijä 4)

Yhden selityksen tälle tarjoaa luvussa 2.2.2. esittelemäni Maslowin tarvehierarkia. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisesti järjestyneet siten, että toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Muutosprosessin johtamisessa nähdään tällöin ensisijaisen tärkeänä reagoida ensin alemman tason tarpeisiin ja vasta tämän jälkeen siirtyä täyttämään ylemmän tason tarpeita. Muutosjohtajien tulisi vahvistaa kunkin yksilön turvallisuuden ja varmuuden tunnetta, minkä myötä on mahdollista kiinnittää huomiota myös ylemmän tason tarpeisiin, kuten menestymiseen omissa työtehtävissä ja työyhteisön kehittämiseen. Oleellista on heti muutosprosessin aluksi selvittää ne asiat, jotka aiheuttavat kielteisiä tunteita ja epävarmuutta. (Virtapuro 2006, 122.) Myös Stenvallin ym. (2007, 108) tutkimustulosten mukaan henkilöstön epävarmuuden kohteet muutostilanteessa ovat kunkin omaa työtä läheisesti koskettavia ja hyvin käytännönläheisiä.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutoksen vaihtoehdot esiteltiin hyvin jo heti ensimmäisessä neuvottelussa. Moni haastatelluista koki, että henkilöstölle ei kuitenkaan tarjottu ”todellisia

vaihtoehtoja”, vaan vaihtoehtojen sisältö oli liian rajattu ja poissulkeva. Tämä korostui etenkin vanhustenhuollon henkilökohtaisissa yhteistoimintaneuvotteluissa, joissa muutoksen kohteena olleet työntekijät saivat esittää toiveita sijoittumisestaan. Työntekijät kuitenkin kokivat, että heidän toiveillaan ei ollut tarpeeksi merkitystä lopullisessa sijoittumisessa ja samoille ihmisille saatettiin esimerkiksi tarjota samoja paikkoja useampaan otteeseen. Tämä vaihtoehtottomuus heikensi varmasti omalta osaltaan kokemusta vuorovaikutteisesta ja osallistavasta johtamisesta.

Suurin osa haastatelluista uskoi siihen, että palvelussuhdeturvalla oli vaikutusta muutokseen suhtautumisessa. Niin muutoksen vaihtoehdot kuin palvelussuhdeturvan merkityskin tuotiin esille riittäväällä tavalla ja tämä haastateltujen mukaan rauhoitti ja tasapainotti tilannetta. Haastatellut voidaan kuitenkin jakaa kahteen ryhmään sen mukaisesti, miten he kokivat oman asemansa muutoksen jälkeisessä työelämässä. Toinen ryhmä piti palvelussuhdeturvaa lähinnä muodollisuutena ja he uskoivat jatkossakin oman alansa työllisyysmahdollisuuksiin ja asemaansa vakituisina työntekijöinä. Toinen ryhmä sen sijaan koki epävarmuutta tulevaisuudestaan ja heitä mietitytti etenkin palvelussuhdeturvan päättyminen vuonna 2013.

”Kun mä olen sen vakipaikan saanu, niin kyllä sitä uskoo, että sen paikan myös saa pitää. [...] Monethan sitä on sanonu, että mitä sitten vuonna 2013, mutta jotenkin sitä ei vaan tahdo uskoa. Kun tässä vanhustyössä sitä tarvetta on kuitenkin.” (Työntekijä 3)

”Kyllä varmaan kaikilla on vähän niinku se pelko tuolla takana, että mitä meille sitten tapahtuu, kun se turva loppuu? Kyllä se mietityttää, kun ei siihen kuitenkaan enää ole kun vähän reilu vuosi. Systeemi saattaa pysyy tällasena, mutta ei välttämättä...” (Työntekijä 2)

”Siis meillähän on se palvelussuhdeturva vuoden 2013 loppuun asti ja vaikka sitä ei olisi, niin uskon, että kaupunki pitää työntekijöistään kiinni. Ei ole tarkoitus näissä kuvioissa ketään pistää pihalle. Hoitoalahan on meillä jo nyt se, missä on pulaa työntekijöistä. Uskon, että kaupunki haluaa pitää kiinni kaikista ihmisistä.” (Esimies 1)

5.2. Yhteistoimintaneuvotteluiden johtaminen ja organisointi

Johtajuus muutostilanteessa on monikerroksinen tehtävä, jossa yhdistyvät taidot johtaa muutosta tavoitteellisesti ja luoda tilaa muutosprosessin synnyttämien erilaisten tunteiden työstämiselle. Johtajuuden tehtävänä on viedä prosessia eteenpäin niin, että muutosvastarinta jää mahdollisimman pieneksi eikä ohjaa henkilöstöä liikaa pois tehokkaista ajattelu- ja toimintatavoista. (Haveri & Majoinen 2000, 83–84.) Muutosprosessin organisointi on tärkeä osa muutosjohtamista, sillä onnistuneen organisoinnin avulla luodaan puitteet tehokkaalle johtamiselle ja myös mahdollistetaan

käytännössä henkilöstön osallistuminen. Seuraavassa käsittelen muutosprosessin dokumentointia, tiedottamista ja ajallista kestoja osana muutoksen organisointia.

Yhteistoimintamenettelyjen kirjaamisesta säädetään yhteistoimintalain (2007/449) 16§:ssä seuraavasti:

Työnantajan on pyynnöstä huolehdittava siitä, että yhteistoimintaneuvotteluista laaditaan pöytäkirja, josta käy ilmi ainakin neuvottelujen ajankohta, neuvotteluihin osallistuneet henkilöt, neuvottelujen tulos ja mahdolliset osapuolten eriävät kannanotot. Neuvotteluissa läsnä olleet tarkastavat pöytäkirjan ja varmentavat sen allekirjoituksillaan, jollei pöytäkirjan tarkastamisesta ja varmentamisesta ole sovittu toisin.

Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaa koskevissa ohjeissa edellytetään ”muutoksen ja siihen liittyvän yhteistoimintamenettelyn tarkkaa dokumentointia muutosprosessin kestäessä” (ks. esim. Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia 2010, 21). Lakisääteisten pöytäkirjojen lisäksi yhteistoimintaneuvotteluista laaditaan yhteenveto ja henkilöstösopimus, jotka sisältävät muutoksen perusteiden, vaikutusten ja vaihtoehtojen erittelyn sekä muut oleelliset muutokseen liittyvät seikat. Yhteisten neuvottelupöytäkirjojen lisäksi myös yksilökohtaisista yhteistoimintaneuvotteluista laaditaan henkilön kuulemista koskeva lomake, jonka allekirjoittavat työntekijän lisäksi työnantajan edustaja ja luottamushenkilö. Yhteistoimintaneuvotteluita voidaan lisäksi täydentää henkilöstökartoituksella, jossa kartoitetaan muutoksen kohteena olevan henkilöstön osaaminen ja toiveet.

Suurin osa haastatelluista henkilöistä oli sitä mieltä, että yhteistoimintaneuvotteluiden dokumentointi oli asianmukaista ja selkeää. Tärkeänä asiana pidettiin sitä, että dokumentointi oli ajan tasalla ja helposti luettavissa. Dokumenteista erityisesti henkilöstösopimus sai kiitosta kattavuudestaan ja johdonmukaisuudestaan. Ne työntekijät, jotka eivät vastanneet dokumentointia koskevaan kysymykseeni, eivät olleet juurikaan tutustuneet laadittuihin dokumentteihin muutosprosessin aikana. Nämä henkilöt pitivät tärkeämpänä sitä, että muutoksen sisältöä käytiin suullisesti läpi eikä kirjallisella aineistolla heidän mielestään ollut käytännön merkitystä muutosprosessin organisoinnissa.

”Ei me olla niihin opuksiin niin tutustuttukaan. Et joka kerta ku meillä oli joku palaveri tai yt-neuvottelu, niin esimies kävi ne asiat läpi meidän kanssa.” (Työntekijä 2)

Ruokapalveluiden haastateltavat olivat vanhustenhuollon haastateltavia useammin sitä mieltä, että

muutoksesta ja siihen liittyvistä neuvotteluista tiedottaminen oli riittävää ja että se tapahtui tarpeeksi ajoissa. Avointa tiedonkulkua häiritsi haastateltujen mukaan erityisesti moniportainen ja suuri organisaatio, joka aiheutti tiedonkulun hitautta ja roolien hämartymistä. Avoimen tiedonkulun lisäksi liian hierarkkinen ja monimutkainen organisaatio saattaa jarruttaa myös alhaalta ylöspäin ohjautuvaa muutoksen johtamista, sillä se hidastaa työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamista muutostilanteissa (ks. esim. Baker 2007, 74; Sutherland & Canwell 2004, 107).

Haastattelut osoittivat lisäksi, että luottamushenkilöt olivat muita haastateltuja kriittisempiä tiedottamisen onnistumista arvioidessaan. Toisaalta heidän näkemyksensä perustui muihinkin käytyihin yhteistoimintaneuvotteluihin, ei pelkästään tutkimuksen kohteena olleiden alojen neuvotteluihin. Kaiken kaikkiaan luottamushenkilöt uskoivat kuitenkin tiedottamisen parantuneen lukuisten muutosprosessien myötä. Moni haastateltu otti tiedottamisasiaa kysyessäni esille myös median roolin. Media oli joidenkin asioiden tiedottamisessa edellä työpaikoilla tapahtuvaa tiedottamista ja tämä koettiin erittäin huonona asiana. Tärkeät muutokseen liittyvät uutiset saatettiin siis lukea ensin aamun sanomalehdestä ja vasta tämän jälkeen niistä keskusteltiin työpaikalla. Tärkeimpänä tiedottamisen kanavana molempien alojen haastateltavat pitivät työpaikoilla tapahtuvaa tiedottamista. Tässä lähiesimiehen katsottiin olevan tärkeässä roolissa.

”Kyllähän se Hämeen Sanomat on merkittävä tiedon välittäjä. Kiirettä pitää välillä, että tieto kulkee esimiehille tarpeeksi nopeasti.” (Esimies 2)

”Kyllä varmasti kaikki asiat, mistä vaan voitiin tiedottaa, niin meni sinne viimeiselle työntekijälle asti. Työpaikkakokoukset oli yks semmonen paikka, jossa me käytiin tosi paljon näitä asioita läpi.” (Esimies 3)

Tapio Salmelan (2008, 54–57) tutkimuksessa muutosviestinnän ja tiedottamisen toteutuminen on jaettu kahteen osaan. Ylhäältä alaspäin toteutuvalla muutosviestinnällä hän tarkoittaa kuntaliitoksen valmisteluun ja käynnistämiseen koskevaa tiedottamista, kun taas alhaalta ylöspäin toteutuvalla viestinnällä hän viittaa työyhteisöjen muutoskeskustelun riittävyyteen. Esimiehet suhtautuivat muutoksesta tiedottamiseen työntekijöitä positiivisemmin: noin 95 prosenttia esimiehistä ja noin 67 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että tiedottaminen muutosprosessin valmistelusta ja käynnistämisestä oli riittävää. Alhaalta ylöspäin suuntautuvasta muutoskeskustelun riittävyydestä kysyttäessä vastaukset jakaantuivat tasaisemmin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Omassa tutkimuksessani esimiesten kokemukset muutoksesta tiedottamisesta eivät poikenneet merkittävästi muiden haastateltujen kokemuksista. Eroja haastateltujen välillä aiheutti lähinnä vain edellä

mainitut alakohtaiset erot sekä luottamushenkilöiden kriittisempi suhtautuminen tiedottamiseen.

Hämeenlinnan kaupungissa muutoksia tulee muun muassa palvelu- ja hankintastrategian mukaisesti toteuttaa siten, että muutoksen hallintaan varataan riittävä aika (Palvelu- ja hankintastrategia 2010, 21). Tämä mahdollistettiin tutkimissani yhteistoimintaneuvotteluissa muun muassa siten, ettei yksittäisille neuvottelutilaisuuksille asetettu ajallista takarajaa. Pöytäkirja-aineiston perusteella voi todeta, että keskimäärin yhteiset neuvottelutilaisuudet kestivät noin kaksi tuntia, kun taas prosessin lopussa neuvottelut käytiin läpi nopeamminkin. Henkilöstöjohtaja Raija Hätisen (2011) henkilöstösiirtoihin liittyvissä ohjeissa muutoksen johtamisessa aikaulottuvuus nähdään välttämättömänä keinona jäsentää sekä ulkoista todellisuutta että omaa alitajuntaa. Muutosjohtajan on pidettävä huoli siitä, että aikaa varataan uuden tilanteen hahmottamiselle, yksilönäkemyksen esiin tuomiselle, osallisuudelle yksilöä koskevaan päätöksentekoon, avoimelle tiedonkululle ja osaamisen kehittämiseksi.

Kysymys yhteistoimintaneuvotteluiden kestosta jakoi haastateltavien mielipiteitä. Osa haastelluista oli sitä mieltä, että kokonaiskestoltaan noin vuoden mittaiset yhteistoimintaneuvottelut olivat liian pitkäkestoiset, kun taas osa piti neuvotteluiden kestoa sopivana muutoksen syvyyden ja laajuuden huomioon ottaen. Haastatellut puolustivat prosessin kestoa muun muassa sillä, että se tarjosi kaikille mahdollisuuden osallistua muutoksen käsittelyyn ja tarjosi riittävästi aikaa muutoksen ”sulattelulle”. Lisäksi muutama haasteltu koki muutoksen kohteena olleet asiat niin laajoiksi ja monimutkaisiksi, että niiden läpikäyminen yhteisesti vaati aikaa. Etenkin esimiehet kokivat, että heidän työnsä kannalta riittävän ajan saaminen on välttämättömyys. Prosessin keston kritisoijat sen sijaan katsoivat pitkän muutosprosessin aiheuttaneen liiallista painetta niin muutoksen kohteina olleille henkilöille kuin kullekin työyhteisölle. Tämän lisäksi jotkut kokivat neuvotteluiden vieneen liikaa aikaa käytännön työltä.

