



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kirsi Paimen-Norrgård

Henkilöstön osallistaminen muutokseen kunta-alalla

Kunnan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä
osallistamisesta ja muutosjohtamistyyleistä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kirsi Paimen-Norrgård		
Tutkielman nimi:	Henkilöstön osallistaminen muutokseen kunta-alalla: Kunnan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä osallistamisesta ja muutosjohtamistyyleistä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Harri Jalonen		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	110

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille kunnan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä osallistamisen tilasta ja ongelmakohtista sekä muutosjohtamisen eri tyyleistä. Tutkimus perustuu KUNTA-HEJO-hankkeen aikana kerättyyn aineistoon, joka kerättiin haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla. Valmiista aineistosta tähän tutkimukseen valittiin mukaan yhteensä 21 haastattelua seitsemästä eri kunnasta. Haastattelut sijoittautuivat avoimen ja strukturoidun lomakehaastattelun välimaastoon. Osa haastatteluista oli valmiiksi litteroitu, osa litteroitiin itse. Tutkimuksen analyysi tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Analyysiä ohjasi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta osallistamisen eri asteet, toisen tutkimuskysymyksen osalta teoriaosuuden perusteella luotu lumihuutalemalli ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta muutosjohtajuuden eri ulottuvuudet.

Tutkimusaineiston aineiston perusteella henkilöstöä osallistettiin kunnissa, mutta osallistamisen taso jäi usein muodollisen vaikuttamisen tasolle. Tällä tasolla yleisempiä osallistamiskäytäntöjä olivat erilaisten kyselemis- ja kuulemistilaisuuksien järjestäminen, kehityskeskustelut sekä henkilöstön informointi. Esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien mukaan monessa kunnassa vasta opeteltiin jaetun johtajuuden mallia ja siinä koettiin olevan vielä paljon kehittämisen tarvetta. Todettiin, että tarvitaan muutoksia organisaatiokulttuurissa, jotta toimintatavat muuttuisivat ja osallistaminen kuntaorganisaatioissa lisääntyisi.

Tutkimusaineiston mukaan esihenkilöt kokivat osallistamisen pääosin epäonnistuvan siksi, ettei henkilöstöllä ollut riittävästi taitoa osallistua tai koska heidän ennakoasenteensa olivat negatiivisia. Henkilöstön edustavat puolestaan totesivat, että epäonnistumiseen vaikuttivat pääasiassa johdon huono tuki sekä viestinnän puutteellinen taso. Yhtä mieltä oltiin siitä, että osallistaminen mitä todennäköisimmin epäonnistui, jos projektilta puuttui yhtenäinen suunta, eikä projektin kompleksisuutta otettu huomioon.

Tutkimusaineiston mukaan sekä kuntien esihenkilöiden että henkilöstön edustajien keskuudessa toivottiin, että johtamisen kohteista etenkin organisaatiokulttuuriin ja johtamistoimintaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Lisäksi kannatettiin pääasiassa bottom-up tyyppistä, osallistavaa toteuttamistapaa. Todettiin, että laaja osallistaminen ja runsas vuoropuhelu helpottivat ongelmien kohtaamista ja mahdollistivat henkilöstöstä nousevien ideoiden huomioimisen. Toisaalta todettiin, että osallistava johtaminen vaatii runsaasti osaamista ja ajattelutapojen muuttamista. Tuotiin esille, että toimintatapojen muuttaminen on haastavaa, muttei kuitenkaan mahdotonta, sillä kunnissa on runsaasti osaamista, jota hyödyntämällä voidaan kehittää uusia käytänteitä ja parantaa jo olemassa olevia.

AVAINSANAT: osallistaminen, muutosjohtamistyyli, kunta-ala

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkielman rakenne	10
1.3	Teoreettiset lähtökohdat ja käsitteiden määrittäminen	12
1.3.1	Osallistamisen käsite ja siihen liittyvät lähikäsitteet	12
1.3.2	Muutosjohtajuuden käsite	15
2	Henkilöstön osallistaminen	17
2.1	Osallistamisen edellytykset	18
2.2	Osallistamisen merkitys	28
2.3	Osallistamisen eri tasot ja ulottuvuudet	31
2.4	Osallistamiseen liittyvät ongelmakohdat	36
3	Muutoksen johtaminen	42
3.1	Erilaiset tavat johtaa muutosta	42
3.2	Muutosjohtajuuden haasteet	47
4	Yhteenveto teoriaosuudesta	50
5	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	56
5.1	Tutkimuskohteen ja tutkimusaineiston kuvaus	56
5.2	Tutkimusmenetelmä	59
5.3	Tutkimusaineiston analyysi	60
6	Tutkimuksen tulokset	69
6.1	Osallistamisen tila ja käytänteet kunnissa	69
6.1.1	Vallankäytön taso (eli kontrolli)	69
6.1.2	Näennäisvaikuttaminen eli muodollinen vaikuttaminen	71
6.1.3	Osallistumattomuus	73
6.2	Osallistamisen ongelmakohdat	74
6.2.1	Henkilöstöön liittyvät ongelmakohdat	74
6.2.2	Johtoon liittyvät ongelmakohdat	77
6.2.3	Prosessiin liittyvät ongelmakohdat	79

6.2.4	Organisaatioon liittyvät ongelmakohdat	79
6.3	Näkemyksiä muutosjohtamisen tyyleistä	80
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	84
7.1	Osallistamisen tila ja käytänteet kuntaorganisaatioissa	85
7.2	Osallistamisen ongelmakohdat kunnissa	87
7.3	Näkemyksiä siitä, miten muutosta tulisi johtaa	89
7.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	92
7.5	Jatkotutkimusehdotukset	94
	Lähteet	96
	Liitteet	107
Liite 1.	KuntaHEJO-tutkimuksessa käytetyt kysymykset	107
Liite 2.	KuntaHEJO-tutkimuksen pohjalta muodostunut yleiskuva kuntien henkilöstöjohtamisen tilasta liikennevaloilla esitettynä	110

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen kulku ja rakenne.	11
Kuvio 2.	Luottamuksen kehittyminen.	19
Kuvio 3.	Päätöksentekotavat osallistamistason kasvaessa nuolen suuntaisesti.	23
Kuvio 4.	Arnsteinin osallistumisen tikapuut.	33
Kuvio 5.	Osallistumisen kehämalli.	34
Kuvio 6.	Marchington ja Wilkinson (2005) osallistumisasteen liukuporrasmalli.	35
Kuvio 7.	Lewinin muutoksen kolmivaihemalli.	43
Kuvio 8.	Kotterin muutosprosessimalli.	45
Kuvio 9.	Osallistamisen edellytykset.	51
Kuvio 10.	Pyramidimalli osallistumisen eri tasoista eri käytänteitä käyttäen.	52
Kuvio 11.	Lumihiutalemalli osallistamisen ongelmakohtista.	54
Kuvio 12.	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi vaiheittain.	62
Kuvio 13	Osallistamisen tila kunnissa.	86
Kuvio 14	Osallistamisen onnistuminen, ongelmakohdat ja edellytykset.	91

Taulukot

Taulukko 1.	Osallistamiseen liittyvät lähikäsitteet ja niiden merkitykset.	14
Taulukko 2.	Asioiden ja ihmisten johtaminen.	15
Taulukko 3.	Muutosjohtamisen ulottuvuudet.	43
Taulukko 4.	Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	64
Taulukko 5.	Aineiston ryhmittely.	64
Taulukko 6.	Aineiston käsitteellistäminen.	65
Taulukko 7.	Aineiston pelkistäminen toisen tutkimuskysymyksen osalta.	66
Taulukko 8.	Aineiston ryhmittely.	66
Taulukko 9.	Aineiston abstrahointi.	67
Taulukko 10.	Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja klusteroinnista.	68
Taulukko 11.	Aineiston abstrahointi kolmannen tutkimuskysymyksen osalta.	68
Taulukko 12	Osallistamisen ongelmakohdat kunta-alalla.	88
Taulukko 13	Näkemyksiä muutosjohtamistyyleistä.	90

1 Johdanto

Monissa organisaatioissa painitaan tällä hetkellä jatkuvien muutosten, teknologisten kehitysvaatimuksien ja säästötavoitteiden keskellä (Stenvall & Virtanen 2021, s. 200). Osa organisaatioista on lähtenyt tavoittelemaan parempaa tulosta lisäämällä henkilöstön osallistumismahdollisuuksia (Ogbeide & Harrington, 2010, s. 719–720). Lähtökohtana on, että jokainen työntekijä on tärkeä ja että jokainen toimija on kykenevä tuomaan organisaation toimintaan jotain uutta (Lehto, 1996, s. 3–5). Henkilöstön osallistaminen muutosprosesseihin edellyttää hyvää esimies-alaisuutta, sillä ilman vahvaa luottamusta ja kannustavaa ilmapiiriä työntekijän on mahdotonta osallistua toiminnan kehittämiseen (Morgan & Zeffane, 2003, s. 69; Stenvall & Virtanen, 2021, s. 164–165). Myös työntekijän suhteella muihin työntekijöihin on merkitystä, koska vain yhdessä toimimalla on mahdollista saada aikaan onnistuneita muutoksia ja hyviä tuloksia (Ogbeide & Harrington, 2010, s. 719–720).

Kun toimintaympäristö muuttuu, myös esimiestyön perusta muuttuu (Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Vanhat toimintatavat eivät enää riitä esimiestyön menestyksen tueksi, vaan on kiinnitettävä enemmän huomiota henkilöstön osallistamiseen ja menestyksen rakentamiseen hyödyntäen tiimin jokaisen jäsenen osaamista (Ogbeide & Harrington, 2010, s. 719–720; Ropo ja muut, 2005, s. 69). Johtajuutta muuttaa myös suurten ikäpolvien siirtyminen eläkkeelle (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 18–19). Uusi sukupolvi ottaa omaa rooliaan työelämässä, eikä sille ole tuttua autoritääriä tai hierarkkinen johtamistapa (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 208). Ajankohtaiseksi nousee haave johtajasta, joka ottaa koko henkilöstön mukaan toimintaan ja vahvistaa työntekijöidensä kasvua sekä yksilöinä että ammattilaisina (Ogbeide & Harrington, 2010, s. 719–720).

Kansainvälistymisen myötä organisaatiot ovat muuttuneet yhä moniäänisimmiksi ja verkostuneimmiksi, mikä edellyttää toimintavoiltoja entistä enemmän notkeutta (Juuti 2013, s. 174; Ropo ja muut, 2005, s. 15–23). Toimintatavat eivät kuitenkaan muutu

itseksensä jouheviksi, vaan vaativat syvällisiä muutoksia organisaation kulttuurissa ja arkipäiväisissä rutiineissa (Schein, 2001, s. 17–36). Jatkuvien muutoksien vuoksi asioihin pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti, minkä vuoksi jokaista päätöstä ei kannata kuljettaa johdon kautta, vaan on järkevämpää jakaa päätöksentekovaltaa (Ropo ja muut, 2005, s. 18–23, 51–52). Kehityksen myötä organisaatioissa tarvitaan myös entistä enemmän monialaista tietämystä, jotta voidaan saavuttaa tavoitteet ja pystytään ratkaisemaan kompleksiset ongelmat (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 109). Muutokset edellyttävät henkilöstöltä paitsi teknologista osaamista, mutta myös sosiaalisia taitoja ja tiedon jakamista (Forsten-Asikainen & Kultalahti, 2019, s. 3; Ropo ja muut, 2005, s. 18–23). Kun uusiin haasteisiin vastataan osallistamalla, organisaation jäsenet saadaan pyrkimään kohti yhteistä päämäärää, jolloin toimintaa kuvastaa tehokkuus, asiantuntijuus, innovatiivisuus, kekseliäisyys sekä yhteisen hyvän eteen uurastaminen (Amah & Ahiauzu, 2013, s. 661–674; Juuti, 2013, s. 203; Ropo ja muut, 2005, s. 15–23).

Ilmanteet muuttuvat ja elävät ajan hengen sekä ympäristönsä mukaan (Ropo ja muut, 2005, s. 24). Hyvän muutosjohtajan määritelmään vaikuttavat muun muassa hierarkiakäsitykset, vallitseva kulttuuri sekä johtajan rooli organisaatiossa (Viitala & Koivunen, 2014, s. 164–167). Perinteisen käsityksen mukaan kaikki valta on kuulunut esimiehille, mutta nykyaikaisissa joustavissa ja madaltuneissa organisaatioissa johtajan merkitys on muuttunut (Ang, 2002, s. 199; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 37–44). Teknologian kehittyminen, organisaatiotasojen vähentyminen sekä henkilöstön koulutustason lisääntyminen ovat vähentäneet perinteisen esimiesroolin tarvetta, mutta lisänneet uudenlaisen johtamistyylin tarvetta (Nybondas-Kangas ja muut, 2017, s. 7; Viitala & Koivunen, 2014, s. 164–167). Jatkuvan kehityksen myötä yksittäinen henkilö ei enää kykene hallitsemaan kaikkea tietoa, vaan tarvitaan osallistavaa johtamistyyliä, jonka avulla pystytään hyödyntämään organisaation eri tasoilla sijaitsevaa asiantuntijuutta (Ropo ja muut, 2005, s. 13–18 ja 51).

Muutosjohtaja nähdään nykypäivänä yhä enemmän osallistajana, joka ottaa koko henkilöstön mukaan muutokseen (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 19–20).