”Mutta sitten välillä tuntu, että kun meillä oli ne omatkin palaverit, että on koko ajan palavereita. Että aina pitää lähtee johonki kesken päivän ja jättää kaikki kesken. Onhan se selvä, että kun asioita on paljon, niin eihän niitä päivässä parissa käydä läpi. Kyllä se sopiva oli.” (Työntekijä 2)

”Ei ole mitään järkeä lähtee vatvomaan sitä asiaa niinku vuotta aikasemmin, ku se muutos tulee. Sellasille ihmisille, joille se muutos on kamalan vaikea asia, niin vaikka siihen käytettäis kymmenen vuotta, niin ei auta. [...] Ei siihen vuotta kannata antaa, koska sitten se vasta jumissa on, se työilmapiiri, se työyhteisö ja kaikki. Suruaika on vuoden, sen mä ymmärrän, mutta töissä se menee pikkasen liioitteluksi!” (Työntekijä 1)

”Sehän olisi ihanne, että kaikki olis samaa mieltä ja heti valmiita siihen muutokseen. Mutta elävä elämä ei mene näin. Siksi niitä neuvotteluitakin on niin paljon, että saadaan kaikkiin miksi-kysymyksiin vastaus ja miten minulle käy tässä.” (Luottamushenkilö 1)

Prosessin keston liittyen muutama haastateltu kiinnitti huomiota myös siihen, milloin virallisten yhteistoimintaneuvotteluiden tulisi alkaa. Heidän mielestään on sitä parempi, mitä nopeammin neuvottelut pystytään käynnistämään. Myös yhteistoimintalain (2007/449) 5§:n mukaan ”neuvottelut on aloitettava niin ajoissa kuin mahdollista”. Viivytyksettä käynnistetyt neuvottelut vähentävät haastateltujen mukaan henkilöstön epävarmuutta ja auttavat heitä pääsemään muutosvastarinnan yli nopeammin ja keskittymään palvelutehtävän hoitamiseen.

”Epätietoisuus on yleensä se kaikkein pahin. Sitten kun saadaan varma tieto, niin asiat rauhoittuu. Osataan jo suunnata johonkin tiettyyn ja sitten hoitaa se meidän avaintehtävä.” (Esimies 1)

5.3. Osallistava muutosjohtaminen

5.3.1. Osallistumisen merkitys ja syyt

Osallistumisen merkitystä selvittääkseni kysyin haastatelluilta, mitä muutokseen osallistuminen heidän mielestään merkitsee. Suurin osa haastateltavista näki osallistumisen merkityksen arkipäiväisen aktiivisuuden ja mukanaolon kautta. Haastateltujen mukaan muutokseen osallistuminen lähtee kunkin osallistujan omasta aktiivisuudesta. Osallistujien on tärkeää ottaa selvää heitä koskevista asioista ja tuoda esille omat mielipiteensä. Osa haastatelluista tarkasteli osallistumista tiedottamisen ja tiedonkulun kautta. Heidän mielestään tärkeintä osallistumisessa on sen selvittäminen, miksi muutos tehdään ja miten se vaikuttaa kunkin omaan työhön. Epäselviin asioihin tulee puuttua muun muassa kyselemällä ja kritisoidulla.

”Osallistuminen on ainakin sitä, että tuo niitä omia mielipiteitä esille ettei vaan istu siinä. Ja sitten tietysti kysyy, että miksi näin tapahtuu. Ne syyt on aina hyvä selvittää.” (Työntekijä 3)

”Se vois olla niinku aktiivinen asenne siihen kaikkeen ja aktiivinen tiedonhaku. Sekin on aika huono, jos sä ihan passiivisena siinä odotat, että kaikki ikään kuin tipahtaa syliin, niin se jää vähän vajaaksi. Ja sitten sellanen uuteen orientoituminen kanssa. [...] Omasta aktiivisuudesta kaikki lähtee, siinä se.” (Työntekijä 1)

Vain yksi haastateltavista viittasi vastauksessaan demokraattiseen osallistumistapaan, jossa osallistuminen nähdään ennen kaikkea päätöksentekoprosessiin vaikuttamisena.

”Että jos sä haluat, että johonkin asiaan puututaan, niin sitten sun pitää itse vaikuttaa siihen, jos joku kohta on esimerkiks väärin tai se ei oo oikeudenmukainen. Niin sitten pitäis antaa ittestään vaan se ääni kuuluville. [...] Kyllä sun pitää sitten osallistua, jos sä haluat vaikuttaa. Jos sä puhut jollekin työkaverille, että tää on tosi tyhmästi tehty, niin ei se tästä mihinkään mene. Että kyllä se on tästä saatava tonne vähän julkisemmille paikoille.” (Työntekijä 2)

Luvussa 2.3.3. esittelemäni organisaatiokansalaisuuden ja alaistaitojen käsitteet kuvaavat siis demokraattista lähestymistapaa paremmin niitä merkityksiä, joita haastatellut antoivat osallistumiselle. Osallistumista ei nähdä pelkästään päätöksentekoon vaikuttamisena, vaan laajemmin aktiivisena toimimisena työyhteisössä. Myös Soili Keskinen (2005, 25–26) tutkimuksessa etenkin työntekijät liittivät olennaiseksi osaksi alaistaitoja yhteistyökykyisyyden ja vuorovaikutteisuuden. Työntekijöiden vastuulla on toimia aktiivisesti yhteistyössä sekä esimiehensä että muiden työntekijöiden kanssa. Parhaimmillaan esimiestaidot ja alaistaidot täydentävät toisiaan.

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä näki osallistumisensa tärkeimmäksi syyksi sen, että osallistumisen kautta he saivat tiedon muutoksen perusteista ja vaikutuksista. He tarkastelivat osallistumista ennen kaikkea yhteisten neuvottelutilaisuuksien kautta, vaikka kysymyksenasettelulla pyrinkin laajentamaan osallistumisen merkitystä ja syitä myös muihin osallistumisen muotoihin. Esimiehet ja luottamushenkilöt pohtivat omaa ja työntekijöiden osallistumista myös yhteisöllisyyden kasvattamisen ja työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta ja ottivat näin kantaa osallistumisen merkitykseen myös koko muutoksen kohteena olevan organisaation kannalta.

”Ei se osallistuminen ole pelkästään itsensä takia vaan myös sen organisaation takia, että miten se pärjää ja voi ja... Mä ainakin aina kerron sen, että se, että se työnantaja onnistuu niissä tomissaan ja että meillä on hyvä työpaikka niin se on ihan yhtä tärkeätä kuin se, että me saadaan se palkka, koska ne on ihan yks ja sama asia eikä ne ole toisistaan irrallaan.” (Luottamushenkilö 1)

”Sitten on tietenkin se, että tulee sellanen yhteisöllisyys, että hei, me ollaan kaikki tässä muutoksessa yhdessä eikä tässä oikein voi olla vapaamatkustajia.” (Esimies 3)

Myös Stenvall ym. (2007, 97–98) tutkimuksen mukaan muutostilanne kasvattaa henkilöstön mennekeä. Kun henkilöstö tietää tulossa olevista isoista muutoksista, sitoutuminen omaan työyhteisöön kasvaa ja sekä työkavereiden että oman esimiehen tuen merkitys korostuu.

Luvussa 2.3.1. osallistuminen määriteltiin muun muassa jakamalla osallistumisen syyt instrumentaaliseen eli välineelliseen osallistumiseen ja ekspressiiviseen eli itseilmaukselliseen

osallistumiseen. Instrumentaalisisessa osallistumisessa oleellista on omien päämäärien ja tavoitteiden edistäminen, kun taas ekspressiivinen osallistuja saattaa pitää osallistumista itsessään tärkeänä tai kokea sen velvollisuutenaan. (Paloheimo & Wiberg 203.) Haastatteluiden mukaan varsinkin työntekijät korostivat muita haastateltuja enemmän osallistumisen ekspressiivisiä puolia. Työntekijöiden mukaan osallistuminen yhteistoimintaneuvotteluihin perustui ainakin osittain työnantajan työntekijöilleen asettamaan velvollisuuteen ja pakkoon, kun taas esimiehet ja luottamushenkilöt perustelivat osallistumistaan enemmän neuvotteluille asetettujen tavoitteiden ja oman asemansa kautta. Yksi esimiehistä oli lisäksi sitä mieltä, että ne työntekijät, jotka muutenkin ovat aktiivisia työpaikalla, osallistuivat myös muutokseen aktiivisemmin.

”Ne, jotka tiesi asioista ja on muutenkin aktiivisia, niin ne osallistu, mut sitten ne, joiden ehkä olis pitäny osallistua, niin ne ei tullu paikkaan, jossa ne olis voinu kysellä asioista ja esittää mielipiteitä.” (Esimies 1)

Tätä näkemystä tukevat tutkimustulokset aktiivisuuden kasaantumisesta. Esimerkiksi Pasi Valteen (1986, 60–61) tutkimuksessa aktiivisilla ja aloitteellisilla työntekijöillä oli myönteisempi käsitys omista vaikutusmahdollisuuksistaan työpaikkakokouksissa kuin passiivisemmilla työntekijöillä.

5.3.2. Osallistumisen keinot ja areenat

Miten osallistuit muutokseen yhteistoimintaneuvotteluiden aikana? Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään, mitkä ovat ne osallistumisen muodot ja areenat, joita haastatellut henkilöt hyödynsivät prosessin aikana. Luontevin tapa osallistua tutkimuksen kohteena olleisiin muutosprosesseihin oli haastateltujen työntekijöiden mielestä yhteistoimintaneuvottelutilaisuuksiin osallistuminen. Nämä yhteiset tilaisuudet takasivat heidän mielestään kaikille tasa-arvoisen mahdollisuuden osallistua ja esittää oman mielipiteensä. Tästä huolimatta aktiivisuus kyseisissä neuvotteluissa oli melko vähäistä. Neuvottelupöytäkirjojen mukaan vanhustenhuollon yhteistoimintaneuvotteluissa käytiin keskustelua enemmän kuin ruokapalveluiden neuvotteluissa. Tämä selittynee osaksi sillä, että ruokapalveluiden yhteiset tilaisuudet olivat osallistujamääriltään vanhustenhuollon tilaisuuksia suurempia ja siksi työntekijät saattoivat kokea tilaisuudet liian virallisiksi ja jännittäviksi, mikä ehkä nosti heidän kynnystään osallistumiselle.

Tätä kynnystä pyrittiin neuvotteluissa madaltamaan esimerkiksi sillä, että työntekijöille tarjottiin mahdollisuus esittää kysymyksiä etukäteen joko nimettömästi paperilla tai oman esimiehensä väli-

tyksellä. Ensin mainittua tapaa hyödynsivät vain harvat työntekijät, mutta esimiehen rooli työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistajana osoittautui työntekijöille ensisijaisen tärkeäksi. Tämän tutkimustuloksen valossa 1970-luvulla alkanut työpaikkademokratian ja välittömän osallistumisen kehittäminen on ajankohtaista edelleenkin. Työpaikkademokratiatoiminta eli TPD -toimintahan korostaa näkemystä, jonka mukaan esimiehen johtamistavat vaikuttavat voimakkaasti henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin ja työhyvinvointiin. Yhtenä esimerkkinä työpaikkademokratian toteutumisesta ovat juuri työpaikkakokoukset, jotka tarjoavat työntekijöille suoraviivaisen ja helpon osallistumisareenan. (Valtee 1986, 60–61.) Haastatellut henkilöt kuvasivat työpaikalla tapahtuvaa osallistumista muun muassa seuraavasti:

”Sitten kun meilläkin oli niitä työpaikkapalavereja, joissa oli paljon vähemmän porukkaa siinä, niin oli helpompi kysyä. Siinä kun niitä yhteisesti käydään läpi, niin siinä tuli jotain juttuja mieleen, mitä sitten kysyttiin pienemmässä porukassa myöhemmin.” (Työntekijä 2)

”Omalla tavalla ne on aina parempia sellaset tilaisuudet, joissa ollaan sen yksilön kanssa tai sitten pienemmällä porukalla, niin se keskustelu on silloin tiiviimpää. [...] Ehkä heillä (työntekijöillä) on kynnys olla aktiivisia, että kun tullaan kollektiivisesti paikalle niin se vähän jää. Se on sitten enemmänkin niinku velvollisuus mennä sinne, että kun se nyt on työaikaakin ja...” (Luottamushenkilö 1)

Yksilöllistä osallistumista tukivat haastateltujen mukaan työpaikalla tapahtuvan osallistumisen lisäksi henkilökohtaiset yhteistoimintaneuvottelut, joita käytiin tutkimuksen kohteena olleista aloista vain vanhustenhuollon työntekijöiden kanssa. Henkilökohtaisten neuvottelujen määrää ei rajattu etukäteen, vaan neuvotteluja käytiin kunkin työntekijän kanssa niin kauan kuin se oli tarpeellista. Työntekijöillä oli mahdollisuus kutsua neuvotteluihin mukaan myös luottamushenkilö, mutta vain harva hyödynsi tätä mahdollisuutta. Ennen kutakin neuvottelutilannetta työntekijöille annettiin täytettäväksi henkilöstön kartoituslomake, jossa työntekijällä oli mahdollisuus muun muassa esittää toiveita tulevan muutoksen toteuttamistavoista. Henkilökohtaisen neuvottelun etuna nähtiin erityisesti se, että siinä työntekijä pystyy vielä vaikuttamaan omaa työtään koskeviin käytännön järjestelyihin esimerkiksi esittämällä toiveita työpaikan sijainnista ja työn sisällöstä. Lisäksi henkilökohtaisessa neuvottelussa oli haastateltujen mukaan helppo keskustella niistä muutokseen liittyvistä asioista, jotka aiheuttavat epävarmuutta.

”Mun mielestä se (henkilökohtainen yhteistoimintaneuvottelu) on erityisen tärkeä. Siinä voi vielä sopia asioista ja työntekijä vielä kysyä, että miten se nyt sitten olikaan sen työajan kanssa jne. Vaikka ne asiat on paperilla, niin se on tärkeää, että siinä on semmonen yhteinen hetki. Se niinku lopettaa sen edellisen työrupeaman ja aloittaa sitä seuraavaa.” (Luottamushenkilö 2)

Esimiesten ja luottamushenkilöiden osallistumisen muodot olivat odotetusti työntekijöitä monipuolisemmat. He osallistuivat muutosprosessin aikana muun muassa erilaisten työryhmien toimintaan ja ottivat osaa muutoksen suunnitteluun yhdessä henkilöstöpalveluiden ja muiden toimijoiden kanssa. Työntekijät pitivät etenkin esimiesten aktiivisuutta tärkeänä, sillä heidät nähtiin välttämättömänä linkkinä työntekijöiden ja päättäjien välillä. Esimiehiltä odotettiin ennen kaikkea henkilöstön informoimista ja ajan tasalla pitämistä, mutta toisaalta heidät nähtiin myös työntekijöiden asioiden puolestapuhujina ja etujen valvojina. Monet haastatelluista pohtivat esimiehen aseman haastavuutta muutostilanteissa ja näkivät sen ikään kuin toimimisena ”kahden tulen välissä”. Myös esimiehet itse kokivat työhönsä muutostilanteissa kohdistuvan painetta, ei pelkästään työntekijöiden ja johdon, vaan myös muutoksen muiden toimijoiden, kuten vanhustenhuollon kohdalla esimerkiksi omaisten ja asiakkaiden, taholta.

”Kyllä se (esimies) oli inhottavassa roolissa, koska se ei kuitenkaan ollut päättävä taho minnekään suuntaan. Ja sitten se oli kuitenkin koko lauman esimies ja sen piti vielä saada ne mummotkin johonkin. Ja sitten sen piti saada porukka motivoitumaan tekemään työnsä. Onneksi en ollut sen ihmisen kengissä.” (Työntekijä 1)

”Esimiestyö on tosi tärkeätä siinä, että se esimies tietää, että missä siinä mennään ja että se pitää sen työyhteisönsä rauhallisena.” (Luottamushenkilö 1)

Haastatellut näkivät myös luottamushenkilöiden osallistumisen roolin esimiesten tapaan hyvin aktiivisena. Työntekijöiden mielestä luottamushenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä muutostilanteessa on toimia työntekijöiden etujen valvojana ja huolehtia siitä, että muutosprosessi etenee lain mukaisesti. Heille oli lisäksi tärkeää, että luottamushenkilöiltä sai tukea ja apua tarvittaessa. Luottamushenkilöt näkivät oman roolinsa ennen kaikkea henkilöstön edustajina, mutta uskoivat kokonaisuuden ymmärtämisellä olevan tärkeä merkitys oman roolinsa muodostamisessa ja ylläpitämisessä.

”Kyllähän mun tehtävä on koko ajan tuoda se henkilöstön näkökulma esiin siellä, koska heitä mä siellä edustan. Mä näen sen kuitenkin vähän laaja-alaisemmin, että mun pitää tunnustaa ne tosiasiat ja ymmärtää se kokonaisuus.” (Luottamushenkilö 1)

”Mä en voi mennä siihen mylläkkään kauheesti mukaan, sillä silloin mulla ei enää ole selkeää roolia. [...] Paljon helpompi olis mennä mukaan siihen kauhisteluun ja se olis ihan luontevaa. Helpompi olis ottaa banderollit käteen ja mennä kiertämään toria ympäri kuin olla siinä yhtenä muutosjohtajana rohkaisemassa ja lohduttamassa ja tuuppimassa, että kyllä tämä tästä.” (Luottamushenkilö 2)

Työntekijät odottivat siis niin esimiehiltä kuin luottamushenkilöiltäkin aktiivista roolia

muutososallistujina. Sen sijaan henkilöstöpalveluiden rooli muutosprosessissa koettiin epäselväksi ja etäiseksi. Myönteistä palautetta haastatellut antoivat kuitenkin muun muassa siitä, että henkilöstöjohtaja Raija Hätinen osallistui yhteistoimintaneuvotteluihin ja esitteli henkilökohtaisesti muutokseen liittyviä asioita. Raija Hätisen mielestä henkilöstöpalveluiden rooli muutostilanteissa on eräänlaisena muutosagenttina toimiminen eli organisaatioiden tukeminen ja avustaminen muutoksessa. Lisäksi henkilöstöpalveluiden tulee huolehtia yhteistoimintalain toteutumisesta. (Hätinen, 27.9.2011.) Myös tutkimuskirjallisuudessa (ks. esim. Stenvall ym. 2007, 60; Haveri & Majoinen 2000, 71–72.) korostetaan muutosagenttien ja avainhenkilöiden roolia etenkin muutoksen suunnittelu- ja tiedottamisvaiheessa. Visioiden omakohtainen ymmärtäminen ei pelkästään riitä, vaan ne on kyettävä viestimään eteenpäin niin, että ne herättävät henkilöstössä innostusta ja luottamusta. Muutosagenttien rooliin kuuluvat myös tavoitteellisuus ja pitkäjänteisyys, sillä heidän on kyettävä valitsemaan tietty suunta ja pysyttävä visiossaan, vaikka siihen liittyvät ratkaisut eivät aina saisikaan riittävää tukea henkilöstöltä.

5.3.3. Edustuksellinen ja suora osallistuminen

Kumpi osallistumisen muodoista oli haastateltujen mukaan tärkeämpää, edustuksellinen vai suora osallistuminen? Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että suora eli välitön osallistuminen on edustuksellista eli välillistä osallistumista tärkeämpää. Suoran osallistumisen puolesta puhuivat etenkin työntekijät, jotka kokivat saavansa äänensä kuuluville parhaiten suoran osallistumisen kautta. Toisaalta myös edustuksellinen eli luottamushenkilöiden välityksellä tapahtuva osallistuminen koettiin tärkeäksi tavaksi vaikuttaa varsinkin sellaisissa ongelmatilanteissa, joissa työntekijällä ei ole tarpeeksi tietoa tai kokemusta asian hoitamisesta. Kaikki haastatelluista pitivät tärkeänä sitä kehitystä, jossa suoran osallistumisen muotoja tuetaan etenkin organisaation muutostilanteissa. Heidän mukaansa henkilöstöä tulisi ottaa entistä enemmän mukaan organisaatiota koskevaan päätöksentekoon.

”Vielä enemmän vois ottaa sitä henkilöstöä mukaan, sillä he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Ei tarvii aina olla sen luottamusmiehen siellä, vaan myös ne, jotka oikeesti tekee sitä työtä ja tuntevat sen työn.” (Luottamushenkilö 1)

Edustuksellisen osallistumisen suurimpana haasteena niin työntekijät, luottamushenkilöt kuin esimiehetkin pitivät riittävän yhteyden säilymistä sekä tehtävään työhön että työntekijöihin. Heidän mielestään edustuksellisessa toimintatavassa riskinä on, että luottamushenkilö erkaantuu liikaa arjen

työstä eikä näin ollen pysty esimerkiksi muutostilanteessa reagoimaan niihin todellisiin ongelmiin ja tilanteisiin, joita työpaikoilla syntyy. Toimiva edustuksellinen osallistuminen vaatii haastateltujen mukaan toimivaa vuorovaikutusta luottamushenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Myös luottamushenkilöiden ja työnantajan suhdetta pidettiin tärkeänä, sillä heillä tulisi haasteltujen mukaan olla yhteneväiset tavoitteet ja tavat toimia. Kuitenkin vain harva muutoksen kohteena olleista työntekijöistä otti yhteyttä luottamushenkilöihin muutosprosessien aikana.

”Se luottamusmies voi olla jossain toimistossa päivät pitkät eikä se näe sitä todellisuutta, mikä siellä hellan vieressä on. Kyllä se hyvä olis, että ne tietäis, mitä se arki tässä on.” (Työntekijä 4)

”Eiköhän tää suora osallistuminen tärkeämpi ole. Useimmat rivityöntekijät eivät ole paljontaan tekemisissä luottamusmiestensä kanssa. En mäkään tiedä omaani...” (Esimies 2)

”Meillä on kuitenkin seitsemän pääluottamusmiestä ja neljä työsuojeluvalltuutettua. Se on aika iso voimavara, joka voidaan valjastaa tämän organisaation muutosprosessin hyväksi ja tehdä sitä muutosta yhdessä.” (Hätinen, 27.9.2011)

Muita perusteluja suoran osallistumisen puolesta olivat muun muassa tiedonkulun avoimuuden säilyttäminen etenkin suurissa muutosprosesseissa ja suoran osallistumisen helppous verrattuna edustukselliseen osallistumiseen.

”Kun sä ite oot siellä paikan päällä, niin mä pitäisin sitä kyllä tärkeämpänä. Onhan se niin, että kun sä omilla korvillasi kuulet, niin onhan se varmasti parempi vaihtoehto. Sitten kun se menee välikäsien kautta, niin sitten voi vaikka joku asia jäädä kertomatta tai jotain.” (Työntekijä 2)

Vaikka suurin osa vastaajista pitikin suoraa osallistumista edustuksellista parempana tapana osallistua, myös suoran osallistumisen haasteet tunnistettiin. Ensimmäkin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että kynnys suoraan osallistumiseen ja oman mielipiteen ilmaisemiseen saattaa olla joissakin tilanteissa liian korkea. Tällöin edustuksellinen osallistuminen on luontevampaa. Toiseksi etenkin tilanteissa, joissa osallistumisen tavoitteena on esimerkiksi päätöksentekoon vaikuttaminen, voi tiedon tai asiantuntemuksen puute muodostua esteeksi suoralle osallistumiselle. Kolmanneksi muutama haastatelluista koki edustuksellisen osallistumisen vaikuttavuuden paremmaksi kuin suoran osallistumisen.

”Kyllähän se niin oli, että moni työntekijöistä ei uskaltanut sanoa kaikkea eivätkä he tiedäkään kaikkea, että kyllä se hyvä on, että siellä on sitä edustuksellistakin osallistumista.” (Esimies 1)

”Jos itse ei pysty vaikuttamaan tai ei tiedä asioista, niin silloin voi ottaa selvää luottamusmiesten kautta.” (Työntekijä 3)

”Kyllähän se suurin juttu tehdään siellä edustuksellisessa systeemissä kuitenkin, ne perusteellisimmat prosessit. Ja sen takia sinne on valittu ihmiset. Nää muodot tukee kuitenkin toisiaan ja molempia tarvitaan.” (Luottamushenkilö 1)

5.3.4. Osallistumisen resurssit

Yhteistoimintaneuvotteluiden johtamista ja organisointia koskevassa luvussa 5.2. kävi ilmi, että prosessin kestoa ja laajuutta koskevat mielipiteet jakaantuivat kahtia. Osa haastatelluista piti yhteistoimintaneuvotteluiden kestoa liian pitkänä, kun taas toisten mielestä kesto oli sopiva. Lähes kaikki haastatelluista olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutosprosessissa osallistumiselle oli varattu riittävästi aikaa. Valmisteltavat asiat tuotiin riittävän ajoissa yleiseen keskusteluun, sillä esimerkiksi kutsut neuvottelutilaisuuksiin toimitettiin kaikkien luettaviksi ja kommentoitaviksi hyvissä ajoin ennen tilaisuutta. Yhteisten tilaisuuksien kestoa ei rajoitettu ja kaikki halukkaat saivat äänensä kuuluviin. Tämän lisäksi esimiehet panostivat työpaikoilla tapahtuvaan vuorovaikutukseen muun muassa järjestämällä ylimääräisiä työpaikkakokouksia ja olemalla henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Useat haastatelluista esittivät kuitenkin kritiikkiä siitä, etteivät neuvottelutilaisuudet olleet työntekijöille työaikaa, jos he eivät sillä hetkellä olleet työvuorossa. Tämä vähensi osallistumisen aktiivisuutta etenkin yhteisissä neuvottelutilaisuuksissa.

”Mä en oikein ollu niissä mukana, ku mä olin silloin vapaalla, niin mä en viittäny sitten vapaalta lähteä. Oli kyllä mahdollisuus mennä ja esimieskin sano, että kannattaa mennä. Se vapaa on vaan yhtä tyhjän kanssa, jos joutuu sitten taas kaupunkiin lähtemään...” (Työntekijä 4)

”Olisko se muutaman tunnin palkka sitten ollut niin paha? Ehkä se olis ollut hyvää henkeä nostattava. Niin ihmiset olis sitten voinut ajatella, että tää on tärkeää, kun tästä palkkakin maksetaan.” (Luottamushenkilö 2)

”Osallehan se sitten oli kynnykskysymys, kun tää ei ollut työaikaa, niin he eivät tulleet ja osahan sitten tuli hyvin mielelläänkin vapaapäivinäänkin. Harmittelivat kyllä kaikki sitä, ettei se ollut työaikaa.” (Esimies 1)

Aika-resurssin lisäksi pyrin selvittämään haastatteluissani sitä, taattiinko muutokseen kohteen olleelle henkilöstölle riittävät tiedolliset resurssit osallistua muutokseen. Tiedollisten resurssien puute on yksi merkittävä osallistumattomuuden organisaatorakenteellinen syy, minkä vuoksi tiedon välittäminen henkilöstölle on ensisijaisen tärkeää osallistumiseen kannustavassa johtamisessa.

(Kykyri 2008, 151–153.) Haastateltujen mukaan henkilöstö sai verrattaen hyvin tietoa muutoksesta, mutta joissain tapauksissa tieto tuli liian myöhään ja näin ollen keskustelulle ja osallistumiselle jäi liian vähän aikaa. Tämä korostui etenkin vanhustenhuollon haastateltujen vastauksissa. Niin kuin luvussa 5.1. kävi esille, muutoksen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot esiteltiin kuitenkin verrattaen hyvin jo prosessin alkuvaiheessa.

Haastatteluissa kävi lisäksi ilmi, että vaikka muutoksesta oli saatavilla melko hyvin tietoa, henkilöstön valmiudet käsitellä tietoa vaihtelivat. Etenkin työntekijät kokivat saadun tiedon välillä liian monimutkaiseksi eivätkä he ymmärtäneet kaikkia yhteistoimintaneuvotteluissa esillä olleita asioita tai termejä. Heidän mielestään työnantajan edustajat ”puhuivat välillä vähän eri kieltä työntekijöiden kanssa”. Esimiehet ja luottamushenkilöt sen sijaan uskoivat omien valmiuksiensa olleen hyvät muutoksesta annetun tiedon käsittelyyn.

Myös Juutin ym. (2004, 237–238) tutkimuksen mukaan työntekijöiden muutosdiskurssi poikkeaa selvästi johdon ja keskijohdon muutospuheesta. Työntekijät käsittelevät muutoksia eri viitekehyksen läpi kuin johto ja keskijohto, mikä saa näkyvän muotonsa kielellisessä ilmaisussa. Kun johdon muutospuhe kohdistuu tietyn johtamismuodon mukaiseen hankkeeseen, kohdistuu työntekijöiden diskurssi usein käytännönläheisempiin teemoihin, kuten esimerkiksi työn sisällössä tapahtuneisiin muutoksiin. Tämä johtaa siihen, että johdon muutospuhe on usein ”strategian tasoista yläkieltä” ja abstraktia puhetta, joka ei siirry käytännön arkeen. Toisaalta tutkijoiden mukaan strategiset muutospuheet luovat välineen, jonka avulla kaaosta hallitaan. Johdon muutospuheella on nimittäin yleistä diskurssia ja ihmisten identiteettiä muokkaava vaikutus, sillä se luo puheikäytäntöjä ja vuorosanoja, jotka toistuessaan muodostuvat rutiineiksi.