Henkilöstön katsotaan viime kädessä ratkaisevan sen, miten muutosta pystytään hallitsemaan ja kuinka sen toteuttaminen onnistuu (Erämetsä, 2003, s. 151–152; Valtee, 2002, s. 11–17 ja 64–65). Osallistaminen on tärkeää muutosprosessin onnistumiselle erityisesti silloin, kun muutokset eivät ole yksittäisen työntekijän hallinnassa (Pun ja muut, 2001, s. 95–109). Osallistamalla tehty muutos on kestävämpi, koska ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun voidaan lisätä työntekijöiden kokemaa omistajuutta muutosta kohtaan sekä kasvattaa henkilöstön halua siirtää tietämystään koko organisaation käyttöön (McCaffrey ja muut, 1995, s. 603–607). Muutoksen onnistumisen kannalta osallistamisen toteuttamistavalla ei niinkään ole merkitystä, vaan tärkeintä on sen toteutuminen (Valtee, 2002, s. 11–17 ja 64–65).

Työelämän ja toimintaympäristön muutosten myötä kunnissa tarvitaan kipeästi innostavaa, osallistavaa ja strategista henkilöstöjohtamista, joka vaatii kokeilevaa muutosasennetta (Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Yksi keino selvittää valtavista uudistuksista on henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen sekä uudenlaisen osallistavan ja valtaa jakavan johtamiskulttuurin rakentaminen (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 33). Toimintaympäristön muuttuessa kunnissa yhä kompleksisemmaksi, ongelmiin ei voida tarttua pelkästään yksinkertaisella otteella, vaan muuttuvat olosuhteet edellyttävät koko henkilöstön sitouttamista organisaation toimintaan ja huomion kiinnittämistä entistä enemmän henkilöstöjohtamisen käytäntöihin (Juuti, 2013, s. 136; Vahermo, 2004, s. 43; Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Tehtävä on haastava, muttei kuitenkaan mahdoton, sillä kunnissa on runsaasti osaamista, jota hyödyntämällä voidaan kehittää uusia toimintatapoja sekä parantaa jo olemassa olevia käytänteitä (Jokinen & Heiskanen, 2013, s. 90–94).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus asettuu kuntien toiminnan kannalta keskeiseen ja ajankohtaiseen maastoon, avaten tarpeellisia näkökulmia henkilöstön osallistamiseen ja muutosjohtamiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kuntien henkilöstön osallistamisen tilaa ja käytänteitä sekä sitä, miten osallistamista voitaisiin kehittää niin, että pystytään paremmin vastaamaan kunnissa meneillään oleviin muutosvaatimuksiin. Lisäksi halutaan selvittää, millaisia näkemyksiä esihenkilöillä ja henkilöstön edustajilla on osallistamisen ongelmakohdista sekä muutosjohtamisen tilasta. Tutkimuksessa kerättyä tietoa on mahdollista hyödyntää osallistapojen ja muutosjohtamisen kehittämiseen sekä osallistamisen ongelmakohtien välttämiseen. Tavoitteena on, että tuotetun tiedon avulla organisaatioilla on entistä paremmat mahdollisuudet onnistua sekä osallistamisessa että muutosjohtamisessa. Tutkimus keskittyy kunnan henkilöstön edustajien ja esihenkilöiden näkemyksiin ja sen tarkoituksena on nostaa esiin osallistumisen kokemuksia osana muutosta.

Tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mikä on osallistamisen tila kunta-alalla ja millaisia osallistamiskäytänteitä kunnissa käytetään?
2. Millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemykset osallistamisesta ja sen ongelmakohdista?
3. Millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien mielipiteet siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa?

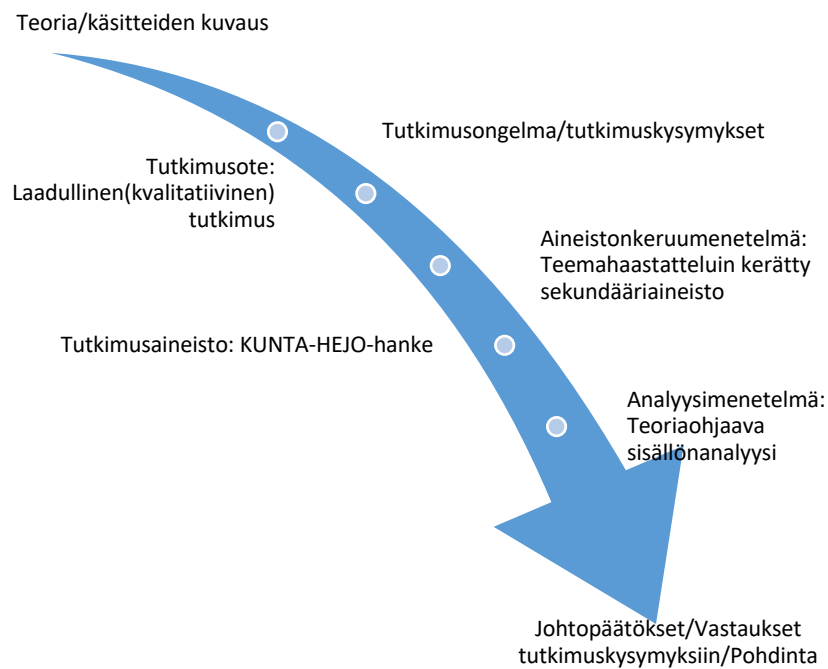
Tässä tutkimuksessa osallistaminen ja muutosjohtajuus nähdään teoreettisina kokonaisuuksina, jotka tukevat toisiaan. Tutkimus perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan muutoksen johtamisessa tarvitaan vahvaa osallistavaa johtamisotetta, joka toteutuu organisaation arkipäiväisessä toiminnassa yhtenä johtamisen ulottuvuutena. Tällöin johtamista ei nähdä perinteisesti ylhäältä alas suuntautuvana ja hallittavana toimintona, vaan vuorovaikutteisena, henkilöstöä voimaannuttavana ja osallistavana tapahtumana. Tässä tutkimuksessa koetaan, että osallistaminen ja muutosjohtaminen olennaisesti vaikuttavat organisaation menestymiseen ja kilpailukykyyn sekä parantavat huomattavasti työyhteisön hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen teoriaosan tarkoituksena on laajan osallistamista ja muutosjohtamista käsittelevän kirjallisuuden pohjalta kuvailla osallistamisen käytäntöjä, merkitystä ja ongelmakohtia sekä tarkastella muutosjohtamista. Teoriaosuus rajataan käsittelemään tutkimuskysymysten kannalta oleellisinta tietoa. Lähteinä käytetään kansainvälisiä vertaisarvioituja artikkeleita sekä kotimaisia tutkimuksia. Viitekehyksen rajaus tehdään niin, että teoria- ja tutkimusosuuden välille muodostuu selkeä yhteys. Teoreettinen osuus aloitetaan osallistamisen ja muutosjohtamisen käsitteiden kuvauksella. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään osallistamisen kehittymistä, edellytyksiä ja ulottuvuuksia sekä syvennytään osallistamisen merkitykseen ja siihen liittyviin ongelmakohtiin. Teoriaosuudessa osallistumisen tasoa tai syvyyttä havainnollistetaan erilaisten mallien avulla, jotka auttavat kuvailemaan sitä, millä tasolla organisaatioissa valtaa jaetaan. Käsittelemällä osallistamisen merkitystä halutaan tuoda esille, mitä hyötyä osallistamisesta on ja miksi sitä ylipäätään kannattaa tehdä. Toisaalta kertomalla osallistamisen ongelmakohdista halutaan kertoa, mitä haasteita osallistamiseen liittyy. Osallistamisen teorian tarkastelun jälkeen siirrytään käsittelemään muutosjohtajuutta ja tuodaan esille erilaisia tapoja johtaa muutosta. Tuomalla esiin eri muutosjohtajuustyyliä halutaan osoittaa, ettei ole yhtä ainoa oikeaa teoriaa tai näkemystä siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa, vaan että toteuttamistapoja ja tyyliä on useita.

Teoriaosaa seuraa tutkimusosuus, jossa kuvaillaan ensin tutkimusaineistoa, jonka jälkeen perehdytään teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin analyysimenetelmänä (ks. tutkimusosuuden kulku kuvio 1). Tarkoituksena on avata laajasti tutkimuksen kohteena olevaa KUNTA-HEJO- tutkimusta ja kertoa tarkemmin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen perusperiaatteista sekä tarkastella strukturoitua haastattelua (eli teemahaastattelua) tutkimusmetodina.

Tutkimus on luonteeltaan sekundääritutkimus ja perustuu KUNTA-HEJO- projektin aikana kerättyyn valmiiseen aineistoon. Aineisto on kerätty haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla (Hakonen ja muut, 2018, s. 23). Valmiista aineistosta tutkimuksen kohteeksi valitaan haastatteluin kerätty materiaali, koska teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa esille tutkittavalle henkilöille merkityksellisiä asioita (Kananen, 2017, s. 105). Tutkimuksen analyysi tehdään laadullisella eli kvalitatiivisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä sen vuoksi, että sen avulla on mahdollista muuttaa suuri määrä informaatiota järjestelmälliseen ja ytimekkääseen muotoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 117 ja 133).



Kuvio 1. Tutkimuksen kulku ja rakenne.

Tutkimusosuuden loppupuolella arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, joista ensimmäisellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja jälkimmäisellä tutkimuksen pätevyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160; Kananen, 2017, s. 175).

Tutkimusosan lopuksi raportoidaan tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin huolellisesti. Pohdintaosuudessa teoriaa ja tutkimustietoa yhdistelemällä ymmärretään asioiden merkityksiä, tehdään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä, tarkastellaan tutkimustulosten merkitystä ja mietitään, miten tuloksia pystytään hyödyttämään kunnissa.

1.3 Teoreettiset lähtökohdat ja käsitteiden määritteleminen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat osallistaminen (employee involvement, participation) ja muutosjohtajuus (change leadership). Osallistamisella tarkoitetaan henkilöstön ottamista mukaan kehittämiseen, ideointiin ja toteutukseen sekä henkilöstön voimaannuttamista ja kuuntelemista (Lindström, 2002, s. 171; Viitala & Hakonen, 2018, s. 18; Viitala & Koivunen, 2014, s. 154–165). Muutoksen johtamisella puolestaan tarkoitetaan joko asioiden johtamista (management) tai ihmisten johtamista (leadership) (Laurila, 2017, s. 21–22). Molemmat osa-alueet ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta, mutta tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi valitaan ihmisten johtaminen, jonka keskeisempiä toimintoja ovat visiointi, motivointi, kommunikaatio ja osallistaminen (Kotter, 1996, s. 22–23). Tutkimuksen tarkastelunäkökulmaksi valitaan ihmisten johtaminen (leadership) sen vuoksi, että muutokset tapahtuvat mitä suurimmassa määrin joko ihmisten tekeminä tai heidän myötävaikutuksestaan (Erämetsä, 2003, s. 151–152).

1.3.1 Osallistamisen käsite ja siihen liittyvät lähikäsitteet

Osallistamisen käsitteellä tarkoitetaan vallan jakamista, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä työntekijöiden ohjaamista mukaan toimintaan (Toikko & Rantanen, 2009, s. 90–99). Sillä viitataan toimintaan, jonka avulla henkilöstö

tuntee olevansa vastuussa organisaation toiminnasta ja joka laajentaa työntekijöiden vaikutusvaltaa ja työhyvinvointia (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135). Se lisää positiivista suhtautumista työelämään ja vähentää työuupumusta (Angermeier ja muut, 2009, s. 127). Osallistavalla toiminnalla otetaan työntekijät mukaan päätöksentekoon, suunnitteluun ja toteutukseen sekä sitoututetaan henkilöstö uusiin toimintatapoihin ja organisaation kulttuuriin (Lanning ja muut, 1999, s. 170–181; Rana, 2015, s. 308–316). Se pohjautuu oikeanlaiseen ilmapiiriin ja rakentavaan vuorovaikutukseen, mikä mahdollistaa valtavirrasta poikkeavien näkemysten esille tuomisen (Ornoy, 2019, s. 431; Toikko & Rantanen, 2009, s. 90–99). Luonteeltaan osallistaminen voi olla joko suoraa, jolloin henkilöstöä osallistetaan tai välillistä, jolloin henkilöstön edustajia otetaan mukaan päätöksentekoon (Ornoy, 2019, s. 431; Wilkinson ja muut, 2010, s. 11). Hyödyllisintä osallistaminen on silloin, kun henkilöstön hallussa oleva tieto on erilaista kuin johdon tietämys (Paul ja muut, 2000, s. 471–486). Tällöin hierarkiassa eteenpäin siirtyvä tieto on enemmän kuin joukko johtajien hallussa olevaa tietoa (Yukl, 2006, s. 82–83).

Osallistamisesta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä *valtaistaminen* (empowerment), joka käsitteenä viittaa vallan jakamiseen sekä pyrkimykseen aktivoida henkilöstöä vaikuttamaan (Suhonen, 2017, s. 40; Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135). Valtaistamisella tarkoitetaan vastuun ja vallan delegoimista ylhäältä alaspäin, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon (Yukl, 2006, s. 107). Sillä viitataan myös henkilöstön toimintakyvyn lisäämiseen sekä työntekijöiden voimaannuttamiseen (Laurila, 2017, s. 91; Suhonen, 2017, s. 41). Valtaistamisen avulla pyritään parantamaan henkilöstön toiveikkuutta ja itseluottamusta sekä lisäämään oikeudenmukaisuudentunnetta (Yukl, 2006, s. 107). Valtaa jakamalla pyritään vapauttamaan henkilöstö toimimaan oma-aloitteisesti (Juuti, 2016, s. 81).