Esimerkkinä tiedollisista valmiuksista otan esille lyhenteen ”yt”. Kysyin kunkin haastattelun alussa, mitä haastateltavan mielestä kyseinen termi tarkoittaa. Luottamushenkilöt ja esimiehet yhdistivät termin yhteistoimintaan ja lakisääteiseen menettelytapaan, mutta suurimmalle osalle työntekijöistä termi oli jokseenkin vieras tai sitten se liitettiin tarkoittamaan pelkästään irtisanomisia tai lomautuksia.

”Ainahan sitä ajattelee, kun jostain TV:stä kuulee yit-neuvotteluista, että nyt sitten vähennetään väkeä. Et saatiinhan me ne paperit, että mitä niissä käydään läpi, mutta en mä oikein niistäkään osannut ottaa, että mitä on tulossa.” (Työntekijä 2)

”Se on hyvin vieras sana täällä mejän hoitomaailmassa. Meillä ei puhuta mistään yt-

neuvotteluista tai muista. Että se oli semmonen kauheen kylmä termi jotenkin käyttää...” (Työntekijä 1)

”Pitäis kyllä olla tällasille yhteistoimintaneuvotteluille, joita käydään muuten kuin irtisanomisen takia niin joku muu termi, vaikka ´muutosneuvottelu´ tai mikä se sitten voiskaan olla.” (Luottamushenkilö 2)

Haastatellut ottivat myös tässä kohtaa esille työpaikkakokousten ja työpaikoilla tapahtuvan osallistumisen merkityksen. Monia yhteistoimintaneuvotteluissa esille tulleita asioita ja termejä selkeytettiin myöhemmin työpaikoilla.

”Kyllä oli välillä vähän hassu tunne, kun sieltä tilaisuudesta lähdit. Mutta esimiehen kanssa sitten siitä jutusta puhuttiin jälkikäteen ja hän sitten selvensi, että näin ja näin se menee. Kun jotkut jutut oli ihan uusia ja vieraita, niin tuli semmonen olo, että huh huh...” (Työntekijä 2)

”Kyllä mulla esimiehenä oli varmaan enemmän tietoa tästä muutoksesta ja sen taustoista. Varsinkin jotkin termit saattoivat tuntua työntekijöistä aluksi pelottavalta. Mutta meillä kyllä vietiin sitä asiaa aika pitkällä aikavälillä eteenpäin ja tuotiin sitä juttua koko ajan lähemmäs ja lähemmäs sitä työntekijää ja yksilöä.” (Esimies 3)

Ajatus työpaikoilla tapahtuvasta tiedottamisesta, kommunikoinnista ja osallistumisesta liittyy läheisesti työpaikkademokratian (TPD) määritelmään, joka korostaa ennen kaikkea työpaikoilla tapahtuvaa tiedottamista ja suoraa osallistumista. Esimiehen luoma demokraattinen ilmapiiri vaikuttaa olennaisesti siihen, missä määrin työntekijöillä on mahdollisuuksia osallistua omaa työtään koskevien asioiden suunnitteluun ja kehittämiseen. (Valtee 1986, 7.)

5.3.5. Osallistavan johtamisen toteutuminen

Osallistavan muutosjohtamisen tärkeys kulminoituu alhaalta ylöspäin (bottom up) suuntautuvan muutosjohtamisen perusteluissa (ks. luku 2.4.). Muutosta ei voida pakottaa ylhäältä alaspäin, vaan myös ruohonjuuritason työntekijöiden tulee olla mukana muutosprosessin muotoutumisessa etenkin, jos kyseessä on laaja ja syvälinen muutos. (Baker 2007, 75.) Alhaalta ylöspäin suuntautuva johtaminen lisää henkilöstön sitoutumista työhönsä. Tämä korostuu etenkin julkisen sektorin aloilla, joissa toiminnan tehokkuus on riippuvainen henkilöstön kyvyistä, ideoista ja motivaatiosta. (Nakari & Valtee 1995, 45.)

Hämeenlinnan kaupungissa muutoksen kohteena ollut henkilöstö näki muutoksen johtamisessa niin ylhäältä päin kuin alhaaltapäin johdetunkin muutoksen elementtejä. Suurin osa haastatelluista oli

sitä mieltä, että muutosprosessin isot päätökset ja suuret linjaukset suunniteltiin ja toteutettiin ylhäältä johdettuina, mutta muutoksen työstäminen ja ”hienosäätö” toteutettiin alhaalta ylöspäin suuntautuvan johtamisen keinoin. Etenkin lähiesiemiestyöskentely nähtiin lähellä työntekijää olevana vuorovaikutuksen keinona ja johtamismallina, jossa kunkin osallistujan mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Haastatellut näkivät eri johtamistyylien sopivan erityyppisiin tilanteisiin vaihtelevasti.

Toisaalta haastatellut näkivät ylhäältä alaspäin suuntautuvassa johtamisessa myös hyviä puolia. Laajojen kokonaisuuksien hallinta ja suuret päätökset edellyttävät toimijoilta asiantuntemusta ja kokemusta, minkä vuoksi on usein hyvä, että muutosta ohjataan ja hallitaan ylhäältä käsin. Tämän lisäksi etenkin muutostilanteissa johtamiselta vaaditaan selkeitä linjauksia muutoksen toteuttamisen tavoista ja normaalia jämäkämpää otetta.

”Nää on niin laajoja ja isoja ja moneen asiaan limittyviä ja lomittuvia, että eihän me tällasia isoja päätöksiä voida eikä haluta tehdä.” (Työnantaja 1)

”Kyllä tää aika pitkälle oli sieltä ylhäältäpäin johdettua. Toisaalta se sopikin tähän ihan hyvin. Tää on kuitenkin niin ison joukon juttu. Se ei tässä kohtaa ollu mikään paha juttu, vaikka sillä voi olla vähän huonokin kaiku joskus, mutta tässä oli hyvä ja selkeä ohjeistus ja jollain oli hihnat hallussa ja mun mielestä se jäntevöitti sitä prosessia.” (Luottamushenkilö 1)

Transformationalista johtamista tutkineiden Gromovin ja Brandtin (2011, 78) tutkimustulos muutoksen osallistavuudesta noudattelee edellä esitettyä tutkimustulosta. Gromovin ja Brandtin haastattelemat työntekijät eivät halunneet osallistua isompiin, koko organisaatiota koskeviin muutoksiin, vaan heille tärkeintä oli omaan työhön vaikuttaminen. Oma rooli muutoksessa nähtiin ennen kaikkea aktiivisen paikallisen osallistumisen kautta, jota voitiin toteuttaa esimerkiksi omalla työpaikalla osallistumalla käytännön työn organisointiin ja päätöksentekoon. Tämän tutkijat uskoivat johtuvan esimerkiksi siitä, että haastatellut luottivat vahvasti omiin lähiesimiehiinsä ja johtoon. He uskoivat johdon tietävän, mikä on organisaatiolle parhaaksi.

Gromotovin ja Brandtin tutkimustuloksista poiketen haastattelemani henkilöt eivät olleet yhtä vakuuttuneita johdon kyvyistä hoitaa suuria muutoksia. Tämä saattoi johtua siitä, että ylin johto koettiin etäisenä ja vieraana. Ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä nähtiin olevan liian monia välikäsiä. Lähiesiemiestyöskentely sen sijaan sai paljon kiitosta niin luottamushenkilöiltä kuin työntekijöiltäkin siitäkin huolimatta, että he näkivät lähiesimiehen roolin vaativana ja

moniulotteisena. Myös henkilöstöjohtaja Raija Hätinen (27.9.2011) korosti haastattelussaan niin lähiesimiestyöskentelyn kuin niin sanotun edestä johtamisenkin tärkeyttä muutostilanteissa. Edestä johtamisella hän tarkoitti sitä, että johdon on tultava ”joukkojen eteen ja kerrottava asioista face-to-face”. Tämä näkemys korostui myös joidenkin haastateltujen vastauksissa.

”Eihän se taho, joka näistä päättää, ole selvittämässä näitä juttuja. Se on aina joku välikäsi, joka sitten ei oikeesti päättä mitään, mutta joutuu kuitenkin jälkiä siivoamaan. Ja ne oli tietysti sitten ilkeessä asemassa, koska ne sai sitten ne kaikki vihat päällensä siinä.” (Työntekijä 1)

”Se tekee nää ratkaisut ja pysyy hyvin kaukana. Kyllä mä sen toisaalta ymmärrän: se tekee niin paljon ratkaisuja, ettei se kai voi ihan joka paikkaan tulla itse paikalle. Mutta tää oli kyllä aika iso juttu...” (Työntekijä 3)

Jari Stenvallin ym. tutkimuksessa yhdeksi onnistuneen esimiestyöskentelyn kriteeriksi nousi muun muassa läsnä oleva johtaminen, joka on muutostilanteessa henkilöstölle keskeinen resurssi. Erityisesti suuria muutoksia kokevat työntekijät odottavat esimiehiltä läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Läsnäolo tarkoittaa myös sitä, että esimiehellä on valmius puuttua niihin käytännöllisiin ongelmiin, jotka tulevat esiin muutosta toteutettaessa. Näihin odotuksiin vastaaminen ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan osoittautunut helpoksi, sillä lähes poikkeuksetta esimiehiä työllistävät samanaikaisesti myös muut organisaatiomuutokset. (Stenvall ym. 2007, 80.) Edestä johtamisen määrittelyä voidaan lähestyä myös niin kutsutun auttajajohtaja-määritelmän kautta. Hannele Laaksonen (2008, 63) näkee auttajajohtajan roolin ennen kaikkea luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden kautta syntyvänä johtajuutena, jossa on oleellista riittävien vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle. Auttajajohtajat ovat läsnä siellä, missä työ tapahtuu ja he osallistuvat niin itse työhön kuin muutosten toteuttamiseenkin yhdessä henkilöstön kanssa.

Oman tutkimukseni keskeinen jännite syntyy osallistumisen ja vaikuttamisen tematiikan välille. Voiko henkilöllä olla vaikutusmahdollisuuksia, jos hän ei osallistu? Toisaalta kysymys voidaan esittää myös seuraavasti: seuraako osallistumisesta automaattisesti vaikuttamista? Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaneuvotteluiden aikana haastatelluille taattiin pääsääntöisesti riittävät keinot, areenat ja resurssit osallistumisen mahdollistamiseksi (ks. luku 5.3.), mutta entä kokivatko he pystyvänsä vaikuttamaan osallistumalla muutokseen?

Haastatellut peilasivat omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa sekä taustalla olevaan päätöksentekoprosessiin että muutoksen käytännön organisointiin. Näin ollen omien

vaikutusmahdollisuuksien tarkastelu jakaantui ikään kuin kahteen eri kategoriaan. Muutoksen taustalla oleviin suurempiin päätöksentekomenettelyihin ei yksikään haastatelluista kertonut pystyneensä vaikuttamaan. Vastauksissa toistunut kuvaus omista vaikutusmahdollisuuksista oli se, että ”vuorovaikutus pelaa, mutta todelliset vaikuttamismahdollisuudet puuttuvat”. Sen sijaan muutoksen yksilöllisiin seurauksiin ja työpaikoilla tapahtuvaan kehittämiseen haastatellut uskoivat pystyneensä vaikuttamaan.

”Ei siinä henkilöstöllä ollu muutosmahdollisuuksia sitten kun se päätös oli tehty. Se menee niin kuin juna eteenpäin” (Esimies 2)

”Ei me pystytä täällä kauheesti vaikuttamaan, mielipiteitä pystytään kyllä sanomaan, mutta ei vaikuttamaan. Me ollaan kyllä aika pieniä ihmisiä me työntekijät.” (Työntekijä 2)

”Se mitä johtajat on päättäny, niin niinhän tulee tapahtumaan. Siihen ei paljon työntekijät pysty siinä kohtaa vaikuttamaan. Eniten siinä pysty vaikuttamaan siihen, että mihin itse sijoittuu.” (Työntekijä 3)

”En mä tiedä vaikuttaako se oikeasti, mutta kyllä me keskustellaan ja kommentoidaan. Kyllä me siinä arjessa saadaan vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu.” (Työntekijä 4)

Tapio Salmelan (2008, 80) tutkimuksen tulos Hämeenlinnan kuntaliitoksen vaikutuksista vahvistaa edellä kuvattua tutkimustulosta todellisten vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta. Organisaation toimintaan vaikuttaminen koettiin hänen tutkimuksessaan ongelmalliseksi etenkin muiden kuin esimiesasemassa olevien työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi ne henkilöt, jotka eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan organisaationsa toimintaan riittävästi, etenivät myös muutoksen henkisessä prosessoinnissa kaikkein vähiten. Tämän lisäksi vaikutusmahdollisuuksien puutteen katsottiin vaikuttaneen muutosprosessin aikana negatiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen yhdessä epä tietoisuuden ja kiireen kanssa.

Pari haastateltua otti vastauksessaan esille myös ”näennäisosallistumisen” ja ”näennäisvaikuttamisen” käsitteet, joilla haastatellut tarkoittivat ennen kaikkea todellisten vaikutusmahdollisuuksien puutetta. Heidän mukaansa muutosta koskevaan päätöksentekoon pitäisi pystyä vaikuttamaan hyvissä ajoin ennen lopullista ratkaisua.

”Se on hyvin näennäistä ottaa meidät mukaan siinä vaiheessa, kun kaikki asiat on jo nuijittu. Se ei kauheen hedelmälliseltä siinä kohtaa tunnu, vaikka se lopputulos siinä kohtaa olisikin se sama. Pitää voida vaikuttaa ennen kuin niitä poliittisia päätöksiä on tehty. Mun mielestä se on hirmu tärkeä asia.” (Luottamushenkilö 1)

Toisaalta näennäisvaikuttamisella ja -osallistumisella tarkoitettiin myös kokemusta osallistumisen vuorovaikutteisuudesta, ei niinkään sen todellisesta vaikuttavuudesta.