Osallistaminen ja *osallistuminen* liittyvät vahvasti yhteen ja ovat lähes erottamattomia rinnakkaiskäsitteitä (Suhonen, 2017, s. 41; Toikko & Rantanen, 2009, s. 90–99). Niiden

erona on kuitenkin se, että osallistaminen on luonteeltaan aktiivista toimintaa, johon liittyy pyyntö tai kehotus osallistua ja osallistuminen on puolestaan vapaaehtoista omien mahdollisuuksien hyödyntämistä sekä vaikuttamista itseä koskeviin päätöksiin (ks. taulukko 1) (Bäcklund ja muut, 2002, s. 37; Suhonen, 2017, s. 40–41; Toikko & Rantanen, 2009, s. 90–99). Luonteeltaan sekä osallistaminen että osallistuminen voivat olla joko pitkäkestoista toimintaa tai lyhytkestoista reagointia jonkin asian saavuttamiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi (Bäcklund ja muut, 2002, s. 37 ja 253).

Osallisuutta (inclusion, social engagement) pidetään osallistamisen alakäsitteenä, ja sillä viitataan terminä osallistumisen kokemiseen, yhteisöllisyyteen sekä tunteeseen kuulua tiettyyn ryhmään (Bäcklund ja muut, 2002, s. 7 ja 599, Suhonen, 2017, s. 40–41). Kun osallistaminen onnistuu, työntekijät kokevat olevansa osallisia (Viitala, 2021, s. 171).

Taulukko 1. Osallistamiseen liittyvät lähikäsitteet ja niiden merkitykset.

Käsite	Käsitteen merkitys
Osallistaminen (Involvement)	Aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on saada osallistumaan itseä koskevaan toimintaan ja päätöksentekoon. Tapahtuu ylhäältä alaspäin.
Valtaistaminen (Empowerment)	Toimintaa, jolla aktivoidaan vaikuttamaan.
Osallistuminen (Participation)	Omaaehtoista toimintaa, joka liittyy itseä tai omaa työtä koskeviin päätöksiin. Tapahtuu esimerkiksi osallistamisen seurauksena ja on luonteeltaan vapaaehtoista. Yksi työntekijän vaikuttamismuoto.
Osallisuus (Inclusion, social engagement)	Kokemus kuulumisesta työyhteisöön ja sen toimintakulttuuriin. Osallistamisen ja osallistumisen alakäsite
Osallistava johtaminen (Participative leadership)	Johtamisen tyyli tai tapa, jossa johtaja ei tee päätöksiä yksin.

Osallistavalla johtamisella (participative leadership) tarkoitetaan johtamisen tyyliä, josta käytetään myös termejä demokraattinen johtaminen, desentralisaatio, jaettu johtaminen tai yhteinen päätöksen teko (Yukl, 2006, s. 80–81). Osallistava johtaminen edellyttää kuuntelemista, keskustelemista ja kannustamista (Pirinen, 2014, s. 90–91). Osallistava johtaja ottaa henkilöstön mukaan toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen

sekä valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuuta toiminnastaan (Yukl, 2006, s. 80–81). Osallistavalla johtajalla on hyvät vuorovaikutustaidot ja hän taitaa etenkin kaksi suuntaisen horisontaalisen viestinnän (Laurila, 2017, s. 154). Osallistava johtaja ei vaadi, että kaikki tekevät kaikkea, kenenkään tietämättä, kuka vastaa päätöksistä, vaan kysymys on johtamistavasta, jossa tietoja ja kokemuksia jaetaan ja päätökset tehdään perustuen organisaation jäsenten vastavuoroiseen dialogiin, ja sen pohjalta syntyvään tietoon (Ropo ja muut, 2005, s. 14).

1.3.2 Muutosjohtajuuden käsite

Muutosjohtajuus tarkoittaa sellaista esimiestoimintaa, jonka tarkoituksena on kuljettaa ja ohjata henkilöstöä kohti yhteisiä muutostavoitteita (Laurila, 2017, s. 26). Muutosjohtamisen avulla pyritään ratkaisemaan muutokseen liittyvät ongelmat sekä minimoimaan muutosta häiritsevät tekijät. Terminä se viittaa myös henkilöstön asenteiden johtamiseen muutoksen aikana (Smith, 2005, s. 14). Muutosjohtajuuden määrittelyssä on tärkeää erottaa toisistaan käsitteet *johtajuus* (leadership) ja *johtaminen* (management), joista ensimmäisellä käsitteellä viitataan ihmisten johtamiseen ja jälkimmäisellä asioiden johtamiseen (ks. taulukko 2) (Kotter, 1996, s. 22–23).

Taulukko 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (mukaillen Kotter 1996, s. 22).

Asioiden johtaminen	Ihmisten johtaminen
-Suunnittelu ja budjetointi	-Suunnan näyttäminen
-Organisointi ja miehitys	-Ihmisten koordinointi
-Valvonta ja ongelman ratkaisu	-Kannusattaminen ja inspirointi

Karkeasti jaoteltuna voidaan sanoa, että leadership on muutoksen ”pehmeä” puoli ja management sen ”kova”, tekninen puoli (Laurila, 2017, s. 25). Northousen (2010, s. 9–10) mukaan johtajuudessa painopiste on henkilöstön kannustamisessa, osallistamisessa ja motivoimisessa, ja johtamisessa puolestaan korostuu asioiden suunnittelu, kontrollointi ja ohjaaminen. Johtajuudessa keskeistä on myös innovatiivisuus ja

kehittyminen, kun taas vastaavasti johtamisessa on tärkeää tehtävien suorittaminen ja järjestelmällisen toiminnan ylläpitäminen. Eroavaisuuksistaan huolimatta sekä johtajuus että johtaminen ovat molemmat tärkeitä muutoksen etenemisen kannalta ja ne voidaan nähdä sekä toisiaan täydentävinä että tukevinä toimintoina (Laurila, 2017, s. 22–25).

2 Henkilöstön osallistaminen

Historia, kulttuuri ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, minkälaista johtamistyyliä ihannoidaan ja minkälaisia johtamismalleja muodostuu (Ropo ja muut, 2005, s. 27). Bhattin ja Qureshin (2007, s. 54 ja 60–64) mukaan osallistamisen tutkimuksen edelläkävijöinä voidaan pitää Cochia ja Frenchiä (1949), jotka kehittivät tuottavuuden ja tehokkuuden perusteet olettaen, että työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa työtuloksiin, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Likert (1966, s. 216–225) puolestaan havaitsi, että päätöksentekoon osallistuminen voi tyydyttää työntekijöiden itsensä toteuttamisen tarpeita ja siten lisätä työntekijöiden motivaatiota ja työsuoritusta. 1980-luvun puolivälissä huomiota herätti Lawler (1986) osallistamiseen liittyvillä tutkimuksillaan, joilla on ollut merkittävä vaikutus sekä akateemisiin että liike-elämän piireihin (Bhatt & Quresh, 2007, s. 54 ja 60–64).

Wilkinsonin ja muiden (2010, s. 9) mukaan ajan myötä osallistumisen muodot ovat vaihdelleet ollen koko ajan tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin uudet osallistumisen muodot ovat osin korvanneet, osin esiintyneet rinnakkain aikaisempien osallistumismuotojen kanssa. Poliittisella ja taloudellisella ympäristöllä on ollut keskeinen vaikutus työntekijöiden osallistumismuotojen syntymiseen ja kehittymiseen. Ensin 1970-luvulla teollisen demokratian ja ammattiliittojen kautta levisi ajatus vallan jakamisesta työpaikoilla ja myöhemmin (1980- ja 1990-luvuilla) ammattiliittojen jäsenmäärän vähenemisen sekä julkisen politiikan muuttumisen myötä jalansijaa sai johtamislähtöinen näkökulma osallistamiseen, jolloin huomio kiinnittyi siihen, miten työnantaja voisi hyötyä osallistamisesta.

Osallistaminen lisääntyi 1980-luvulla, koska yritykset kohtasivat uusia kilpailuhaasteita, joihin vastaaminen edellytti parempaa suorituskykyä (Paul & muut, 2000, s. 471). Haasteeseen vastattiin muuttamalla johtamisjärjestelmiä osallistavammiksi eli ottamalla työntekijöitä mukaan ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon ja yrityksen taloudellisen menestyksen luomiseen (Wilkinson ja muut, 2010, s. 9). Aluksi työntekijöitä otettiin

mukaan erilaisiin laatupiireihin ja työryhmiin ja vasta myöhemmin alettiin varsinaisesti jakamaan valtaa, tietoa ja palkkiota organisaation alemmille tasoille asti (Paul ja muut, 2000, s. 471).

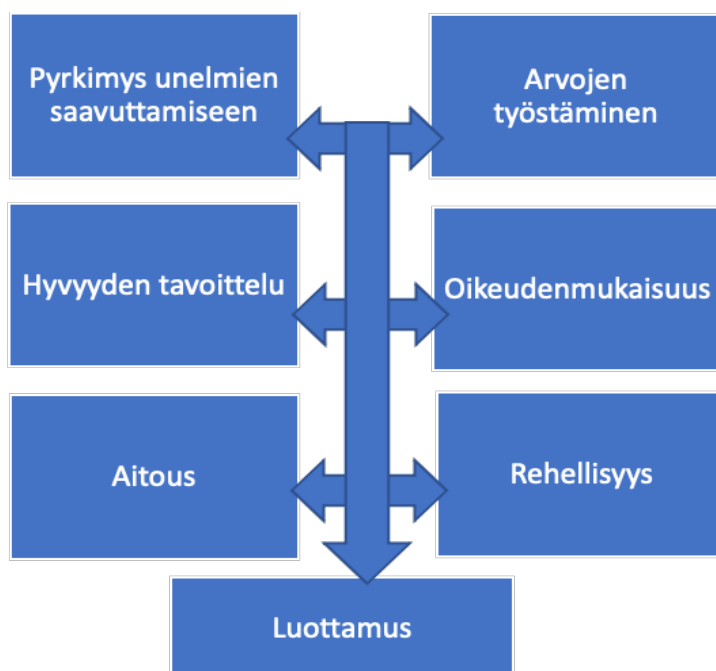
Wilkinson ja muiden (2010, s. 9–13) näkemysten mukaan kiinnostus työntekijöiden osallistamista kohtaan on jatkuvasti lisääntynyt. Tämän kehityksen taustalla on heidän mielestään johdon lisääntynyt huoli työntekijöiden hyvinvoinnista, motivaatiosta ja sitoutumattomuudesta. Sitä lisää myös jatkuvasti koveneva kilpailu, työelämän rakenteen muuttuminen sekä organisaation johdon ja työntekijöiden odotukset. Osallistamisen tarvetta kasvattaa myös organisaatioiden johtamiskäytäntöjen muutospainne sekä liiketoimintaelämän monimutkaisuus ja kompleksisuus (Ropo ja muut 2005, s. 69).

2.1 Osallistamisen edellytykset

Viitalan (2021, s. 170–171) mukaan osallistamisen onnistuminen edellyttää *luottamusta*. Kun luottamuksellinen työilmapiiri saadaan luotua, työntekijöiden on helpompi tuoda esille epäkohtia sekä keskustella parannusehdotuksista. Luottamuksen myötä henkilöstölle tulee tunne, että asioihin on mahdollista vaikuttaa ja että työpanoksella on merkitystä. Luottamus ei synny itsestään, vaan edellyttää sitä, että johto antaa henkilöstölle mahdollisuuksia olla mukana ponnistelemassa kohti uusia tavoitteita. Antaessaan työntekijöille vastuuta johto kertoo luottavansa työntekijöiden kykyihin. Luottamuksen syntyminen on todennäköisintä silloin, kun organisaation toiminta perustuu läpinäkyviin ja yhdenmukaisiin odotuksiin sekä selkeään johtamismenettelyyn (Malkamäki ja muut, 2019, s. 61). Kun luottamus on syntynyt, on henkilöstö halukas jakamaan tietämystään ja motivoitunut tekemään parhaansa (Viitala, 2021, s. 170–171). Luottamus on organisaation yhteistyötä ja kilpailukykyä lisäävä tärkeä voimavara (Burke ja muut, 2007, s. 606–632). Luottamuksen syntyä organisaation sisällä vaikeuttavat sekä

käsiteltävien asioiden kompleksisuus että jatkuvasti esiin tulevat uudet ongelmat (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 166).

Ilmiönä luottamus syntyy vähitellen (Stenvall & Virtanen, 2021, s. 164). Luottamusta työyhteisössä voidaan parantaa Keskinen (2005, s. 81–83) mukaan sekä vuorovaikutuksen, että toiminnan kautta. Kun johto kohtelee henkilöstöään reilusti ja oikeidenmukaisesti, työntekijät todennäköisesti olettavat heidän olevan luotettavia (Juuti, 2016, s. 40; Morgan & Zeffane, 2003, s. 70). Luottamuksen syntyminen on tärkeää erityisesti henkilöstön ja johdon välillä horisontaalisesti, mutta myös työntekijöiden kesken vertikaalisesti (Cho & Park, 2011, s. 551–573). Luottamuksen kehittymistä voidaan lisätä muun muassa työstämällä arvoja, olemalla rehellisiä, oikeudenmukaisia ja aitoja sekä tavoittelemalla hyvyttä (ks. kuvio 2) (Juuti, 2016, s. 41).



Kuvio 2. Luottamuksen kehittyminen (mukaillen Juuti 2016, s. 41).

Luottamuksella ja osallistamisella on vahva yhteys *organisaation kulttuuriin* (Viitala, 2021, s. 172). Muutos osallistavaan toimintatapaan ei tapahdu hetkessä, vaan edellyttää siihen liittyvien käytänteiden istuttamista organisaatioon (Juuti, 2013, s. 203 ja 217).

Kulttuuriltaan sulkeutuneen, pidättyvän ja kyräilevän työyhteisö muuttaminen avoimeksi, keskustelevalaksi tai vuorovaikutteiseksi, edellyttää uusien tapojen oppimista (Valtee, 2002, s. 71–72). Juutin (2013, s. 203 ja 217) mukaan osallistava kulttuuri edellyttää muun muassa yhteishenkeä ja avuliaisuutta sekä toimintatapoja, jotka perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Toimintakulttuurin tulee olla sellainen, jossa koko henkilöstö toimii yhteisen päämäärän hyväksi ja jossa jaetaan omaa tietämystä vapaasti. Organisaatiokulttuurin on myös tuettava henkilöstöä ottamaan vastuuta yrityksen toiminnasta sekä luomaan aktiivisesti jotain uutta (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 24 ja 266).

Organisaatiokulttuuri kuvastaa työyhteisön jäsenten yhteisiä arvoja, asenteita ja käyttäytymistä (Viitala, 2021, s. 172). Se syntyy pitkän ajan kuluessa ja määrittää sen, mikä on kussakin organisaatiossa oikea tapa toimia, ajatella ja viestiä. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 291). Kulttuurin voi sanoa olevan vahva ja piilevä voima, jota jokainen organisaation jäsen muokkaa, mutta myös sopeutuu siihen (Viitala, 2021, s. 172). Se vaikuttaa ryhmän käyttäytymiseen ja muodostuu ryhmän yhteisten perinteiden, oletuksien ja historian kautta (Schein, 2001, s. 28–29 ja 44). Organisaatiokulttuuriin kuluvat yrityksen artefaktit, arvot, ja perusoletukset (Viitala, 2021, s. 177). Scheinin (2001, s. 30–36) mukaan helpoiten havaittavissa ovat organisaation artefaktit, johon kuuluvat organisaation näkyvät ilmentymät. Organisaation arvot antavat perusteet toimille ja selittävät, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Organisaatiokulttuurista vain pieni osa on havaittavissa valtaosan jäädessä piiloon “pinnan alle” (Juuti & Virtanen, 2009, s. 67). Vaikeinten havaittavissa olevaa on organisaationkulttuurin perusolettamukset, jotka ovat tiedostamattomia ajatuksia, käsityksiä ja uskomuksia. Niiden ymmärtäminen auttaa käsittämään, kuinka syvällä kulttuurin tärkeimmät osat sijaitsevat ja kuinka vaikea niitä on muuttaa (Schein, 2001, s. 30–36).

Konkreettinen keino rakentaa osallistamiskulttuuria on erilaisten osallistamiskäytäntöjen ja menettelytapojen kehittäminen sekä käyttöönotto (Bäcklund ja muut, 2002, s. 253;

Viitala, 2021, s. 172). Organisaatiokulttuurin muuttamisessa johtaja on tärkeässä roolissa, sillä johdon esimerkillä ja käyttäytymisellä on suuri vaikutus henkilöstön toimintatapoihin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59; Viitala & Jylhä, 2019, s. 291). Organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan ole yksin riippuvainen johdosta, vaan kulttuurin kehittymiseen vaikuttavat yrityksen kaikki jäsenet omalla käyttäytymisellään (Viitala & Jylhä, 2019, s. 291). Voidaan sanoa, että mitä moninaisempi, yhteisöllisempi, suvaitsevaisempi ja ammatillisempi organisaation kulttuuri on, sitä todennäköisempää uusien innovaatioiden syntyminen on (Stenvall & Virtanen, 2012, s. 234).

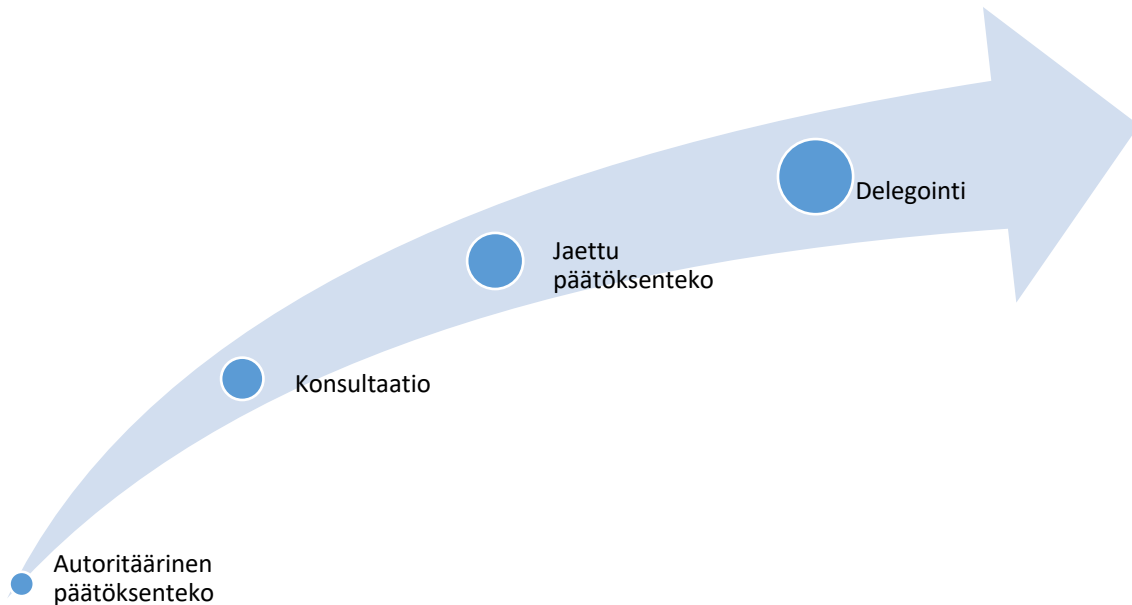
Viitalan (2021, s. 176–179) mukaan kulttuuria voidaan kehittää sekä tavoitteellisesti että projektinomaisesti joko organisaatiossa tehtävillä päätöksillä tai toiminnan kautta. Tämä edellyttää, että yrityksen arvoja pohditaan ja arvioidaan uudelleen sekä määritellään yhdessä uusi tavoitekulttuuri, jonka arvellaan edistävän haluttua toimintaa. Kulttuurin muuttamisen tulee sisältää suunnitellut toimenpiteet, etenemisaikataulun sekä päätöksen siitä, ketkä ovat mukana organisaatiokulttuurin muuttamisessa ja millä tavalla. Onnistuakseen kulttuurin muuttamisessa johtajan tulee valmentaa henkilöstö tavoitekulttuurin mukaiseen toimintamalliin. Tämä vaatii paljon työtä, koska sisään rakennetut totut tavat ja tottumukset istuvat tiukassa. Osallistamalla henkilöstö mukaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen, uusien tapojen siirtäminen onnistuu helpommin. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön osallistamista strategiaprosessiin, orientoitumista osallistavaan suuntaan sekä arvojen jatkuvaa työstämistä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 57; Juuti, 2016, s. 28).

Punin ja muiden (2001, s. 95–109) mukaan osallistaminen merkitsee työnantajan ja työntekijän välisen suhteen uudelleenmäärittelyä, mikä tarkoittaa monissa organisaatioissa perustavanlaatuista kulttuurin muutosta. Tärkeää on, että ylin johto luo ympäristön, joka edistää osallistumista ja omistajuutta, sekä sisällyttää järjestelmällisesti osallistaviakäytäntöjä toimintakulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen edellyttää, että uusi toimintapa sisäistetään ajattelutavaksi, joka ulkoistuu näkyväksi toimintatavaksi (Hyttinen & Immonen, 1994, s. 20). Muodostuttuaan osallistava työympäristö herättää

ylpeyttä ja vaalii muutosta arvostavaa toimintakulttuuria (Sumukadas & Sawhney, 2004, 1011–1021).

Laurilan (2017, s. 36–37) mukaan osallistaminen edellyttää *osallistavaa johtamistyyliä* sekä henkilöstön voimaannuttamista ja valtuuttamista mukaan suunnitteluun ja muutosten läpiviemiseen. Henkilöstö täytyy saada mukaan ongelmanratkaisuun ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Osallistavassa johtamistyyliässä aloitteet voivat tulla joko ”ruohonjuuritasolta” tai johdolta itseltään. Keskeistä on, että ratkaisuja ongelmiin etsitään organisaation kaikilla tasoilla. Osallistavan johtamistavan taustalla vaikuttaa näkemys siitä, että henkilöstön vapauden, vallan ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen parantaa henkilöstön työiloa ja mielekkyyttä sekä vähentää muutosvastarintaa (Laurila, 2017, s. 154). Siirtyminen osallistavaan johtamistapaan on pitkäaikainen prosessi, joka vaatii aloitteellisuutta, epävarmuuden sietokykyä sekä luovien ratkaisujen keksimistä (Bhatt ja Quresh, 2007, s. 54 ja 60–64; Yukl, 2006, s. 84–87). Kehittymistä edesauttaa se, että johtaja tiedostaa omien johtamiskäsityksiensä juuret ja kiinnittää huomiota arjen toimintamalleihin, joissa johtamistyö toteutuu (Ropo ja muut, 2005, s. 15).

Yukl (2006, s. 82–83) jakaa johtamisen neljään eri kategoriaan osallistamisen tason mukaan 1) autoritäärinen päätöksenteko, 2) konsultointi 3) jaettu päätöksenteko ja 4) vastuun delegointi (ks. kuvio 3). *Autoritäärisellä päätöksentekotasolla* johtaja tekee kaikki päätökset itsenäisesti kysymättä henkilöstön mielipidettä asioista. Työntekijöitä ei osallisteta, eikä heidän mielipiteitään noteerata (Valtee, 2002, s. 52). *Konsultoivassa* suunnittelussa johto kyselee henkilöstön mielipiteitä, ja tekee niiden pohjalta päätökset. *Jaetussa päätöksenteossa* johtaja keskustelee henkilöstön kanssa asioista ja tekee päätökset yhdessä henkilöstön kanssa tasavertaisina kumppaneina (Laurila, 2017, s. 154). Tällöin johdolla ja henkilöstöllä on yhtä paljon valtaa (Yukl, 2006, s. 82–83). *Vastuun delegointi* tarkoittaa sitä, että henkilöstö saa osallistua suunnitteluun ja toteutukseen itsenäisesti, mutta johto asettaa rajat päätösvallalle etukäteen (Laurila, 2017, s. 154–155). Kun vallanjaon taso on vihdoin saavutettu, sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostamista (Juuti, 2016, s. 16–19).



Kuvio 3. Päätöksentekotavat osallistamistason kasvaessa nuolen suuntaisesti (mukaillen Yukl, 2006, s. 82).

Osallistavaa johtamistapaa käytetään eniten sellaisissa organisaatioissa, joissa on korkeasti koulutettua työvoimaa tai useita organisaatiotasoja (Böckerman ja muut, 2017, s. 41). Juutin (2016, s. 16–19) mukaan vallan jakamisen tason saavuttaminen on vaikeaa ja edellyttää sitä, että jokainen työntekijä tuntee itsensä arvokkaaksi ja ainutlaatuiseksi. Tasapuolisuus ja vastavuoroisuus ovat tärkeitä tulosten saavuttamisen kannalta. Jaettu johtamistapa onnistuu, jos koko henkilöstö työskentelee joustavasti ja avuliaasti, laittaen itsensä likoon ja käyttäen omaa asiantuntemustaan. Vallan jakaminen rakentuu erilaisuuden arvostamiseen ja keskinäiseen kunnioitukseen, eikä sitä voida ylläpitää pelkästään sääntöjen, ohjeiden ja toimintamallien avulla. Taito jakaa valtaa testataan Ropon ja muiden (2005, s. 162) mielestä jokapäiväisissä kohtaamisissa, joissa johtajan on oltava läsnä auttamassa, neuvottelemassa ja tukemassa. Parhaimmillaan jaettu johtajuus muuttuu yhteiseksi tekemiseksi.

Jos valtaa ei jaeta, voivat seuraukset olla Virtasen ja Stenvallin (2011, s. 74) mukaan tuhoisia. Johtaja voi saada valtaa käyttämällä jonkin yksittäisen asian ratkaistua, mutta samalla tuhota työyhteisön motivaation ja yhteishengen. Yksittäisiin asioihin

puuttumalla johtaja kasvattaa asemaansa, mutta samalla romahduttaa organisaation toiminnalliset tulokset. Vielä suurempia seuraukset ovat tilanteissa, jossa siirrytään jaetun vallanjaon mallista takaisin kohti suurempaan valvontaa, koska tällöin henkilöstö tulkitsee muutoksen byrokraattisempaan suuntaan epäluottamuksena työntekijöiden osaamista kohtaan (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47).