”Toisaalta näennäisvaikuttaminenkin on tärkeää. Parempi se, kun että heitä ei kuunneltaisi lainkaan.” (Esimies 1)

Hannele Laaksosen (2008, 177–178) voimistavaa johtamista koskevassa tutkimuksessa esimiestaso arvioi sekä omat vaikutusmahdollisuutensa että voimistavan johtamisen toteutumisen suuremmaksi kuin työntekijätaso. Laaksonen arveli tämän johtuvan esimiestehtävän tuomasta auktoriteetista ja siihen liittyvästä juridisesta vallasta ja vastuusta. Laaksosen tuloksista poiketen omassa tutkimuksessani myös esimiestaso koki omat vaikutusmahdollisuutensa työntekijöiden tapaan huonoiksi. Esimiehet kokivat näin siitäkkin huolimatta, että he osallistuiivat työntekijöitä enemmän muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen ja suhtautuivat muutokseen lähes poikkeuksetta työntekijöitä positiivisemmin. Tämä ristiriitaisuus saattoi johtua esimerkiksi siitä, että haastatteluissa esimiehet tarkastelivat omia vaikutusmahdollisuuksiaan samasta näkökulmasta kuin työntekijät ja asettuivat vastauksissaan ikään kuin työntekijöiden asemaan.

Vaikuttamista voidaan tarkastella myös jaetun johtajuuden käsitteen kautta. Tällöin on tärkeää huomioida kunnallisen päätöksenteon erityispiirteet ja se, että kunnallisessa toimintaympäristössä johtajuus nähdään useimmiten joko ammatillisena tai poliittisena johtajuutena (ks. esim. Kallonen 2007, 11). Vaikka oman tutkimukseni rajaus käsittikin vain ammatillisen johtajuuden tarkastelun, ei poliittista johtajuutta voi täysin sivuuttaa tutkimustuloksia analysoitaessa, sillä se vaikuttaa oleellisesti siihen, miten vaikuttavaksi haastatellut oman osallistumisensa kokivat. Kunnallisen päätöksenteon problematiikkaa pohdittiin vastauksissa muun muassa seuraavasti:

”Siitä on myös ollut keskustelua, että voidaanko me, henkilöstön edustajat ja henkilöstö, politikoida? Kyllä mun mielestä pitää voida. Ollaanhan me samalla myös kuntalaisia.” (Luottamushenkilö 1)

”Jos tää yt olisi käyty yrityksessä, niin siellä olis mietitty esimerkiksi niitä prosesseja yhdessä, että miten saadaan tehtyä vielä 60 huopatossua päivässä enemmän. Ja sitten siitä olis tullu sellasta porukkahenkeä, että hei, mehän tehdään se 60 huopatossua päivässä enemmän! Täällä kunnassa se päätöksenteko on erilaista eikä sitä henkilöstöä voi ottaa mukaan siihen ´firman pyörittämiseen´ samalla lailla. [...] Työntekijällä on kunnassa niin valtava vastuu siitä palvelun tuottamisesta, mutta niin äärettömän vähän valtaa siihen, kuinka se tuotetaan. Sitten kun on heidän työpaikoistaan kyse, niin se päätös tehdään siellä valtuustosalissa.” (Luottamushenkilö 2)

Kuka tai ketkä sitten ovat vastuussa muutoksen suunnittelusta ja toteuttamisesta? Kunnallisen johtamisjärjestelmän monimutkaisuus ja jaetun johtajuuden haasteet vaikuttanevat osaltaan myös siihen, kenelle päävastuu muutoksista halutaan vierittää. Huomionarvoista tutkimustuloksissa oli, että vain harva haastatelluista kohdisti muutokseen liittyvää vastuuta poliittisille toimijoille ja vastuun kantaminen nähtiin pääsääntöisesti virkamiesten eli ammattijohtajien tehtävänä. Haastateltavat käyttivät vastuutahoista muun muassa seuraavia nimityksiä: ”toimitusjohtaja”, ”kaupunki”, ”henkilöstöjohtaja”, ”tilaaja johtaja”, ”joku johtokunta”, ”hallitus”, ”päällikkö” jne. Vastauksissa korostui heikko päätöksentekoprosessien tuntemus, mikä saattoi johtua siitä, että Hämeenlinnan kaupungin tilaaja-tuottaja-organisaatiomalli on vielä verrattaen uusi ja sen toimintaperiaatteet lienevät vieraita varsinkin työntekijöille.

”Tää tilaaja-tuottajamalli on tehnyt sen, että ollaan viety kauhean kauas se poliittinen päättäjä. Meille oli ennen enemmän se kytkös olemassa, mutta nyt me ollaan enää virkamiesten kanssa tekemisissä.” (Luottamushenkilö 1)

”Eikös se ollu tilaaja johtaja, jonka idea tää ihan loppujen lopuksi oli? Eikö se sitä meinaa, että joka sen idean on keksinytkin ja asiasta päättänyt, niin se on päävastuussa? [...] Jos sä tällästä asiaa viet eteenpäin, niin kyllä sun on vastuukin siitä kannettava.” (Työntekijä 1)

Huomionarvoinen seikka on myös se, ettei yksikään työntekijöistä kokenut olevansa itse vastuussa muutoksen toteuttamisesta tai vastuun jakautuvan yhteisesti koko henkilöstölle. Tältä osin voidaan todeta, että valtuuttamisen ydinajatus eli ”vastuuseen vapauttaminen” jäi muutosprosessissa toteutumatta. Valtuuttamisessa on oleellista, että työntekijät kokevat pystyvänsä vaikuttamaan muutoksen olosuhteisiin ja saavuttavansa päämääriään (ks. esim. Räsänen 77). Niin kuin edellä kävi ilmi, haastatellut kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa heikoiksi. Tämä vaikutti varmasti myös vastuun kokemiseen.

Esimiehet sen sijaan näkivät muutoksen toteuttamisen vastuun hieman laajemmin kuin työntekijät ja korostivat muutoksen olevan ennen kaikkea ”yhteinen asia”. Heidän mielestään muutosprosessin aikana on tärkeää, että kukin toimija tietää oman roolinsa. Vastuu muutosratkaisuista sen sijaan on selvemmin pelkästään johdon asia.

”Kyllähän se varmaan useampia ihmisiä koski se muutoksen toteuttamisen vastuu. [...] Että ei se yhdelle lankea, siinä on tilaajan vastuu, tuottajan vastuu ja henkilöstön vastuu. Koko porukanhan vastuu se on, että muutos saadaan toteutettua mahdollisimman kivuttomasti ja että tulos on hyvä asiakkaiden kannalta.” (Esimies 2)

”Ei voi pelkästään nimetä yhtä tahoa. Kyllä mä koen, että se osavastuu on myös mulla. Kyllä mä koen, että mä oon se yksi pykälä siellä.” (Esimies 3)

Yksi Stenvallin ym. (2007, 73) tutkimuksessa esiin noussut onnistuneen esimiestyön kriteeri oli itsensä likoon laittaminen eli esimerkillä johtaminen. Muutostilanteessa valta syntyy ennen kaikkea oman esimerkillisen toiminnan, ei muodollisen vallan kautta, sillä muodolliset valtasuhteet ovat vasta muotoutumassa. Esimerkillä johtamisen merkitys korostui myös omassa tutkimuksessani, jossa esimiesten rooli muutosagentteina ja suunnan näyttäjinä oli ilmeinen.

5.3.6. Osallistavan johtamisen ja yhteistoiminnan tavoitteet

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöjärjestelyissä noudatettavien periaatteiden mukaisesti yhteistoimintamenettely tulisi toteuttaa siten, että lopputuloksena on laadukas muutosprosessi, jossa henkilöstön asema huomioidaan mahdollisimman hyvin (Kuntauudistuksen henkilöstöjärjestelyitä koskevat ohjeet 2009). Kysyin haastatelluilta, minkälainen heidän mielestään on laadukas yhteistoimintamenettely. Entä mitkä ovat yhteistoiminnan ja samalla osallistavan johtamisen tärkeimmät tavoitteet eli mihin laadukkaalla yhteistoimintamenettelyllä pyritään?

Laadukasta yhteistoimintamenettelyä kuvattiin muun muassa seuraavin termein: ”osallisuus”, ”tiedottaminen”, ”avoimuus”, ”läpinäkyvyys”, ”todellinen vaikuttaminen”, ”vuorovaikutteisuus”, ”keskusteleva” jne. Työntekijät olivat muita haastateltuja useammin sitä mieltä, että laadukkuus syntyy ennen kaikkea toimivasta tiedottamisesta. Lisäksi muutoksen organisaattorien tulee pitää huolta siitä, että henkilöstö on ajan tasalla niin muutoksen vaiheista kuin muutoksen lopputuloksestakin. Myös tiedon kulun nopeutta korostettiin vastauksissa. Etenkin esimiehet ja luottamushenkilöt pitivät tärkeänä, että henkilöstölle kerrotaan niin muutoksen perustelut, vaikutukset kuin vaihtoehdotkin. Niin tiedottamiselta kuin muutosprosessilta kokonaisuudessaankin odotetaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.

Tiedottamisen lisäksi haastatellut arvostavat yhteistoimintamenettelyssä vuorovaikutteisuutta ja sitä, että kaikilla on tasa-arvoinen mahdollisuus esittää omat mielipiteensä. Heidän mukaansa keskustelua on luonteva käydä myös yhteisten tilaisuuksien ulkopuolella, kuten esimerkiksi työpaikoilla, joissa henkilöstö voi esittää omia mielipiteitään vapaammin ja kysyä muutokseen liittyvistä asioista. Myös henkilökohtaisten yhteistoimintaneuvotteluiden rooli koetaan tärkeäksi, sillä niissä muutos tuodaan ikään kuin yksilökohtaisemmalle tasolle. Osa haastatelluista oli myös

sitä mieltä, että yhteistoimintamenettelyllä on tärkeä merkitys tunteiden käsittelyssä ja purkamisessa. He pitivät tärkeänä sitä, että muutoksen kohteena olevat henkilöt saavat riittävästi tukea ja että heitä sekä kuunnellaan että kannustetaan puhumaan.

”Laadukkuus on vuorovaikutusta. [...] Tää menettely on vähän tällänen ruotsalaistyyppinen: puhutaan, puhutaan, puhutaan ja vielä puhutaan. Tää sopii yhteistoimintaan hyvin. Siinä sitten pikku hiljaa jokainen näkee sen uuden tien.” (Luottamushenkilö 2)

”Mun mielestä se tarkoittaa sellasta, että se ottaa kaikki huomioon ja sillai. Jos on esimerkiksi kymmenen ihmistä, niin niiden kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ettei vaan kaksi keskustele. Ja sitten että tiedotetaan. Sillä tavalla mä sen ajattelen.” (Työntekijä 4)

”Vois sanoa, että se avoimuus ja näkyvyys ja ennen kaikkea läpinäkyvyys on tärkeää. Että ei tehdä sellaista, että jossain virastossa päätetään meidän asioista ja salaillaan. Toivon, ettei kenellekään tullu sellasta oloa.” (Esimies 3)

Sekä luottamushenkilöt että esimiehet näkivät työntekijöitä useammin laadukkaana menettelytavan muodostuvan osallistumisesta, osallistamisesta ja vaikuttamisesta. Osallistava johtajuus nähtiin joko todellisten vaikutusmahdollisuuksien edistäjänä tai osallistumisen ja vaikuttamisen kokemuksen mahdollistajana. Etenkin luottamushenkilöiden mielestä yhteistoimintaprosessin on nimensä mukaisesti mahdollistettava henkilöstön todelliset vaikutusmahdollisuudet ennen muutoksesta päättämistä, muutosprosessin aikana ja myös sen jälkeen. He korostivat vastauksissaan ”aitoa keskusteluyhteyttä ja vaikuttamista.”

”Joku kanava pitää olla aidolle vaikuttamiselle. Sen tulis olla sellasta hyvää vuorovaikutteista ja että ihan oikeasti ne asiat otetaan huomioon, jotka me tuodaan esille. Onko tämä järkevää vai pitäisikö ehkä jotain selvittää pidemmälle ja niin edelleen?” (Luottamushenkilö 1)

Tärkeää on se, että henkilöstö kokee koko ajan olevansa osallisena, vaikka ne jotkut prosessit voikin mennä vähän niinku ’zuf’ohi, mutta silti sä oot osallisena siinä.” (Esimies 3)

Henkilöstöjohtaja Raija Hätinen (27.9.2011) kiteytti haastattelussaan yhteistoimintaneuvotteluiden tärkeimmät tavoitteet kahteen kokonaisuuteen. Ensinnäkin hyvin hoidetun yhteistoimintamenettelyn tavoitteena on henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen. Toiseksi menettelyllä tavoitellaan palvelutehtävän laadukasta ja riskitöntä hoitamista muutoksista huolimatta.

Tapio Salmelan (2008, 60–65) tutkimus osoitti, että muutoksesta ja sen stressaavuudesta huolimatta Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö oli tyytyväinen työnsä sisältöön ja koki sen sekä riittävän

monipuoliseksi että itsenäiseksi. Suurin osa vastaajista koki olevansa motivoitunut tekemään työtä ja samalla he kokivat työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi. Myös omien tutkimustulosteni mukaan Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö on muutoksista huolimatta sitoutunut ja motivoitunut työnsä tekemiseen. Tämä näkyi vastauksissa esimerkiksi palvelutehtävän merkityksen korostamisessa ja työn vastuullisuuden ja haasteellisuuden huomioimisessa.

Etenkin haastattelemani esimiehet ja luottamushenkilöt korostivat palvelutehtävän hoitamisen tärkeyttä yhteistoiminnan tavoitteita pohtiessaan.

”Siinä useasti unohtuu, että miksi me ollaan täällä. Sitten kun puhutaan siitä muutosjohtamisesta, niin sen tehtävänä on viedä tää juttu taas oikeille urille, ettei rupea elämään ihan omaa elämäänsä se muutos ja sitten hommat jää kakkoseks.” (Luottamushenkilö 1)

”Se (palvelutehtävä) on meidän tärkein duuni. Siinä se näkyikin välillä henkilöstöllä eli välillä piti palauttaa siihen perustehtävään ja siihen, mitä se meidän duuni on. Ei ne hoitanu sitä huonosti, sitä en sano, mutta se oma jupinansa nousi välillä niin näkyväksi ja kuuluvaksi...[...] Mun mielestä pitää puhua ja saa puhua, mutta se ei saa olla se päätehtävä, kun se päätehtävä on se asiakas.” (Esimies 1)

Luvussa 2.4.5. käsittelin voimaantumista yhtenä muutosjohtamisen tavoitteista. Voimaantumisprosessissa on tärkeää jokaisen itsensä johtamisen tukeminen, jolloin johtaminen nähdään mahdollistamisena ja tukemisena. Työntekijät sitoutuvat muutokseen paremmin, jos heitä kuunnellaan, arvostetaan ja rohkaistaan. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 219.) Voimaantunutta yksilöä voidaan kuvata ulkoisesta pakosta vapaaksi ja itseään määrääväksi subjektiksi. Voimaa ei voi siirtää toiselle, vaan voimaantumisen on lähdettävä ihmisestä itsestään. (Siitonen 1999, 91.)