Osallistaminen edellyttää myös erilaisia *osallistavia käytänteitä*, joita ovat muun muassa työpaikkapalaverit, kokeileva toiminta, autonomiset tiimit, konferenssit ja kehityskeskustelut (Toikko & Rantanen, 2009, s. 99–112; Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135). Ornoy (2019, s. 431) mukaan yleisimpiä osallistaminen muotoja ovat organisaatioiden muodostamat erilaiset työryhmät, kuten laaturyhmät, hankeryhmät, puoliautonomiset ryhmät ja muut ryhmät, joissa työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan mielipiteensä sekä hyödyntämään omaa tietämystään. Bäcklund ja muiden mukaan (2002, s. 253) valtaistavia henkilöstökäytänteitä ovat muun muassa kaikki osallistamiseen ja yhteistoimintaan liittyvät toiminnot, kuten itsenäisesti toimivat tiimit sekä henkilöstön esimiehille antamat palaute. Viitala (2021, s. 172) lisää näiden käytänteiden joukkoon lähijohtamisen keskustelukäytännöt, avoimet viestintäkanavat, työpajat sekä osallistamisen liiketoimintastrategian suunnitteluprosesseihin, tavoitteiden asettamiseen ja kehittämisprojekteihin. Nykyisin myös sosiaalisen vuorovaikutuksen foorumien katsotaan olevan merkittäviä osallistamiskäytäntöjä (Ropo ja muut, 2005, s. 76–77).

Sumukadas ja Sawhney (2004, 1011–1021) mainitsevat osallistamiskäytännöistä muun muassa tiedonjako- ja vallanjakokäytännöt. Tiedonjakaminen on tärkeää, koska työntekijät tarvitsevat informaatiota pystyäkseen antamaan organisaatiolle kehitysideoita ja ollakseen mukana liiketoiminnassa. Tiedonjakokäytäntöjä ovat esimerkiksi säännöllisesti työntekijöille jaettavat tiedot liiketoiminnan tuloksista, suunnitelmista ja tavoitteista. Myös intranet ja sähköpostit ovat hyviä esimerkkejä tiedonjakokäytännöistä (Korhonen & Bergman, 2019, s. 112–113). Tiedonjakamista

pidetään osallistamisen perusmuotona, joka on tarpeellista, muttei yksistään riittävää (Sumukadas ja Sawhney, 2004, s. 1011–1021). Yhteneväiseksi muokatun tiedottamisen vaarana voidaan pitää eriävien näkemysten vaikenemista ja luovien ratkaisuiden katoamista (Ropo ja muut 2005, s. 76).

Sumukadas ja Sawhney (2004, 1011–1021) tuovat esille Lawlerin (1992) tavan jakaa vallanjakokäytännöt kahteen päätyyppiin; *vähän valtaa jakaviin käytäntöihin*, jotka tuovat esille työntekijöiden ehdotuksia ja ongelmanratkaisuja, ja *paljon valtaa jakaviin käytäntöihin*, jotka liittyvät työn uudelleensuunnitteluun. Vähän valtaa jakavia käytäntöjä ovat esimerkiksi laaturyhmät tai muut työntekijöiden osallistumisryhmät, joissa vapaaehtoiset kokoontuvat säännöllisesti ehdottamaan parannuksia työhön liittyviin ongelmiin. Myös kyselypalautteet kuuluvat tähän ryhmään ja niillä tarkoitetaan työntekijän asennetutkimusten käyttöä osana ongelmanratkaisuprosessia. Tällaisten kyselyiden avulla voidaan kannustaa, jäsentää ja mitata henkilöstön osallistumisen tehokkuutta. Myös erilaiset ehdotusjärjestelmät ovat vähän valtaa jakavia käytäntöjä. Niiden tarkoituksena on mobilisoida työntekijöiden ideoita ja ratkaisuja työn tai työympäristön parantamiseksi. Tyypillistä näille kaikille edellä mainituille vähän valtaa jakaville käytännöille on se, että ne antavat osallistujille valtaa tehdä suosituksia, mutteivat tarjoa valtaa toteuttaa niitä (Paul ja muut, 2000, s. 471–481).

Sumukadas ja Sawhney (2004, s. 1011–1021) mainitsevat, että paljon valtaa jakavia käytäntöjä ovat esimerkiksi itseohjautuvat tiimit, joilla tarkoitetaan työryhmiä, jotka vastaavat kokonaisesta tuotteesta tai palvelusta tai tekevät päätöksiä työtehtävistä ja työtavoista. Tällaiset ryhmät voivat suorittaa itsenäisesti muun muassa hankintoja, laadunvalvontaa, palkkaamisia, irtisanomisia ja palkankorotuksia. Itseohjautuvat tiimit parantavat työntekijöiden asenteita ja tuottavuutta sekä motivoivat oman työn suunnitteluun ja hallintaan. Nämä pitkälle edistyneet ja paljon valtaa jakavat osallistamisenmuodot perustuvat tiedonjakokäytäntöihin ja edellyttävät aktiivista vastuunottoa ja omistajuutta organisaation joka tasolla (Korhonen & Bergman, 2019, s. 112–113, Sumukadas & Sawhney, 2004, 1011–1021).

Erilaiset osallistumisryhmät edistävät työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä. (Sumukadas & Sawhney, 2004, 1011–1021). Afzalan ja Muller (2018, s. 162–177) tuovat esille, että myös verkossa toimivat osallistavat työkalut (online participatory tools, OPT) ovat tehokkaita osallistumisen tavoitteiden saavuttamisessa ja suunnittelussa. Ne helpottavat yhteisymmärryksen rakentamista, mielipiteiden keräämistä, tiedon levittämistä ja sosiaalista mobilisointia. Niiden tehokkuus riippuu merkittävästi täytäntöönpanosta. On havaittu, että verkossa toimivien osallistavien työkalujen integrointi muihin osallistamiskäytäntöihin tai organisaation digitaaliseen infrastruktuuriin edistävät osallistumista. Parhaimmillaan digitaaliset yhteistyön työkalut mahdollistavat uuden, osallistavamman ja yhteisöllisemmän organisaatiokulttuurin rakentumisen sekä lisäävän tiedon vaihtumista (Korhonen & Bergman, 2019, s. 112–113; Palumbo, 2021). Huonoimmillaan ne kasvattavat sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta, vähentävän yksityisyyttä ja turvallisuutta, epätasaistavat vallanjakoa ja vaikuttavat negatiivisesti tiedonhallinnan kysymyksiin (Afzalan & Muller, 2018, s. 162–177).

Viestintä ja osallistaminen kietoutuvat vahvasti yhteen ja toimivat parhaiten silloin, kun ne ovat osa organisaation jokapäiväisestä toimintaa (Hakonen ja muut, 2018, s. 86). Vuorovaikutustaidoilla on merkitystä varsinkin organisaatiomuutosten aikana (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 79). Viestinnän tärkeimpinä tavoitteina ovat läpinäkyvä ja laadukas tiedottaminen sekä välitön tiedon jakaminen. (Hakonen ja muut, 2018, s. 86; Juuti & Virtanen, 2009, s. 151). Onnistunut viestintä lisää työntekijöiden oma-aloitteellisuutta, innostuneisuutta ja luovuutta (Juuti, 2013, s. 136). Viestintä on parhaimmillaan jatkuvaa, toista kunnioittavaa sekä avointa tiedon siirtämistä (Hakonen ja muut, 2018, s. 86). Voimavaroja edistävä vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyttä sekä rakentaa hyvää pohjaa osallistavalle johtamistavalle (Heikkilä & Heikkilä, 2001, s. 186; Juuti, 2016, s. 108).

Viestintä ei ole vain johdon ja viestintäammattilaisten tehtävä, vaan tiedon välittäminen kuuluu koko henkilöstölle (Virtanen & Stenvall, 2011, s. 99). Toimivassa viestinnässä henkilöstöä kuunnellaan ja heidän ehdotuksiansa otetaan vastaan (Vähämäki, 2010, s. 44; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 79). Hyvässä vuoropuhelussa etsitään

yhteisymmärrystä, otetaan toisen esittämät mielipiteet huomioon, hyväksytään erilaiset näkemykset ja varmistetaan, että kaikkien ääni pääsee esille (Juuti, 2013, s. 86 ja 136; Stenvall & Virtanen, 2012, s. 235). Onnistunut vuorovaikutus edellyttää, että ymmärretään organisaation kulttuuriset perusasiat ja sisällytetään viestintään sekä kokemuksellista että tiedollista ainesta (Hyttinen & Immonen, 1994, s. 20; Juuti & Virtanen, 2009, s. 152). Keskustelut ovat hedelmällisimmillään silloin, kun erilaiset puoltavat ja vastustavat näkemykset pääsevät vuorovaikutukseen keskenään (Kira, 2003, s. 47).

Osallistava johtajuus ja tiimien itseohjautuvuus eivät synny päätöksin, vaan toiminnan ja avoimen vuoropuhelun kautta, jotka mahdollistavat tasa-arvoiset neuvottelut kehityksen suunnasta (Vähämäki, 2010, s. 44). Osallistava johtaminen vaatii tiedottamista siitä, että jokaisen näkemys on merkityksellinen ja että jokaisen äänellä on yhtä paljon valtaa (Juuti, 2013, s. 136). Osallistumista edistää vuorovaikutus työntekijöiden kanssa kokouksissa sekä keskusteluiden ohjaaminen henkilöstölle tärkeisiin näihin kysymyksiin, kuten esimerkiksi palkka- asioihin, työoloihin ja työn kehittämiseen (Bhatt & Quresh, 2007, s. 54 ja 60–64). Vuoropuhelua lisää viestintätaitojen harjoittaminen, sosiaalisten innovaatioiden käyttäminen sekä osallistavan henkilöstöpolitiikan kehittäminen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 72 ja 153). Vuorovaikutustaitoja harjoitellessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että viestintä kehittyy selkeäksi, luontevaksi, johdonmukaiseksi ja rauhalliseksi (Virtanen & Stenvall, 2011, s. 99).

Appelbaumin ja muiden (2000) mukaan osallistavien käytäntöjen menestyksellisen soveltaminen edellyttää sitä, että henkilöstöllä on riittävä *koulutus* eli tiedot ja taidot osallistua (esim. ongelmanratkaisutaidot ja kyky tehdä tiimityötä) sekä sitä, että työntekijöitä motivoidaan osallistumaan rahallisten ja/tai ei-rahallisten *kannustimien* avulla (Böckerman ja muut, 2017, s. 25). Koulutus voi sisältää esimerkiksi tutustumista tuottavuus- ja laatuasioihin, perehtymistä järjestelmien teknisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin sekä tiimityö- ja kokoustaitojen omaksumista (Lanning ja muut, 1999, s.

177). Henkilöstön lisäksi myös johdon on osallistuttava koulutus- ja kehitysohjelmiin, jotta voidaan varmistaa, että esihenkilöillä on riittävät henkilöstöjohtamisen taidot sekä kykyä kommunikoida työntekijöiden kanssa vastavuoroisesti (Gould-Williams & Davidies, 2005, s. 1–24). Hyvä kannustinjärjestelmä on puolestaan sellainen, joka yhdistelee eri palkitsemismuotoja, on ennalta sovittu ja ohjaa työskentelytapoja haluttuun suuntaan (Hakonen & Hulkko-Nyman, 2011, s. 9–16). Palkitsemismuotoina voidaan käyttää sekä aineellisia että aineettomia kannustimia, joista aineellisilla kannustimilla tarkoitetaan rahallisia palkintoja, kun taas aineettomilla viitataan ei-rahallisiin kannustimiin (Kauhanen, 2012, s. 95–97).

2.2 Osallistamisen merkitys

Osallistamisen taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja päätöksentekoon vahvistaa motivaatiota, lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työviihtyvyyttä (Laurila, 2017, s. 37; Pun ja muut, 2001, s. 95–109). Positiivista on se, että osallistamisen myötä henkilöstö voimaantuu, innostuu ja oppii (Viitala & Hakonen, 2018, s. 18). Samalla syntyy uusia innovaatioita, kun eriävät mielipiteet pääsevät esille (Bysted & Rosenberg-Hansen, 2015, s. 698–717; De Dreu & West, 2001, s. 1191). Lisäksi osallistaminen edistää parempaa suorituskkyä, vapauttaa piilevää tietoa sekä tuottaa uusia ratkaisuja ongelmiin (Pun ja muut, 2001, s. 95–99). Voimaannuttava johtajuus lisää myös työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä ja rohkeutta (Tiang & Zhang, 2020, s. 1–8). Henkilöstön ottaminen mukaan toimintaan lisää myös tiimin luovuutta ja siksi Linin ja muiden (2018, s. 645–664) mukaan osallistaminen on järkevää etenkin silloin, kun tarvitaan laadukas päätös ja tehtävän suorittamiseen on riittävästi aikaa, mutta silloin kun määräaika on lyhyt, tulisi johtajan lisätä tiimin tehokkuutta osoittamalla määrätietoista käyttäytymistä.

Työntekijöiden osallistuminen ei ole tärkeää vain työtyytyväisyyden kannalta, vaan se vaikuttaa myönteisesti myös henkilöstön sitoutumiseen (Bhatt ja Quresh, 2007, s. 54 ja

60–64; Pun ja muut, 2001, s. 95–109). Sitoutumisen on puolestaan havaittu vaikuttavan positiivisesti henkilöstön tiedonjakokäyttäytymiseen ja psykologiseen omistajuuteen (psychological ownership) (Atouban, 2018, s. 173–187; Han ja muut, 2010, s. 2218). Arikosken ja Sallisen (2017, s. 99) mielestä paras keino sitouttaa työntekijät muutokseen, on henkilöstön osallistaminen sen suunnitteluun ja toimeenpanoon. He tuovat esille, että työntekijöillä on luontaisesti halu toimia organisaationsa hyväksi ja että viihtyvät työssään parhaiten silloin, kun kokevat voivansa vaikuttaa organisaation menestykseen. Myös Han ja muut (2010, s. 2218) katsovat sitoutumisen lisääntyvän, kun henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon. Lanning ja muut (1999, s. 175) puolestaan tuovat esille, että osallistuminen lisää sitoutumista uusiin toimintatapoihin sen vuoksi, että itse laadittuja suunnitelmia on vaikea olla noudattamatta.

Sumukadasin ja Sawhneyn (2004, s. 1011–1021) mukaan osallistavat käytännöt edistävät työvoiman ketteryyttä ja rikastuttavat työtehtävien laajuutta. Osallistaminen tarjoaa paitsi mahdollisuuden henkilökohtaisen kehitykseen myös tilaisuuden sitoa työntekijät oman työn suunnitteluun ja hallintaan. Työvoiman ketteryyttä lisäävät varsinkin paljon valtaa jakavat käytännöt, jotka kehittävät työntekijöiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä. Ketteryyttä voidaan parantaa myös edistämällä osallistavaa ympäristöä, joka vaalii muutosta arvostavaa organisaatiokulttuuria. Työtehtävät rikastuvat, koska Lanningin ja muiden (1999, s. 175–176) mukaan osallistaminen lisää henkilöstön tietoja, taitoja ja joustavuutta. Sivutuotteena henkilöstö oppii paremmin ymmärtämään organisaation toiminnan kokonaisuutta ja pystyy selvemmin hahmottamaan, millaisia ratkaisuja on tehtävä, jotta tavoitteet ovat saavutettavissa. Lisäksi tiedonkulku organisaatiossa paranee, kun henkilöstö on mukana projektissa sen alusta lähtien, tällöin työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet saada reaaliaikaista ja totuudenmukaista tietoa prosessin kulusta. Osallistamalla on myös mahdollisuus rakentaa yli organisaatorajojen yli ulottuvia yhteyksiä, jotka parhaimmillaan jäävät henkiin vielä projektin loputtuakin.

Työntekijöiden korkean osallistumisen ja yrityksen pitkän aikavälin taloudellisen suorituskyvyn välillä on havaittu olevan positiivinen korrelaatio (Ogbeide & Harrington, 2010, s. 719–733; Pun ja muut, 2001, s. 95–109). Bhatt ja Quresh (2007, s. 54–64) korostavat, että paras tapa parantaa tuottavuutta on pyrkiä asettamaan työntekijöille ja johtajille yhteisiä tavoitteita. Heidän mukaansa suorituskykyisissä ja tehokkaissa organisaatioissa on kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon, tavoitteiden asettamiseen ja ongelmanratkaisuun. Böckerman ja muut (2017, s. 41) puolestaan toteavat, ettei osallistaminen suoraviivaisesti johda parempaan tuottavuuteen, vaan täytyy ottaa huomioon, että osallistaminen aiheuttaa myös käyttöönottokustannuksia ja että tuottavuuteen vaikuttaa myös monet muut tekijät, kun pelkät johtamiskäytännöt.

Pervaitzin ja muiden (2021, s. 1–20) mukaan osallistuminen tavoitteiden asettamiseen parantaa henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin sekä kasvattaa mahdollisuuksia saavuttaa päämäärät. Kun henkilöstö kokee olevansa osa sisäpiiriä, tietoisuus tavoista edistää organisaation tavoitteita kasvaa, jolloin myös niiden hyväksyminen on helpompaa. Osallistuminen päämäärien asettamiseen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden itseluottamukseen sekä vähentää valtaetäisyyttä työntekijöiden ja johdon välillä. Tavoitteiden tapaan myös päätöksien hyväksyttävyyys ja laatu paranevat (Yukl, 2006, s. 82–83). Samoin myös sitoutuminen päätöksiin lisääntyy, koska itse tehtyjä toimintasuunnitelmia, on hankala olla noudattamatta (Lanning ja muut, 1999, s. 175). Parhaimmillaan osallistaminen tarjoaa yrityksille kilpailuetua, koska tekemällä päätökset yhdessä koko organisaation osaaminen pääsee esille (Pun ja muut, 2001, s. 95–99).

Eryteisesti muutostilanteessa osallistamisen merkitys korostuu (Hakonen ja muut, 2018, s. 86). On havaittu, että osallistaminen helpottaa uusien toimintakulttuurien hyväksymistä sekä vähentää muutosvastarintaa (Lines, 2006, s. 193; Sädevirta, 1994, s. 58–59). Henkilöstön osallistaminen edesauttaa siirtymistä muutosprosessissa eteenpäin sekä tukee oppimista (Nielsen & Randall, 2012, s. 91–111). Osallistamalla tehty muutos on myös kestävämpi, koska ottamalla henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun lisätään työntekijöiden kokemaa omistajuutta muutosta kohtaan sekä kasvatetaan

henkilöstön halua siirtää tietämystään koko organisaation käyttöön (McCaffrey ja muut, 1995, s. 603–607). Samalla kun osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, se myös laskee henkilöstön stressitasoa ja vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja -viihtyvyyteen (Pun & muut, 2001, s. 95–99).

Muutokset kuormittavat henkilöstön voimavaroja ja työhyvinvointi on koetuksella yhä useammassa työyhteisössä. Huonoiten voidaan organisaatiossa, joissa resursseja vähennetään kasvattaen samalla työn vaatimuksia (Mäkelä & Uotila, 2014, s. 203–213). Työpahoinvoinnin lisäksi jatkuvat muutokset aiheuttavat turvattomuutta henkilöstössä ja saattavat johtaa jopa koko muutoksen kyseenalaistamiseen (Virtanen & Sinokki, 2014, s. 161, ja 218). Hyviin tuloksiin on mahdotonta päästä, jos henkilöstö voi huonosti. Haasteesta voidaan selvitä vain huolehtimalla työntekijöiden jaksamisesta, lisäämällä yhteisöllisyyttä ja osallistamalla henkilöstöä mukaan muutoksien suunnitteluun sekä parantamalla heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa työnsä sisältöön (Manka & Manka, 2016, s. 67–70; Virtanen & Sinokki, 2014, s. 207 ja 218). Myös sillä, kuinka muutoksia johdetaan, on suuri vaikutus työilmapiiriin – jos työntekijä saa tukea ja kokee, että vaikeistakin asioista voi keskustella, hänen on helpompi selviytyä muutoksista (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 163).

2.3 Osallistamisen eri tasot ja ulottuvuudet

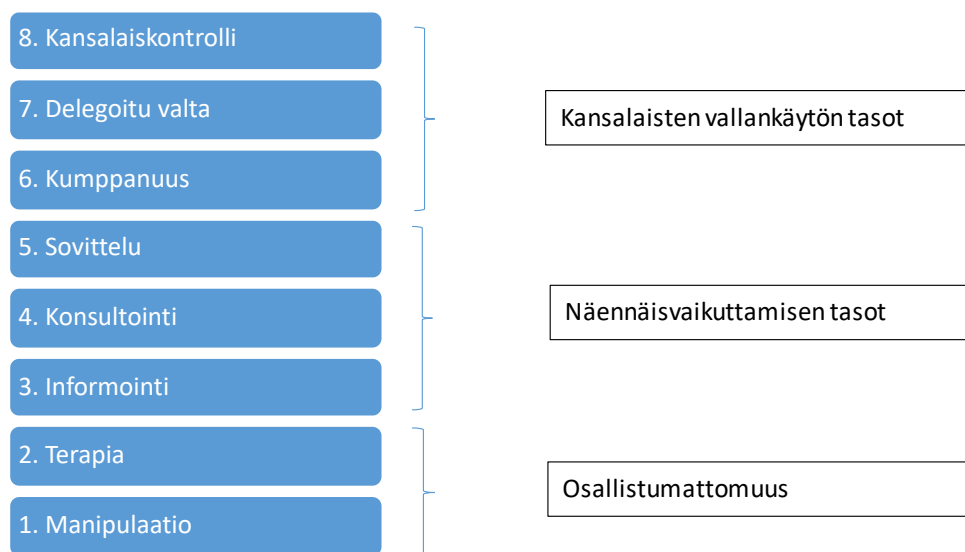
lhannetilanteessa koko henkilöstö – viimeksi tulleesta työntekijästä johtoon asti – voi kokea osallistuvansa organisaation tavoitteiden asettamiseen sekä yrityksen kehittämiseen (Viitala, 2021, s. 170–171). Käytännössä kuitenkin osallistaminen taso vaihtelee suuresti yrityksestä toiseen (Harrington, 2004, s. 317–341; Pernaa, 2020, s. 30.) Joissakin organisaatioissa johto päättää kaikista asioista, toisissa yrityksissä työntekijöille annetaan täysi toimintavapaus (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135). Paulin ja muiden (2000, s. 471–486) mukaan osallistamisen asteeseen vaikuttaa muun muassa organisaation tilanne, henkilöstö sekä työn luonne. Yleensä johto päättää siitä, kuinka paljon valtaa ja

vastuuta tietyssä tilanteessa jaetaan. Varsinkin muutosprosessissa osallistaminen tuottaa parhaan tuloksen silloin, kun suurella osalla työntekijöistä on mahdollisuus osallistua prosessin kaikkiin vaiheisiin (Hakonen ja muut, 2018, s. 86). Aina ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa mukaan koko henkilöstöä, vaan joudutaan tyytymään työntekijöiden edustajien osallistamiseen tai yhteisistä osallistamiskäytännöistä sopimiseen (Viitala, 2021, s. 170–171). Kun osallistuminen on luonteeltaan jatkuvaa, innovaatiot ja osallistujien luottamus vahvistuvat, kun taas osallistuminen on päinvastoin epäjatkuvaa, jo olemassa oleva luottamus ja yhteisluomisen edellytykset murenevat, johtuen pääasiassa heikentyneistä odotuksista ja näennäisistä osallistumismahdollisuuksista (Bentzen, 2022, s. 34–54).

Huhtalan (1995, s. 27) mukaan osallistaminen voi koskea kaikkia päätöksenteon vaiheita, kuten henkilöstön ottamista mukaan päätöksenteon valmisteluun, suunnitteluun ja toteutukseen tai se voi koskea vain yhtä tiettyä vaihetta. Henkilöstöä voidaan ottaa mukaan muun muassa ongelmien tunnistamiseen, tavoitteiden määrittelyyn, tiedon hankintaan ja vaihtoehtojen vertailuun sekä toteutuksen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Osallistava prosessi on yleensä lineaarinen, mutta se voi olla myös syklinen, jolloin henkilöstöä osallistetaan suunnitteluun, päätökseen, toteutukseen, seurantaan, arviointiin ja uudelleen suunnitteluun jne.

Osallistaminen onnistuu parhaiten silloin, kun on etukäteen selkeästi sovittu osallistamiskäytännöistä, aikatauluista, osallistujista ja vetovastuussa olevista henkilöistä ja silloin kun on varattu tarpeeksi aikaa keskustelulle (Viitala, 2021, s. 170–171). Tärkeää on Hiilan ja muiden (2019, s. 152–153) mielestä, että osallistamisprosessista tiedotetaan hyvissä ajoin ennen projektin alkamista, sen aikana ja vielä lopuksi. Tällöin henkilöstölle muodostuu selkeä käsitys siitä, mihin heidän työpanostaan tarvitaan, missä kohtaa prosessia osallistuminen on mahdollista ja kuka tekee lopulliset päätökset. Osallistamisesta hyödytään eniten silloin, kun se toteutetaan tietyissä harkituissa tilanteissa ja on sekä huolellisesti jäsennelty että kontrolloitu (Paul ja muut, 2000, s. 471–486).

Osallistumisen tasoa tai syvyyttä voidaan havainnollistaa erilaisten mallien avulla. Yksi tunnetuimmista malleista on Arnsteinin (1969, s. 217–224) osallistamisen tikapuut (Ladders of Citizen participation), joissa on kahdeksan erilaista askelmaa (ks. kuvio 4). Malli jakaa osallistuminen kolmeen tasoon, jotka ovat osallistumattomuus, näennäisvaikuttaminen (eli tokenismi) ja todellinen vallankäyttö. Alimmalla tasolla sijaitseva osallistumattomuus sisältää manipulaation ja terapian, joista ensimmäisellä viitataan valistamiseen ja jälkimmäisellä arvojen ja asenteiden muokkaamiseen. Tikapuiden keskitasolla sijaitsee näennäisvaikuttamisen eli muodollisen vaikuttamisen taso, johon kuuluvat informointi, konsultointi ja sovittelu. Informoinnilla tarkoitetaan yksisuuntaista tiedon välittämistä, ja konsultoinnilla puolestaan kyselemis- ja kuulemistilaisuuksien järjestämistä. Sovittelulla viitataan erilaisten neuvoa antavien toimielinten perustamiseen ja niihin mukaan ottamiseen.