Myös haastateltujen mukaan parhaaseen lopputulokseen muutoksen johtamisessa päästään, kun henkilöstölle annetaan riittävä tuki ja vaikutusmahdollisuudet muutosprosessin aikana. Etenkin organisaation kehittäminen nähtiin kuuluvan sekä työntekijöille että esimiehille.

”Mä olen sitä mieltä, että tän työn kehittämisen pitäis tapahtua ruohonjuuritasolla, jotta vaikutusmahdollisuudet olis hyvät. Sitten kun pakotetaan, niin työntekijä ei näe siihen hyvää syytä, että miksi pitäis osallistua. Mutta silloin kun hän keksii sen itse, niin silloinhan osallistuja on tosi motivoitunut.” (Esimies 1)

”Kyllä mä uskon, että työntekijät arvostaa sellasta vaikutusmahdollisuutta ja vuorovaikutusta. Sehän menee niin, että kannettu vesi ei kaivossa pysy.” (Esimies 3)

Muutosprosessin kautta tapahtuva voimaantuminen näkyi tutkimuksen kohteena olleessa henkilöstössä muun muassa siten, että alun muutosvastarinnasta huolimatta kaikki haastellut henkilöt olivat tyytyväisiä nykyiseen muuttuneeseen työhönsä, vaikka muutoksen aste vaihtelikin paljon eri työntekijöiden ja alojen välillä. Tämän lisäksi kokemus omasta pärjäämisestä ja selviytymisestä lisäsi itsevarmuutta ja luottamusta tulevaisuuteen.

”Mä siitä henkilöstöstä näin, että tämän prosessin kautta niistä tuli aivan mielettömiä työntekijöitä! Siis niiden kehittyminen oli aivan silmin nähtävää, oikeesti. Se, miten vastuuntuntoisia niistä tuli. Siis se vastuunottaminen nousi niillä aivan mielettömästi ja myöskin se osaamistaso lisääntyi aivan valtavasti. Siis tän vahvempia ja parempia ihmisiä ei löydä enää mistään!” (Esimies 1)

Myös Stenvallin ym. (2007, 109–110) tutkimuksen mukaan muutosprosessi laajuudessaan ja vaativuudessaan kasvatti yksilöitä ihmisinä, sillä muutoksesta selviytymisen kokemus lisäsi monen itsetuntemusta ja –varmuutta. Muutoksen tuomista uusista asioista huomattiin ja opittiin, että tietyllä tavalla tehtyjä asioita voidaan tehdä myös toisella tavoin, mikä johti tasapainoisempaan ja realistisempaan suhtautumiseen sekä omien heikkouksien että vahvuuksien tunnistamisessa muutosmyllerryksen keskellä.

Omassa tutkimuksessani suhtautuminen ei pelkästään jo koettuihin muutoksiin, vaan myös tuleviin mahdollisiin muutoksiin muuttui positiivisemmaksi haastattelun edetessä. Haastatellut näkivät muutoksen jatkumona ja osa jopa välttämättömyytenä, joka kuuluu tämän päivän työelämään ja sen kehittämiseen –myös kuntasektorilla.

”Maailma muuttuu. Me ollaan opittu kunnalla, että kaikki on siellä samassa työpaikassa hamaan tappiin asti ja se on siinä. Mutta näinhän se ei enää ole.” (Luottamushenkilö 1)

”Sellaisissa työpaikoissa, joissa tehdään kaikki samat rutiinit päivästä toiseen ja samaan kellonaikaan, niin kyllähän tällaiset rutiinit on ihan hyvä rikkoa. Muutos on silloin hyvästä.” (Työntekijä 1)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut osallistavan muutosjohtamisen prosessin toteutumista Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaneuvotteluissa. Olen toteuttanut tutkimuksen kahden eri toimialan, vanhustenhuollon ja ruokapalveluiden, haastatteluaineiston ja yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirja- ja sopimusmateriaalin pohjalta. Analyysi on kohdentunut niin henkilöstöhallinnolliseen kuin esimiestasoiseenkin muutoksen johtamiseen. Olen erityisesti korostanut alhaalta ylöspäin suuntautuvan johtamisen tärkeyttä ja pyrkinyt nostamaan esille niitä tekijöitä, jotka omalta osaltaan sekä hidastavat että edistävät osallistavan muutosjohtamisen toteutumista. Tutkimukseni lähtökohtana ovat olleet haastateltujen henkilöiden kokemukset muutoksen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista, yhteistoimintaneuvotteluiden johtamisesta ja organisoinnista sekä osallistumisen ja osallistavuuden toteutumisesta.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että muutoksen perusteet ja syyt käytiin riittävällä tarkkuudella läpi, mikä käy ilmi myös yhteistoimintaneuvotteluista laadituista pöytäkirjoista ja sopimuksista. Taloudelliset syyt, kuten toiminnan tehostaminen, nousivat tärkeimmäksi perusteluksi muutoksille. Kun muutosprosessia ja sen vaikutuksia tarkastellaan yksilönäkökulmasta käsin, oleelliseksi seikaksi muodostuu kysymys kunkin toimijan omasta selviytymisestä muutoksessa (ks. esim. Virtapuro 2006, 122–124). Miten minun käy? Tämä kysymys nousi oleelliseksi myös oman aineistoni pohjalta. Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää selvittää tarkoin ne käytännön seuraukset, joita muutoksella on yksilön kannalta. Muutoksen vaikutuksia ei tulosten perusteella tuotu yhtä hyvin esille kuin muutoksen perusteita ja vaihtoehtoja. Ongelmaksi vaikutusten esittelemisessä muodostuneeseen usein se, ettei esimiehillä välttämättä ole tietoa muutoksen vaikutuksista ja muutosprosessin etenemisestä sen enempää kuin työntekijöilläkään. Tämä saatetaan pahimmassa tapauksessa tulkita tietojen pimittämisenä tai salailuna.

Muutoksen hyväksyttävyyttä tarkasteltaessa esiin nousi toistuvasti teema palvelutehtävän laadukkaasta hoitamisesta. Palvelutehtävän merkitys korostuu julkisen sektorin organisaatioissa, joissa muutoksilla on vaikutusta paitsi sen kohteena olevaan henkilöstöön, myös palveluiden käyttäjiin. Palvelutehtävän merkityksen korostuminen aineistossa osoittaa mielestäni sen, että Hämeenlinnan kaupungin henkilöstö on sitoutunut työhönsä ja ymmärtää muutosten vaikutukset ei pelkästään oman työnsä, vaan myös muiden sidosryhmien näkökulmasta. Toinen haastatteluaineistossa toistunut teema oli palvelussuhdeturvan vaikutus muutoksen hyväksyttävyyttä

arvioitaessa. Muutokseen suhtaudutaan luottavaisemmin, kun irtisanomisia ei ole näköpiirissä. Toisaalta palvelussuhdeturvan määräaikaisuus herättää henkilöstössä kysymyksiä. Entä sitten, kun turvaa ei enää ole?

Yhteistoimintaneuvotteluiden organisointi osana muutoksen johtamista on tärkeää siksi, että sen avulla luodaan puitteet osallistumiselle ja yhteistoiminnalliselle tavalle toimia. Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväinen Hämeenlinnan kaupungin tapaan toteuttaa yhteistoimintaneuvotteluita lakisääteisestä minimistä laajennettuna menettelytapana. Henkilöstön mielestä on hyvä, että muutosprosessi on tarkkaan suunniteltu ja että prosessi etenee johdonmukaisesti ja ennakoitavasti. Yhteistoimintaneuvotteluissa käytetty sisältömalli, joka saa näkyvän muotonsa henkilöstösopimuksessa, koetaan tehokkaaksi ja toimivaksi. Toisaalta tiedottaminen osa-alueena on sellainen, johon kaivataan eniten parannusta. Joissakin tapauksissa tiedottaminen tapahtui liian myöhään tai se ei vastannut sisällöltään sitä, mitä henkilöstö odotti.

Yhteistoimintaneuvotteluiden yhteiset tilaisuudet muodostavat keskeisen osallistumisen areenan muutoksen kohteena oleville henkilöille. Tulosten perusteella tilaisuudet koetaan kuitenkin lähinnä vain tiedottamista ja tiedon kulkua helpottavina areenoina, sillä etenkin työntekijöiden kynnys osallistua keskusteluun näissä tilaisuuksissa on pääsääntöisesti liian korkea. Osallistumattomuutta kuvaavan suhteisiin perustuvan selitysmallin mukaan osallistumisen esteenä voivat olla sosiaalisen vuorovaikutuksen ääneen lausumattomat säännöt ja normit sekä halumme toimia osallistumistilanteissa tavalla, joka suojelee omia ja toisten ”kasvoja” esimerkiksi välttämällä kritiikin esittämistä (Kykyri 2008, 151–153). ”Kasvojen suojele” korostunee yhteistoimintaneuvotteluiden kaltaisissa tilaisuuksissa, joihin osallistuu paljon eri asemassa olevia organisaation jäseniä. Tämän kynnyksen madaltamiseksi olisi mielestäni syytä miettiä niitä kirjoittamattomia sääntöjä, jotka vaikuttavat käyttäytymisen taustalla, ja pyrittävä rohkaisemaan henkilöstöä osallistumaan ja esittämään kritiikkiä ennakkoluulottomasti.

Yhtenä keinona rohkaista henkilöstöä yhteistoimintaneuvottelutilaisuuksissa voisi olla niin sanottu tarinankerronnallinen tapa tuoda muutoksen perusteet ja vaiheet yleiseen keskusteluun. Useat tutkimukset osoittavat, että ihmiset eivät lähde muutosmatkalle rationaalisten seikkojen vuoksi, vaan siksi, että muutos tuntuu heistä oikealta valinnalta. Mielikuvat ovat siis tärkeämpiä kuin tosiasiat. Tarinat siirtävät keskustelun hypoteettiselle tasolle ja siksi mahdollistavat sen, että ihmiset uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja epäilyksiään. Ne auttavat kuulijoitaan samastumaan

niissä esiintyviin hahmoihin ja samalla koko organisaatioon. (ks. esim. Juuti & Virtanen 2009, 158–159; Haveri & Majoinen 2000, 68–69.) Jo pelkästään haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että Hämeenlinnan kaupungissa on useita henkilöitä, jotka ovat muutoksen myötä kasvaneet niin ammatillisesti kuin henkisesti. He olisivat varmasti uskottavia muutostarinoiden päähenkilöitä ja vertaistuen antajia. Toisaalta tarinankerronnassa voisi käyttää apuna myös niin kutsuttuja muutosagentteja eli niitä henkilöitä, jotka ovat erityisen sitoutuneita muutokseen ja joiden mielipidettä arvostetaan (ks. esim. Stenvall ym. 2007, 60).

Ensiarvoisen tärkeänä osallistumisen keinona yhteisten tilaisuuksien lisäksi voidaan tutkimustulosten valossa pitää myös työpaikalla tapahtuvaa osallistumista ja vuorovaikutusta. Suoria osallistumisen muotoja kannatetaan ja arvostetaan ja samalla pidetään tärkeänä sitä kehitystä, joka on johtanut Hämeenlinnan kaupungissa suorien osallistumismuotojen korostamiseen edustuksellisten muotojen rinnalla. Tutkimustuloksista käy lisäksi ilmi, että henkilöstö kaipaa käytännönläheisiä tapoja osallistua ja luottaa omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa etenkin työpaikalla tapahtuvan osallistumisen kautta. Työpaikkaosallistuminen nähdään jokapäiväiseksi osallistumisen areenaksi, jossa omaa työyhteisöä kehitetään ja annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Tutkimustuloksissa palataan siis työpaikkademokratian alkulähteille. Alkuperäisessä merkityksessään työn paikkademokratialla pyritään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen suoran osallistumisen keinoin sekä kunnallishallinnon suorituskyvyn ja voimavarojen hyödyntämisen tehostamiseen (Valtee 1986, 7–9). Työpaikkademokratiatoiminnan voidaan siis katsoa olevan muuttuvassa kunnallisessa työympäristössä ajankohtaisempaa kuin koskaan.

Entä tarjottiinko henkilöstölle riittävät resurssit osallistumisen mahdollistamiseksi? Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että muutosprosessin aikana osallistumiselle varattiin riittävästi aikaa. Tämä tutkimustulos todentuu myös pöytäkirjamateriaalien kautta, sillä esimerkiksi itse neuvottelutilaisuuksissa osallistumiselle ei asetettu minkäänlaista aikarajaa. Riittävän ajan lisäksi osallistumisen resursseista korostui tiedolliset valmiudet osallistua muutosprosessiin. Keskeinen tutkimustulos on, että etenkin työntekijät kokevat työnantajan edustajien puhuvan muutoksesta tavalla, joka ei aina ole täysin ymmärrettävä. Virallisessa muutospuheessa tulisikin mielestäni kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että sen esittäjä puhuu yleisönsä kanssa ”samaa kieltä”. Tässäkin kohtaa yhtenä ratkaisuna voisi olla edellä kuvattu tarinankerronnallinen tapa keskustella muutoksesta. Huomion arvoista on lisäksi se, miten niin sanotut fyysiset resurssit tukevat henkilöstön osallistumista esimerkiksi neuvottelutilaisuuksissa. Käyttävätkö johtajat esiintyessään

puhujankoroketta vai ovatko he yleisönsä kanssa samalla tasolla? Entä miten yleisön istumapaikat on järjestetty, luokkahuonemaisesti vai neuvotteluasetelmaan? jne.

Osallistavaa johtamista tarkasteltaessa huomio kiinnittyy alhaalta ylöspäin suuntautuvaan johtamiseen. Haastatteluaineiston perusteella on ilmeistä, että Hämeenlinnan kaupungin muutosprosesseissa voidaan nähdä sekä ylhäältä päin että alhaalta päin johdetun muutoksen elementtejä. Päätöksenteko ja strategiset linjaukset ohjautuvat ylhäältä päin, kun taas työpaikoilla tapahtuva osallistuminen ja muutosten toteuttamiseen liittyvä käytännön valmistelutyö ovat esimerkkejä alhaalta ylöspäin suuntautuvasta johtamisesta. Yllättävää tutkimustuloksissa on mielestäni se, että lähes poikkeuksetta myös ylhäältä alaspäin suuntautuvassa muutosjohtamisessa nähdään positiivisia puolia. Laajojen kokonaisuuksien hallinnan ja muutoksen toteuttamisen katsotaan edellyttävän asiantuntemusta, kokemusta ja jämäkkää johtamisen otetta, mikä puoltaa ylhäältäpäin ohjautuvaa muutoksen johtamista. Ristiriitaista edellä kuvatussa tutkimustuloksessa on kuitenkin se, että etenkin ylimmän johdon kykyyn hallita muutoksia ei kaikesta huolimatta olla kovin tyytyväisiä. Toisaalta lähiesimiestyöskentelyä pidetään Hämeenlinnan kaupungissa hyvänä, mikä saattaa ikään kuin kompensoida johtoon kohdistuvaa epävarmuutta.