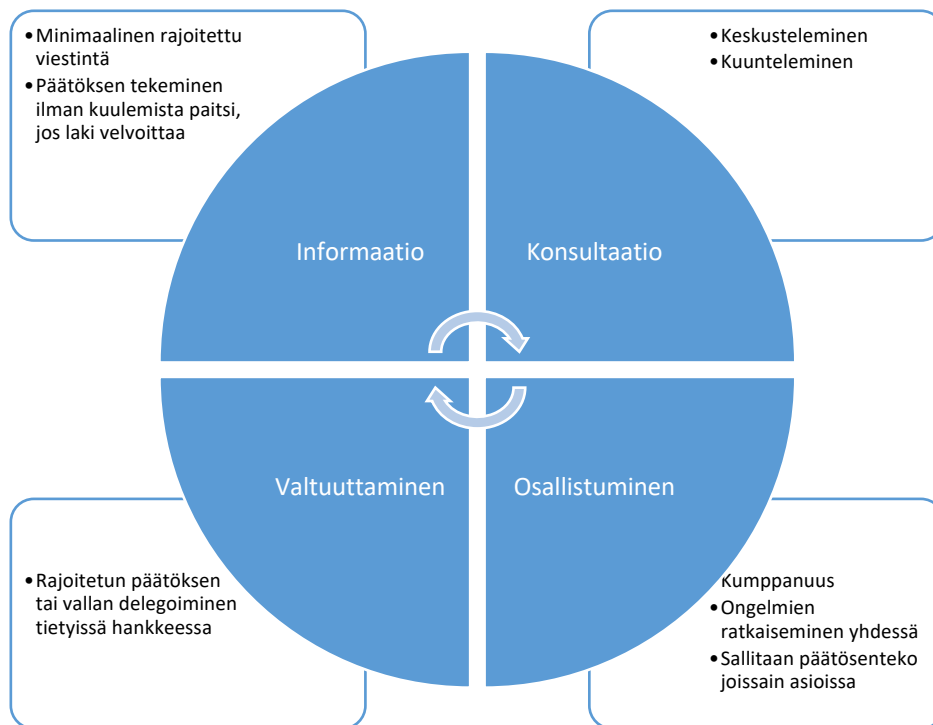


Kuvio 4. Arnsteinin osallistamisen tikapuut (mukaillen Arnstein, 1969, s. 216–224).

Arnsteinin (1969, s. 217–224) mukaan tikapuiden yläpäässä sijaitsee todellinen vallankäytön taso, joka sisältää kumppanuuden, delegoidun vallan ja kansalaiskontrollin. Kumppanuudella viitataan päätöksentekijöiden ja osallistujien yhteistoimintaan ja delegoidulla vallalla puolestaan tarkoitetaan osallistumista varsinaiseen

päätöksentekoon. Tikapuiden ylimmälle askelelle asettuu kansalaiskontrolli, jolla tarkoitetaan osallistujien todellista toimi- ja hallintovaltaa. Tällä tasanteella mahdollisuus vaikuttaa on korkeimmillaan.

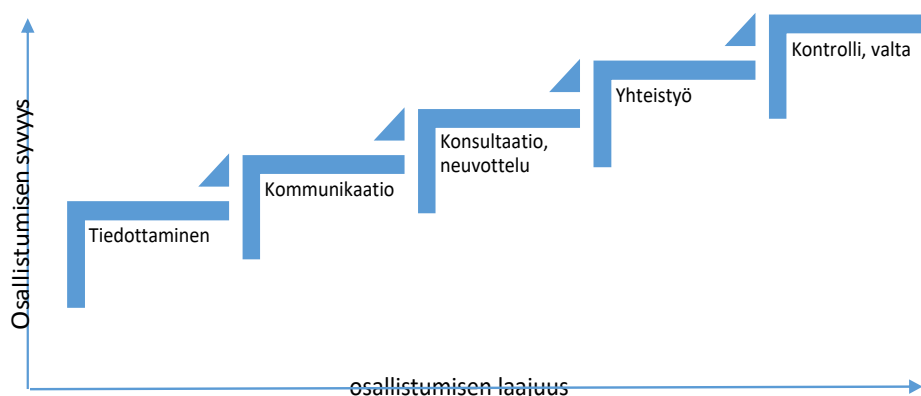
Arnsteinin tikapuut ovat myöhemmin toimineet useiden muiden mallien perustana, ja niiden pohjalta on syntynyt esimerkiksi Davidson (1998, s. 14–15) osallistumisen kehämalli (Wheel of participation), jossa ulottuvuuksina ovat informaatio (information), konsultaatio (consultation), osallistuminen (participation) ja valtuuttaminen (empowerment) (ks. kuvio 5). Malli toimii parhaiten silloin, kun on etukäteen päätätetty, mihin kehän osaan hanke kuuluu ja valittu sen pohjalta asianomainen strategia. Mallin tarkoitus on edistää myönteistä ja reagoivaa lähestymistapaa, jossa vuoropuhelu ja kumppanuus voivat kehittyä. Vaikka Arnsteinin osallistumisen tikapuut ovat toimineet monien myöhemmin syntyneiden mallien esikuvana, ovat ne ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä, esimerkiksi Raisio ja muut (2017, s. 12) ovat arvoitelleet Arnsteinin mallia yksiulotteisuudesta sekä valtanäkökulman liiallisesta korostamisesta.



Kuvio 5. Osallistumisen kehämalli (mukaillen Davidson 1998, s. 15).

Wilkinsonin ja Dundonin (2010, s. 171–173) mukaan uudempaa tutkimustietoa osallistumisen asteesta edustaa Marchingtonin ja Wilkinsonin (2005) kehittämä osallistumisen liukuporrasmalli (escalator of employee participation) (ks. kuvio 6). Malli jakaa työntekijöiden osallistumisen viiteen eri portaaseen osallistumismahdollisuuksien laajuuden ja syvyyden perusteella. Mallin alimmalla portaalla sijaitsee tiedottaminen (information), jolla tarkoitetaan ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintää, esimerkiksi uutiskirjeiden, sähköpostin, sisäisen intranetin tai tiedotustilaisuuksien kautta. Tällaisen viestintä lisää henkilöstön ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta ja siten sitouttaa heidät paremmin yrityksen toimintaan. Onnistunut viestintä ei ole itsestään selvyyttä, vaan vaatii johtajalta tehokkaita viestintätaitoja.

Wilkinsonin ja Dundonin (2010, s. 171–173) mukaan liukuporrasmallin toiselle askelmalle asettuu kommunikaatio (communication), jolla viitataan alhaalta ylöspäin suuntautuvaan ideoiden ja ehdotuksien liikkumiseen henkilöstöltä johdolle. Ideana on hyödyntää työntekijöiden parannusideoita ja ongelmanratkaisutaitoja. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja annetaan mahdollisuus ratkaista ongelmia. Parhaimmillaan kommunikaatio on jatkuvaa ja henkilöstä rohkaistaan tuomaan esille ongelmia ja ratkaisemaan niitä.



Kuvio 6. Marchington ja Wilkinson (2005) osallistumisenasteen liukuporrasmalli (mukaillen Wilkinson & Dundon, 2010, s. 171–173).

Mallin kolmannella portaalla on Wilkinsonin ja Dundonin (2010, s. 171–173) mukaan konsultaatio (consultation) eli neuvottelu, jolla tarkoitetaan työntekijöiden ja työnantajien välistä näkemysten vaihtoa. Neuvotteluissa henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda itsenäisesti esille mitä tahansa asioita. Niissä voidaan käsitellä myös avoimesti valituksia tai kehittää riidanratkaisuprosesseja. Neljännellä porrasaskelmalla sijaitsee yhteispäätös (co-determination), jossa henkilöstölle annetaan tehtäväkohtaista autonomiaa (task autonomy) sekä enemmän valtaa hallita. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi puoliautonominen ryhmien tai itseohjautuvien tiimien perustamista. Tällöin henkilöstö voi päättää muun muassa tuotannon yksityiskohdista, työryhmän normeista, työtehtävien jaosta, terveys- ja turvallisuusasioista sekä parannustavoitteiden asettamisesta. Tiimit voivat myös vastata koulutuksesta, henkilöstön rekrytoinnista tai ylityömäärien valvonnasta. Ylimmällä eli viidennellä portaalla sijaitsee kontrolli (control, self- management) eli itsensä johtaminen. Ihannetapauksessa itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että johtajien ja työntekijöiden välinen valta murenee, jolloin päätöksistä, sääntöistä ja toimeenpanovallasta vastaavat monet, eivät enää vain harvat. Käytännössä tälle tasolle päästään erittäin harvoin ja itsensä johtaminen toteutuu vain tietyissä organisaatioissa ja koskee yleensä vain rajattuja työtehtäviä.

2.4 Osallistamiseen liittyvät ongelmakohdat

Yleinen osallistamiseen liittyvä harhaluulo on se, että osallistaminen onnistuu aina ongelmitta tai että työntekijät osallistuvat innoissaan ja ehdoitta organisaation uudistamiseen tai muutosprojekteihin (Lanning ja muut, 1999, s. 177). Näin ei kuitenkaan ole, vaan täytyy ottaa huomioon, että kaikki työntekijät eivät halua osallistua tai ottaa vastuuta päätöksenteosta (Yukl, 2006, s. 83–87). Vastuun siirtäminen työntekijöille voi jopa lisätä heidän kokemaansa stressiä (Wilkinson & Dundon, 2010, s. 171–173). Käsitteillä oleva asia saattaa myös olla niin uusi, ettei työntekijöille ole vielä ehtinyt muodostua mielipidettä tai näkemystä asiasta (Yukl, 2006, s. 84–87). Osalla työntekijöistä saattaa olla myös ennakkoasenteita osallistamista kohtaa (Lanning ja muut,

1999, s. 178–182 ja 185). Voidaan ajatella, ettei mielipiteitä kuitenkaan huomioida tai että vain johdon näkemysten mukaisia mielipiteitä otetaan huomioon (Yukl, 2006, s. 83–87). Osallistaminen voidaan myös mieltää ylimääräisenä veloitteena, joka kuluttaa paljon aikaa johtamatta mihinkään (Lanning ja muut, 1999, s. 181–182 ja 185). Mielipiteiden kysyminen saatetaan kokea myös epäluottamuksena, jos mielletään, että näkemyksiä kerätään vain muodon vuoksi (Laurila, 2017, s. 154). Osa henkilöstöstä voi puolestaan kokea, ettei osallistuminen kuulu heidän toimenkuvaansa tai että ainakin siitä tulisi maksaa jonkinlaista lisäkorvausta (Lanning ja muut, 1999, s. 181–182; Scott-Ladd & Marshall, 2004, s. 655).

Osallistaminen epäonnistuu, jos henkilöstöllä ei ole tarpeeksi vaadittavia taitoja. Scheinin (2001, s. 141) mukaan henkilöstö tulee kouluttaa uusin tapoihin, asenteisiin ja kulttuuriin ennen projektin alkamista. Jos esimerkiksi henkilöstön on tarkoitus siirtyä tekemään enemmän tiimityötä, tulee järjestää koulutusta siitä, kuinka ryhmässä toimitaan. Myös Arikoski ja Salminen (2007, s. 105–106) ovat sitä mieltä, että tehtävien delegoiminen vaatii sekä koulutusta että perehdyttämistä onnistuakseen. Lisäkoulutuksen puolesta puhuvat myös Lanning ja muut (1999, s. 177), jotka huomauttavat, että koulutuksen lisäksi henkilöstön on hyödyllistä tutustua muulla samanlaisissa muutostilanteissa tehtyihin ratkaisuihin. Heidän mukaansa osallistavan johtamistyylin tulisi sisältää käytäntöjä, jotka ohjaavat henkilöstöä osallistumaan. Tällaisia käytäntöjä voisivat olla muun muassa tietotaidon jakaminen, ryhmäpalaverit ja vuorovaikutustaitojen koulutus.

Henkilöstö ei tunne vastuuta eikä rohkeutta osallistua toimenpiteiden suunnitteluun tai toteutukseen, jolleivät saa tarpeeksi tukea johdolta tai kokiessaan, ettei heidän mielipiteitään arvosteta (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47; Nielsen & Randall, 2012, s. 91–111). Lanning ja muut (1999, s. 178–181) esittävät, että tuen tarve on aina henkilökohtainen ja vaatii johtajalta laajaa ihmistuntemusta. Osallistettavien lukumäärä voi kuitenkin olla niin suuri, ettei muutosjohtaja kykene ottamaan kaikkien tarpeita huomioon. Lisäksi henkilöstön koulutus- ja kulttuuritausta voi olla hyvin erilainen, mikä

lisää yksilöllisen tuen antamisen vaikeutta. Henkilöstöä tulee tukea erityisesti silloin, kun osallistaminen on organisaatiossa uusi asia. Kehittäminen voi tuntua työntekijöistä ensimmäisellä kerralla pelottavalta asialta ja vastuun määrä liian suurelta. Johtajan on tällaisessa tilanteessa korostettava, että päävastuu projektista on viime kädessä johdolla ja että epäonnistumiset ja kokeilut ovat sallittuja. Valteen (2002, s. 68) mukaan tukeminen hyödyttää paitsi itse avunsaajaa, mutta myös koko henkilöstöä, koska se on suora viesti yrityksen noudattamasta organisaatiokulttuurista. Suotuisan tuen ilmapiirissä työntekijät kokevat osallistumismahdollisuuksiensa korkeiksi ja tiedon jakamisen mielekkääksi (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47).