Yksi keskeisimmistä tutkimustuloksistani liittyy osallistumisen ja vaikuttamisen väliseen ristiriitaan. Johtamisen vuorovaikutteisuuteen ja osallistumisen mahdollisuuksiin ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä, mutta todelliset vaikutusmahdollisuudet, joilla tässä yhteydessä tarkoitetaan päätöksentekoprosessiin vaikuttamista, koetaan minimaalisiksi. Yhtenä selityksenä tälle kokemukselle voidaan pitää kunnallisen jaetun johtajuuden vaikutusta muutosprosessiin. Tämän tutkimuksen kohteena olleen ammattijohtajuuden lisäksi huomio tulee kiinnittää myös poliittiseen johtajuuteen ja sitä kautta poliittiseen päätöksentekoon. Ruohonjuuritason osallistumisesta kun on usein valitettavan pitkä matka valtuustosaleihin. Tämä julkisjohtamisen erityispiirre varmasti osaltaan vaikuttaa siihen, miten vaikuttavaksi osallistuminen koetaan.

Samalla herää kysymys siitä, mikä oikeastaan on tärkeää osallistavassa muutosjohtamisen prosessissa? Onko se tunne tai kokemus osallistumisen mahdollisuudesta ja prosessin vuorovaikutteisuudesta vai todellinen vaikuttamismahdollisuus? Tätä problematiikkaa voidaan lähteä purkamaan tarkastelemalla ensinnäkin sitä, mitä osallistuminen tutkimuksen kohteena olleille henkilöille merkitsee. Haastatteluaineistosta selviää, että osallistumisen merkitys koetaan varsinkin työntekijöiden keskuudessa arkipäiväisen aktiivisuuden ja mukanaolon kautta. Osallistumisen

tärkeimpänä syynä nähdään ennen kaikkea tiedon saanti ja tiedottaminen, jonka merkitystä korostetaan myös yhteistoimintaneuvotteluiden tavoitteita määriteltäessä. Tiedottaminen nähdään monessa eri yhteydessä ikään kuin synonyyminä osallistumiselle. Toisaalta osallistuminen koetaan myös velvollisuutena, mikä korostaa osallistumisen ekspressiivisiä eli itseilmauksellisia puolia.

Edellä esitetyn tutkimustuloksen valossa voimme siis päätellä, että osallistavan johtamisen kokemus syntyy ennen kaikkea onnistuneen tiedottamisen ja vuorovaikutteisen johtamisen kautta. Vai voimmeko? Asia ei liene kuitenkaan aivan näin yksinkertainen. Tässä yhteydessä on nimittäin syytä kiinnittää huomiota myös siihen tosiasiaan, että vaikka Hämeenlinnan kaupungissa taataan henkilöstölle verrattaen hyvät mahdollisuudet osallistua niin suoran kuin edustuksellisenkin järjestelmän kautta, vain harva käyttää näitä mahdollisuuksia hyväkseen. Tämä seikka kävi ilmi niin haastattelu- kuin pöytäkirja-aineostostakin. Osallistumista ei siis sittenkään voida aivan yksiselitteisesti erottaa vaikuttavuuden käsitteestä. Esimerkiksi työpaikkademokratian taustalla olevat osallistumisen demokraattiset lähestymistavat tarkastelevat osallistumista juuri vaikuttavuuden ja vallankäytön näkökulmasta (ks. Esim. Slater & Bennis 1991, 3–9; Paloheimo & Wiberg 2005, 138–142). Tämän lisäksi yksi työntekijöiden osallistumattomuuden tyypillinen syy on juuri osallistumisen vähäinen vaikuttavuus (ks. esim. Kykyri 2008, 151–153).

Yksi tutkimustehtävistäni oli vertailla kahden eri alan, vanhustenhuollon ja ruokapalveluiden, haastateltujen näkemyksiä toisiinsa. Ehkä keskeisin tutkimuksessani ilmi käynyt ero näiden kahden alan henkilöstön välisessä suhtautumisessa muutokseen oli muutoksen hyväksyttävyyden ja sitä kautta muutosvastarinnan kokeminen. Vanhustenhuollon henkilöstö koki muutoksen ruokapalveluiden henkilöstöä negatiivisemmin ja lisäksi heidän vastauksissaan korostui voimakkaammin huoli palvelutehtävän laadukkaasta hoitamisesta. Vanhustenhuollon haastateltavat suhtautuivat lisäksi ruokapalveluiden haastateltavia kriittisemmin muutosprosessin tiedottamiseen ja kokivat muutoksen vaihtoehdottomuuden ruokapalveluiden haastateltuja jyrkemmin. Vanhustenhuollon ja ruokapalveluiden haastateltavien erilainen suhtautuminen tutkimuksen kohteena olleisiin yhteistoimintaneuvotteluihin ja niiden johtamiseen selittynee pitkälti sillä, että näillä kahdella alalla muutoksen syvyys ja vaikuttavuus poikkesivat merkittävästi toisistaan. Myös muut tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä syvempi ja laaja-alaisempi muutos on, sitä enemmän se aiheuttaa muutosvastarintaa sen kohteena olevassa henkilöstössä (ks. esim. Stenvall ym. 2007, 58–59). Muutoksen syvyyden lisäksi ruokapalveluiden haastatelluilla oli lisäksi aikaisempaa kokemusta yhteistoimintaneuvotteluihin liittyvästä muutosprosessista, mikä saattoi omalta osaltaan vaikuttaa

heidän vastauksiinsa.

Eri alojen välisten eroavaisuuksien lisäksi pyrin selvittämään, miten eri toimijoiden eli työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja esimiesten näkemykset osallistavasta johtamisesta poikkeavat toisistaan. Niin kuin muissakin muutosjohtamista koskevissa tutkimuksissa, (ks. esim. Salmela 2008, 78; Haimakainen & Pyykönen, 4) niin myös oman tutkimukseni haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että esimiehet suhtautuvat muutokseen työntekijöitä positiivisemmin. Tämän lisäksi esimiehet yhdessä luottamushenkilöiden kanssa tarkastelevat muutosta laajemmin ja syvällisemmin kuin työntekijät. Nämä eroavaisuudet selittynevät sillä, että esimiesten ja luottamushenkilöiden tiedolliset valmiudet muutoksessa ovat haastatteluaineiston perusteella työntekijöitä paremmat ja lisäksi he osallistuvat niin muutoksen suunnitteluun kuin toteutukseenkin työntekijöitä monipuolisemmin. Keskeinen ero näiden kolmen toimijan välillä syntyy myös silloin, kun tarkastellaan yhteistoiminnan ja osallistavan johtajuuden tavoitteita. Esimiehet ja luottamushenkilöt ovat työntekijöitä selkeästi useammin sitä mieltä, että laadukkaan yhteistoimintaneuvottelun tunnusmerkki on osallistuminen ja vaikuttavuus. Kuten edellä kävi ilmi, työntekijät sen sijaan arvostavat ennen kaikkea käytännön työssä tapahtuvaa osallistumista ja vaikuttamista.

Tässä kohtaa on kuitenkin syytä huomioida, että eri toimijoiden vertailu keskenään ei ole täysin ongelmaton. Haastatteluaineistoa kerätessäni tein nimittäin huomion, että haastattelemiini esimiehet ja luottamushenkilöt puhuivat haastattelussa ikään kuin työntekijöiden suulla ja näin ollen heidän omat mielipiteensä jäivät ainakin osittain vähemmälle huomiolle. Tästä syystä en voinut toteuttaa eri toimijoiden välistä vertailua yhtä syvällisesti kuin mitä alkuperäinen tarkoitukseni oli.

Toinen tutkimukseni ”akilleen kantapää” liittyy haastattelujen määrään ja sitä kautta aineiston edustavuuteen. Keskeistä aineiston edustavuutta tarkasteltaessa on, että tutkija osaa kerätä sisällöllisesti ja määrällisesti sopivankokoisen aineiston. Tutkimusaineistoa tulisi arvioida etenkin sen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta eli millaista aineistoa on mahdollista saada ja miltä aineisto vaikuttaa analyysin kannalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Omassa tutkimuksessani haastattelin kahdelta eri toimialalta yhteensä kymmentä henkilöä, jotka jakaantuivat kolmeen eri ammattiryhmään. Tämä aiheutti jonkin verran haasteita etenkin tutkimustulosten analysoinnissa, sillä haastatteluaineisto muotoutui jokseenkin pirstaleiseksi ja sitä kautta monimutkaiseksi. Koska tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli myös vertailla eri toimialoja ja

toimijoita keskenään, olisi haastatteluaineiston kasvattaminen tästäkin syystä voinut olla perusteltua. Näin pienen haastatteluaineiston perusteella en myöskään voinut tehdä päätelmiä haastateltujen yksilöllisten taustatietojen, kuten esimerkiksi iän tai koulutuksen, vaikutuksesta tutkimustuloksiin. Lisäksi Hämeenlinnan kaupungin palveluksesta irtisanoutuneiden henkilöiden haastattelut olisivat varmasti tuoneet lisäarvoa tutkimukselleni. Pro gradu-tutkielman laajuuden ja käytettävissä olevan ajan huomioon ottaen pysyin kuitenkin alkuperäisessä suunnitelmassani haastateltavien määrästä. Toisaalta myöskään laadullinen tutkimus itsessään ei tähtää kvalitatiivisen tutkimuksen kaltaiseen yleistettävyyteen vaan ennemminkin tutkimuskohteen laaja-alaiseen ymmärtämiseen (ks. esim. Hirsjärvi ym. 2004, 26). Tältä osin tutkimusaineistoni antoi riittävän kattavat vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin ja näin ollen tutkimukselleni asettamani tavoitteet tulivat täytetyiksi.

Tapaustutkimuksen perinteessä tutkimuksen ajallisella ulottuvuudella on keskeinen merkitys (ks. esim. Malmsten 2008, 71–72). Oma tutkimukseni noudattelee kyseessä olevalle tutkimusperinteelle ominaisia piirteitä, sillä yhteistoimintaneuvottelut tutkimuskohteena ovat tarkasti rajattuja tapahtumaketjuja, joilla on selkeä alku ja loppu. Kun muutosprosessin etenemistä tarkastellaan kunkin yksilön näkökulmasta käsin, tulee kuitenkin ottaa huomioon tutkimusvaiheen ajankohta. Oman tutkimukseni haastatteluvaiheessa suurin osa haastateltavista oli todennäköisesti jo selvinnyt pahimman muutosvaiheen läpi ja organisaatioissa oli käynnissä toiminnan vakiinnuttamisen vaihe. Tämä seikka osoittautui itselleni haasteeksi, sillä tutkimuskohteena olleiden muutosprosessien mieleen palauttaminen oli osalle haastateltavista vaikeaa. Tutkimukseni ajallinen rajausta antaa kuitenkin aihetta mahdolliselle jatkotutkimukselle. Hämeenlinnan kaupungin muutosjohtamista olisi perusteltua tutkia myös pitkittäistutkimuksen tapaan siten, että tutkija haastattelisi muutokseen osallistuneita henkilöitä sekä ennen muutosprosessia, sen aikana, että muutosprosessin jälkeen. Tämä tutkimustapa tarjoaisi varmasti mielenkiintoisen näkökulman laajennetun yhteistoimintamenettelyn tehokkuuden ja vaikuttavuuden tarkasteluun. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla yhteistoiminnalle ja osallistavalle johtajuudelle asetettujen tavoitteiden eli laadukkuuden, työhyvinvoinnin ja voimaantumisen tarkempi tarkastelu.

Tutkimusongelmanani oli siis selvittää, miten osallistavaa muutosjohtaminen on ollut Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaneuvotteluiden aikana. Yhteistoimintaa koskevan lainsäädännön näkökulmasta osallistavuuden kriteerit täyttyvät leikiten. Jos osallistavuutta kuitenkin tarkastellaan laajempaan kokonaisuutena, niin kuin tämän tutkimuksen tavoite oli, osallistavuudessa voidaan

nähdä tutkimustulosten valossa kaksi eri ulottuvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on osallistavan johtajuuden ”käytännönläheisempi” puoli, joka korostaa muutosjohtamistyössä ennen kaikkea vuorovaikutuksen, tiedottamisen, työpaikkaosallistumisen, keskustelun ja lähiesimiestyöskentelyn merkitystä. Toinen ulottuvuus osallistavaan johtajuuteen voidaan nähdä ennen kaikkea osallistumisen vaikuttavuuden kautta. Millä tavoin muutoksen johtajat, niin esimiehet kuin henkilöstöhallintokin, edistävät sitä kehitystä, joka johtaa todelliseen vaikuttamiseen näennäisosallistumisen sijaan? Tutkimustulokset osoittavat, että ensimmäinen osallistavuuden ulottuvuus toteutuu Hämeenlinnan kaupungin yhteistoimintaneuvotteluissa jälkimmäistä ulottuvuutta paremmin. Jo olemassa olevan yhteistoimintatavan kehittämiseksi olisi siis syytä viedä eteenpäin ja vahvistaa niitä muutosjohtamisen keinoja ja toimintatapoja, joiden avulla henkilöstö voi vaikuttaa itselleen tärkeisiin päätöksiin. Toisaalta myös osallistumiseen ja vaikuttamiseen kannustaminen ja rohkaiseminen voidaan nähdä yhtenä Hämeenlinnan kaupungin muutosjohtamisen tärkeänä kehittämiskohteena.

Vaikka tämä tutkimus on keskittynyt muutoksen johtamisen tarkasteluun, on tärkeää muistaa myös työntekijöiden keskeinen rooli muutoksen eteenpäin viemisessä ja muutosprosessin onnistumisessa. Soili Keskinen (2005, 26) kiteyttää tämän ajatuksen mielestäni osuvasti: ”Työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö.”

LÄHDELUETTELO

Primäärilähteet

Haastattelut:

Hätinen, Raija, henkilöstöjohtaja. Haastattelu Hämeenlinnassa 27.9.2011.

Lista muista haastatelluista on Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa.

Yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirjat:

Linnan Aterian yhtiöittämiseen liittyvien yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirjat

29.3.2010

26.4.2010

2.6.2010

23.8.2010

11.10.2010

8.11.2010

13.12.2010

Vuorentakakeskuksen Metsäpirtin ja Koivupirtin lakkauttamiseen liittyvien yhteistoimintaneuvotteluiden pöytäkirjat

21.1.2010

15.4.2010

25.8.2010

12.10.2010

Muut primäärilähteet:

Henkilöstön siirtosopimus koskien Linnan Aterian henkilöstön siirtymistä Linnan Ateria Oy:n palvelukseen 2010, Kh 22.11.2010.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstön ja työnantajan yhteistoiminnan periaatteet. Kh 8.12.2008, tark. YTTK 5.2.2009 §6.

Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöraportti 2010.

Hämeenlinnan kaupunginhallituksen pöytäkirja, Kh 4.5.2009 § 22.

Hämeenlinnan kaupunginhallituksen pöytäkirja, Kh 29.11.2010 § 16.

Hämeenlinnan kaupungin ikäihmisten lautakunnan pöytäkirja, IKLA 20.9.2010 § 64.

Hämeenlinnan kaupungin palvelu- ja hankintastrategia 2010, Kh 31.5.2010.

Kuntarakenneselvitys (2006), *Palvelu- ja kuntarakenne tulevaisuudessa Hämeenlinnan seudulla (PATU)*. Seutukeskus Oy Häme.

Sopimus kuntauudistuksen henkilöstöjärjestelyissä noudatettavista periaatteista, hyväksytty paikallisesti 17.12.2009.

Yhteenveto Vuorentaan vanhainkotien lakkauttamiseen liittyvästä yhteistoimintamenettelystä 2010.

Kirjallisuus

Argyris, Chris (2006), Empowerment: The Emperor's New Clothes. Teoksessa Henry, Jane (toim.), *Creative Management and development*. London: SAGE Publications. 185–189.

Arikoski, Juha – Mikael Sallinen (2007), *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto.

Baker, David (2007), *Strategic change management in public sector organisations*. Oxford: Chandos Publishing.

Burke, Warner W. (2002), *Organization change. Theory and Practice*. London: SAGE Publications.

Drucker, Peter F. (2000), *Johtamisen haasteet*. Juva: WSOY.

Eisenbach, Regina – Kathleen Watson – Rajnandini Pillai (1999), "Transformational Leadership in the context of organizational change." *Journal of Organisational Change Management*, 12 (2): 80–88.

Ekuri, Jouni (2006), "Ehdoton palvelussuhdeturva on ristiriidassa PARAS-hankkeen kanssa." Kuntatyönantaja 04/2006. Saatavissa <<http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2006/4/Sivut/paakirjoitus.aspx>>, luettu 27.7.2011.

Gromov, Tiina – Anna Brandt (2011), *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos*. Liiketaloudellinen aikakausikirja 1/11. 65–83.

Haimakainen, Marja-Leena – Marja Pyykönen (2010), *Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksesta*. Opinnäytetyö, ylempi AMK, Laurea ammattikorkeakoulu.

Harisalo, Risto – Ensio Miettinen (2010), *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere: University Press.

Harisalo, Risto – Jari Stenvall (2001), *Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä*. Helsinki. Edita Oyj.

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

Heikkilä, Jorma – Kristiina Heikkilä (2007), *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.

Hietala, Harri – Keijo Kaivanto (2007), *Uusi yhteistoimintalaki käytännössä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Pirkko Remes – Paula Sajavaara (2004), *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi Sirkka – Helena Hurme (2008), *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.

Huhtala, Seppo (1995), *Osallistuminen ja muuttuva työelämä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-5:1995.

Hämeenlinnan kaupunki (2011), *Hämeenlinna-tietoa*. Saatavissa <<http://www.hameenlinna.fi/Hameenlinna-tietoa/>>, luettu 12.7.2011.

Hätinen, Raija (2005), Seudullisten palvelurakennemuutosten vaikutukset henkilöstön asemaan Hämeenlinnan seudulla. Teoksessa Sundquist, Salme – Elina Laamanen – Ritva Liivala – Nanna Iipponen – Kaisa Jyrä (toim.), *Henkilöstö ja seutuyhteistyö –ABC*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 81–83.

Hätinen, Raija (2011), Henkilöstösiirroissa noudatettavat periaatteet. Muutosjohtaminen kunta- ja palvelurakennemuutoksessa.

Juuti, Pauli – Heikki Rannikko – Ville Saarikoski (2004), *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli – Petri Virtanen (2009), *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Kalliola, Satu – Risto Nakari (2008), Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Teoksessa Heiskanen, Tuula – Minna Leinonen – Anu Järvensivu – Simo Aho (toim.), *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press. 135–149.

Kallonen, Lotta (2007), *Jaettu johtajuus kunnan toimialalla. Poliittisen ja ammatillisen johtajuuden tehtävät, edellytykset ja vuorovaikutus*. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kankainen, Tomi – Heli Pessala– Martti Siisiäinen – Leo Stranius – Hanna Wass – Niklas Wilhelmsson (2009), *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:5.

Kauhanen, Juhani (2000), *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY

Keskinen, Soili (2005), *Tutkimus alaistaidoista kunnissa*. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut nro 49. Helsinki: Pole-Kuntatieto Oy ja Soili Keskinen.

Kotter, John P. (1996), *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Kunnallisen yt-toimikunnan mietintö 2006. Sisäasiainministeriön julkaisuja 43/2006.

Kuopila, Antti (2007), *Tilaa- ja tuottaja-toimintatapa –ideasta käytäntöön. Näin me sen teimme*:

Jyväskylä, Oulu, Raisio ja Rovaniemi. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kurunmäki, Kimmo (2008), Vertailu. Teoksessa Laine, Markus – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 74–93.

Kykyri, Virpi-Liisa (2008), Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” –diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Kuusela, Pekka – Matti Kuittinen (toim.), *Organisaatiot muutoksessa*. UNIPress Suomi. 148–171.

Laaksonen, Hannele (2008), *Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä*. Vaasan yliopiston väitöskirja. Vaasa: Acta Wasaensia no 187.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449).

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1988/651).

Laine, Markus – Lasse Peltonen (2008), Ikkuna muutokseen. Teoksessa Laine, Markus – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 93–111.

Linnan Ateria (2011), *Linnan Ateria Oy*. Saatavissa <www.linnanateria.fi>, luettu 2.8.2011.

Lämsä, Anna-Maija – Taru Hautala (2004), *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Malmsten, Annukka (2008), Rajaaminen. Teoksessa Laine, Markus – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 57–74

Melin, Tuomo (2007), *Innovaatiot ja hyvät käytännöt kunnallisessa palvelutuotannossa*. Helsinki: Sitra.

Nakari, Risto – Stefan Sjöblom (2009), *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Nakari, Risto – Pasi Valtee (1995), *Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteistön kehittämiseen*. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Nivala, Veijo (2006), Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, Pauli (toim.), *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Keuruu: Otava.

Nyholm, Inga (2008), *Keskijohto muutoksen näkijänä ja kokijana. Seutyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

Paloheimo, Heikki – Matti Wiberg (2005), *Politiikan perusteet*. Porvoo: WSOY

Peltonen, Tuomo (2008), *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Puntari, Irmeli – Satu Roos (2007), *Numeroita ja ihmisiä. Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus*. Helsinki: Talentum.

Ropo, Arja – Marja Eriksson – Erika Sauer – Hanna Lehtimäki – Heidi Keso – Tarja Pietiläinen – Niina Koivunen (2005), *Jaetun johtajuuden särvät*. Helsinki: Talentum.

Räsänen, Juhani (2006), *Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen*. Julkiviestintä Oy/Suomen työvalmennusakatemia.

Saaranen-Kauppinen, Anita – Anna Puusniekka (2006), KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, luettu 20.11.2011.

Saarikko, Arvo – Eero Voutilainen (1977), *Johtaminen, yhteistoiminta ja yritysdemokratia*. Ekonomia-sarja 49. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto ja Weilin+Göös.

Saipio, Heikki (2006), ”Hallitus esittää kunnallisen yhteistoimintalain säätämistä. Uusi yt-laki korvaa yleissopimuksen.” *Kuntatyönantaja* 6/2006. 4–5.

Salmela, Tapio (2008), *Organisaatiomuutoksen vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin – tapaustutkimus kuntaliitos Hauhon, Hämeenlinnan, Kalvolan, Lammin, Rengon ja Tuuloksen kuntien välillä osana kunta- ja palvelurakennemuutuksesta*. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Salomaa, Jari (2000), *Konfliktinhallintaa vai kehittämistoimintaa? Vertaileva tutkimus kaupunkien paikallisista yhteistoimintasopimuksista työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Siitonen, Juha (1999), *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.

Slater, Philip – Warren G. Bennis (1991), Democracy is inevitable (an HBR classic). Teoksessa *Participative management*. Harvard Business Review, 3–12.

Soonhee, Kim (2002), “Participate management and job satisfaction. Lessons for management leadership.” *Public Administration Review*. March/April 2002, 62 (2). 231–241.

Stenvall, Jari – Kaija Majoinen– Hanna Vakkala – Antti Selin (2007), *“Mees romppeines siihen.” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Helsinki: Kuntaliitto

Sutherland, Jonathan – Diane Canwell (2004), *Key concepts in human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tiittula, Liisa – Johanna Ruusuvuori (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori Johanna – Liisa Tiittula (toim.), *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–57.

Tuomi, Jouni – Anneli Sarajärvi (2002), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.

Valtee, Pasi (1986), *Kokemuksia kunnallisesta työpaikkademokratiasta*. Mikkeli: Kunnallisen sopimusvaltuuskunnan toimisto.

Virtapuro, Meri (2006), Muutoksen kohtaaminen –miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa Sundvik, Lilli (toim.), *Toimiva työyhteisö –esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita.

Väisänen, Mia (1998), *"Voi itku, taas joku muutos!" -kunnan sosiaali- ja terveyspalvelujen työntekijöiden työn epävarmuuden kokemus*. Pro gradu-tutkielma, Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

LIITE

TEEMAHAASTATTELU

Alisa Pettersson/kesä 2011

Sukupuoli _____
Asema organisaatiossa _____
Palvelussuhteen kesto _____
Muutokset työssä _____

Teema 1: Muutosjohtamisen prosessi yhteistoimintaneuvotteluissa

MUUTOKSEN PERUSTEIDEN, VAIKUTUSTEN JA VAIHTOEHTOJEN ESITTELY

- Mitä termillä ”yt” tarkoitetaan?
- Miten a) hyväksyttävä ja b) hyödyllinen muutos mielestäsi oli? Miksi? → Onko käsityksesi muutoksen hyväksyttävyydestä/tarpeellisuudesta muuttunut ajan kuluessa?
- Mikä on mielestäsi yt-neuvotteluiden tärkein tavoite?
- Kuntauudistuksen henkilöjärjestelyissä noudatettavien periaatteiden (2009) mukaisesti tavoitteena on toteuttaa ”*laadukas yhteistoimintamenettely*”. Mitä tämä mielestäsi tarkoittaa?
- Saitko selkeän vastauksen siihen, *mitä minulle käy?*
- Selitettiinkö sinulle selkeästi se, mitä vaihtoehtoja muutokseen liittyy?
- Mikä merkitys palvelussuhdeturvalla oli sinulle?

MUUTOSPROSESSIN ETENEMINEN

- Miten mielestäsi yhteistoimintaneuvotteluiden organisointi onnistui? (esim. dokumentointi, prosessin kesto/laajuus, tiedottaminen jne.)
- Saitko tukea yhteistoimintaneuvotteluiden aikana esim. 1) esimiehiltä ja työtovereilta, 2) pääluottamushenkilöiltä/työsuojeluhenkilöstöltä, 3) työterveyshuollolta 4) henkilöstöhallinnolta jne.? Jos kyllä, niin minkälaista?
- Mitkä seikat yt-neuvotteluissa sujuivat mielestäsi hyvin? Entä mitä kehitettävää yt-neuvottelukäytänteissä on?

Teema 2: Osallistuminen ja osallistava muutosjohtaminen

OSALLISTUMISEN MERKITYS JA KEINOT

- Mitä muutokseen osallistuminen mielestäsi merkitsee?
- **Millä tavoin** osallistuit muutoksen suunnitteluun/kehittämiseen/toteutukseen? (Olitko mukana neuvotteluissa jne.?)
- **Miksi** osallistuit?
- Oliko osallistuminen mielestäsi tasapuolista? Saivatko kaikki osapuolet äänensä kuuluviin?
- Arvostettiin erillaisia mielipiteitä mielestäsi riittävästi?

VÄLILLINEN/EDUSTUKSELLINEN ja VÄLITÖN/SUORA OSALLISTUMINEN

- Kumpi osallistuminen on muutoksen kannalta tärkeämpää? Miksi?
- Mikä oli mielestäsi luottamushenkilöiden rooli yt-neuvotteluissa? (luottamushenkilöt: mikä oli roolisi yt-neuvotteluissa?)
- Millaiseksi koit oman roolisi osallistujana?

OSALLISTUMISEN RESURSSIT

- Tarjottiin sinulle mielestäsi riittävät mahdollisuudet osallistua muutoksen suunnitteluun/kehittämiseen/toteutukseen yt-neuvotteluiden aikana?
- Tarjottiin sinulle riittävät resurssit ja valmiudet muutokseen osallistumiseksi?
 - Tuotiin valmisteltavat asiat riittävän ajoissa yleiseen keskusteluun?
 - Varattiin osallistumiselle riittävästi **aikaa**?
 - Saitko muutoksesta riittävästi **tietoa**? jne.

OSALLISTAVA MUUTOSJOHTAMINEN

- Ohjattiin muutosta mielestäsi ns. ruohonjuuritasolta vai ylhäältä päin? Oliko tämä hyvä vai huono asia? Perustele vastauksesi.
- Miten hyvin koit pystyväsi vaikuttamaan muutosprosessiin asteikolla 1-5? (1= erittäin huonosti, 5=erittäin hyvin). Perustele vastauksesi.
- Koetko olevasi vastuussa muutoksen toteuttamisesta? (tai: Kuka on mielestäsi vastuussa/kenellä on päävastuu muutoksen toteuttamisesta?)

Mikä jäi kysymättä? Haluatko vielä lisätä jotain?