Se, miten osallistaminen onnistuu, riippuu paljon johtajasta, sillä johtajan esimerkillä on suuri vaikutus siihen, miten organisaatiossa toimitaan (Schein, 2001, s. 113; Yukl, 2006, s. 84–87). Hänen tulee omalla käyttäytymisellään osoittaa, että luottaa henkilöstön kykyyn ratkaista ongelmia ja että virheiden tekeminen on sallittua (Yukl, 2006, s. 84–87). Johtajan tulee toimia esimerkillisenä roolimallina, johon henkilöstö voi samaistua (Schein, 2001, 141–142). Esimerkkinä olo vaatii sitä, että johtaja itse sisäistää oman roolinsa ja kykenee jakamaan valtaa muiden kanssa (Yukl, 2006, s. 84–87). Johdon käyttäytyminen, sitoutuminen ja innostus ovat olennaisia välineitä muutoksen aikaansaamiseksi yhdessä henkilöstön kanssa (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 22; Talja & Mäkelä, 2008, s. 214). Kun johtaja on mukana toteuttamassa muutosta ”kädet savessa”, vallanjaolla on hyvät mahdollisuudet onnistua (Ropo ja muut, 2015, s. 162).

Yksi syy osallistamisen epäonnistumiseen on perinteinen käsitys esimies- alaisuudesta, jota on vaikea muuttaa (Lanning ja muut, 1999, s. 183). Viitalan ja Koivusen (2014, s. 162–165) jaettu johtajuus koetaan ihanteena, mutta uskallus siirtyä yhteisvastuullisempaan johtamistyyliin puuttuu. Muutos toisenlaiseen johtamistyyliin vaatii yhteistyössä kehitettyä uudenlaista organisaatiokulttuuria. Lanningin ja muiden (1999, s. 177–183) mielestä syvään juurtuneet tavat voivat kuitenkin olla hankalasti muutettavia ja niiden poistoon on varattava riittävästi aikaa. Organisaatiossa, jossa on aikaisemmin valinnut autoritäärinen johtamistapa ei osallistaminen onnistu käden

käänteessä. Tällaisessa tilanteessa muutos osallistavaan suuntaan on tehtävä vähitellen antamalla henkilöstölle esimerkkejä ja koulutusta osallistumisesta sekä kannustamalla ja tukemalla heitä osallistumaan. Laurilan (2017, s. 199–208) mukaan muutosta toisenlaiseen johtamistyyliin vaikeuttaa myös esimieheen kohdistuvat ristiriitaiset odotukset. Toiset odottavat johtajalta jämäkkää ja reipasta muutosprosessin hallintaa, toiset taas työntekijöiden osallistamista ja vastuun jakamista.

Haasteena osallistavassa johtamisessa on se, että se kuluttaa runsaasti aikaa (Pirinen, 2017, s. 91). Siksi sitä ei tulisi Linin (2018, s. 645) ja muiden mielestä käyttää nopean aikataulun muutoksissa, vaan pikemmin tilanteissa, joissa halutaan lisätä ryhmän luovaa ja innovatiivista toimintaa. Osallistaminen kuluttaa aikaa muun muassa sen vuoksi, ettei yhteisymmärrystä useinkaan saada luotua hetkessä (Laurila, 2017, s. 37). Aikaa kuluu Lanningin ja muiden (1999, s. 177–178) mukaan myös siksi, että osallistaminen edellyttää tavallisesti useita kokoontumiskertoja, erilaisten kehitysryhmien käynnistämisiä sekä lukuisia suunnittelupalavereja, jotka prosesseina vievät sitä enemmän aikaa, mitä useampi henkilö niihin osallistuu. Lisäksi osallistavat toimintatavat eivät suinkaan vähennä valmisteluiden ja ohjauksen tarvetta, vaan päinvastoin yleensä lisäävät koordinoinnin ja suunnittelun määrää.

Sen lisäksi, että osallistaminen vie aikaa, se kuluttaa myös rahaa, aiheuttaen varsinkin korkeita käynnistyskustannuksia, jotka johtuvat siitä, että henkilöstöä joudutaan usein kouluttamaan ennen osallistamisen aloittamista (Paul ja muut 2000, s. 471–486). Osallistamiseen käytetty aika on pois organisaation muusta toiminnasta, mikä edelleen nostaa prosessin aiheuttamia kustannuksia (Lanning ja muut, 1999, s. 178). Osallistamisen yhteydessä osa tehokkaasta työajasta kuluu myös osallistamista tukeviin kokouksiin, palavereihin, tiedotustilaisuuksiin sekä muihin tarvittaviin käytäntöihin (Ropo ja muut, 2005, s. 28).

Osallistaminen ei missään tapauksessa ole pelkää harmoniaa, vaan siitä seuraa työpaikoille myös monenlaisia ristiriitoja, joita on pystyttävä käsittelemään ja

sietämään (Ropo ja muut, 2005, s. 27 ja 162–163). Osallistamisen myötä systeemiin syntyy uudenlaista kompleksisuutta, joka voi ilmetä vuoropuhelua kaventavina kamppailuina (Grant ja muut, 2008, s. 588–601). Pohjolan ja Puution (2018, s. 103–108) mukaan diskursiivinen vastakkainasettelu näkyy muun muassa mielipiteiden kyseenalaistamisena, tiettyjen näkökulmien jyrkkänä torjumisena sekä polarisoituneena vastakkainasetteluna. Toimimaton dialogi uhkaa osallistumista rajoittamalla keskustelua ja jumiuttamalla vuorovaikutusta. Jännitteisissä keskusteluissa ohjaajalta vaaditaan keskusteluiden jatkumista edistäviä siirtoja, näkemysten ymmärtävää tarkastelua sekä arvostuksen osoittamista (Gergen ja muut, 2004, s. 39–40). Oleellista on jatkaa dialogia niin, että se vahvistaa sekä reflektointia että yhteistä oppimista (Argyris, 1994, s. 77–85). Demokraattisten keskusteluiden ohjaaminen on kuitenkin yllättävän vaikeaa, koska vuorovaikutus ei etene pelkästään suoraviivaisesti ohjaajan tai asetettujen tavoitteiden mukaan, vaan pikemminkin pääasiassa ennustamattomasti ja emergentisti, noudattamatta yksittäisen henkilön päätöksiä (Pohjola & Puutio, 2018, s. 103–108). Sen vuoksi haastavissa tilanteissa on erityisen tärkeää, että pystytään arvostamaan muiden näkemyksiä sekä kunnioittamaan toisten osaamista (Ropo ja muut, 2005, s. 27 ja 162–163).

Lanningin ja muiden (1999, s. 178–180) mukaan ilman visiota osallistaminen mitä todennäköisemmin epäonnistuu, koska projektilta puuttuu yhteinen suunta. Jos osallistujat eivät tunne selkeitä tavoitteita, ristiriidat kasvavat ja suunnitteluun käytettävän ajan tarve kasvaa. Pitkittyneet suunnittelupalaverit ja tarpeettomat kiistelyt johtavat puolestaan tehottomuuteen ja kustannusten kasvuun. Kun asiat eivät etene, tyytymättömyys kasvaa, eikä osallistuminen tuota haluttua vaikutusta. Vision merkitystä korostaa myös Gill (2002, s. 312–313), joka painottaa, että jaettu laajasti kommunikoitu visio on portti onnistuneeseen muutokseen. Toisaalta liian selkeät päämäärät voivat tuntua toimintaa rajaavilta ja aiheuttaa tunteen, ettei asioihin voi todellisesti vaikuttaa. Täten johtajalle jää haastava tehtävä suunnitella osallistaminen niin, että osallistujilla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta alustavat visionääriset linjaukset kuitenkin toteutuvat (Lanning ja muut, 1999, s. 183).

Nielsen ja Randall (2012, s. 91–111) esittävät, että organisaation kypsyys (organizational mature) vaikuttaa siihen, missä määrin osallistaminen onnistuu sekä siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen toteutumisen. Jos henkilöstön autonomia ja työtyytyväisyys ovat korkealla ennen osallistamista, ennustaa se heidän mielestään henkilöstön suurempaa halua osallistua suunnitteluun ja toimeenpanoon. Heidän tuloksensa viittaavat siihen, että työhön liittyvät piirteet ja päivittäiset työkäytännöt vaikuttavat siihen, kuinka paljon työntekijöitä osallistetaan. Jos yrityskulttuuri on innostavaa, osallistavaa ja oppimista tukevaa, organisaation sopeutuminen ympäristön muutoksiin on joustavampaa (Viitala, 2013, s. 1–14). Schein (2001, s. 17–36) korostaa, että organisaatiokulttuuri ohjaa yrityksen päämääriä ja toimintatapoja. Muutokset toimintatavoissa eivät onnistu, jos ei tiedosteta organisaatiokulttuurin merkitystä. Tehdyt päätökset saattavat johtaa odottamattomiin tuloksiin, jos ei huomioida taustalla vaikuttavan organisaatiokulttuurin voimaa. Schein painottaa, että onnistuminen edellyttää halutun muutoksen sopeuttamista organisaatiokulttuuriin ja sen toimintaympäristöön. Organisaation ilmapiiri on yksi avaintekijöistä, jolla on vaikutusta henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47). Jos organisaatio haluaa jatkuvasti kehittyä, tulee sen muokata kulttuuriaan niin, ettei siitä muodostu esteitä uuden oppimiselle ja muutokselle (Schein, 2001, s. 17–36).

3 Muutoksen johtaminen

Muutos on prosessi, jossa organisaatiota pyritään johtamaan nykytilasta uuteen, haluttuun tavoitetilään (Huuhtanen, 2002a, s. 296). Muutokseen tulee ryhtyä vain, jos sillä arvioidaan saavutettavan nykyistä parempi tulevaisuus (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205). Muutokset voidaan jaotella, esimerkiksi pieniin ja suuriin muutoksiin, ensi ja toisen asteen muutoksiin, inkrementaalisiin ja strategisiin muutoksiin, episodimaisiin ja jatkuviin muutoksiin, ennakoiviin ja reaktiivisiin muutoksiin sekä kehittämiseen ja transformaatioon (Laurila, 2017, s. 40–41). Muutokset etenevät harvoin täysin suoraviivaisesti ja niillä on useimmiten haluttujen vaikutuksien lisäksi myös yllättäviä, ennalta-arvaamattomia seurauksia (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205, Stenvall & Virtanen, 2021, s. 39–40). Muutoksien hallintaa hankaloittaa se, että yhä useammin organisaatioiden muutokset kulkevat samanaikaisesti rinnakkain ja päällekkäin (Huuhtanen, 2002b, s. 290). Lisäksi tilannetta vaikeuttaa se, että muutokset ovat yhä useammin monitahoisia, emergenttejä ja kompleksisia prosesseja, joita täytyy tarkastella useiden eri teorioiden kautta (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 167). Se miten muutos vaikuttaa yksittäiseen työntekijään ja työyhteisöön, riippuu organisaation toimintaympäristöstä, olosuhteista ja muutoksen sisällöstä (Huuhtanen, 2002b, s. 290). Muutoksen voimakkuus ja haasteellisuus puolestaan vaikuttavat siihen, kuinka kauan, syväälle ja laajasti muutos vaikuttaa organisaation toimintaan (Isoviita & Salonen, 2009, s. 205).

3.1 Erilaiset tavat johtaa muutosta

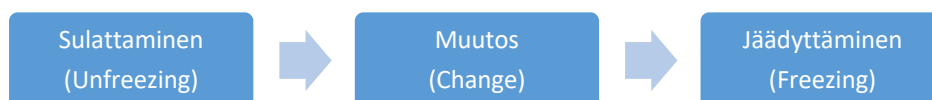
Muutoksen onnistumisen kannalta muutosjohtajan tärkein taito on löytää oikea tapa toteuttaa muutos sekä ohjata henkilöstö toimimaan muutostavoitteiden mukaisesti (Erämetsä, 2003, s. 151–152). Muutosjohtamisella pyritään siihen, että tavoitellut päämäärät saavutetaan ja että itse muutosprosessi sujuisi mahdollisimmin hyvin (Valtee

2002, s. 9–10). Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon, joista tunnetuimpia ovat rationaalisesta, tyyliteoreettisesta ja neokarismaattisesta näkökulmasta tehdyt tutkimukset (Laurila, 2017, s. 95). Vielä ei kuitenkaan ole löytynyt yhtä ainoaa oikeaa teoriaa siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa. Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan muutosta voidaan johtaa usealla tavalla, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota *johtamisen kohteeseen* kuten yksilöön, työyhteisöön, valtasuhteisiin, toimintaan, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin tai sosiaalisiin suhteisiin tai kiinnittämällä huomiota muutoksen *hallittavuuteen, ajallisen etenemiseen, toteuttamistapaan tai kokemuksellisuuteen* (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Muutosjohtamisen ulottuvuudet (mukaillen Syväjärvi ja muut 2017, s. 7).

1.	Muutoksen johtamisen kohde
2.	Muutoksen hallittavuus
3.	Muutoksen ajallinen eteneminen
4.	Muutoksen toteuttamistapa
5.	Muutoksen kokemuksellisuus

Useat muutosjohtamisen ajattelutavat perustuvat erilaisiin malleihin, *hallittavuuteen* ja teoreettisiin käsityksiin, joista yksi varhaisimpia on Jonesin (2010, s. 311) mukaan Kurt Lewinin (1947) kolmivaihemalli, joka sittemmin on toiminut useiden muiden mallien taustatekijänä. Teorian mukaan suunniteltu muutos ryhmässä tapahtuu kolmiportaisen muutosprosessin kautta, jonka vaiheita ovat: 1) sulattaminen eli olemassa olevien normien merkityksen vähentäminen 2) muutos eli uusien normien muodostaminen ja testaaminen sekä 3) jäädyttäminen eli uusien normien sisäistäminen ja vakiinnuttaminen (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Lewinin muutoksen kolmivaihemalli (mukaillen Jones, 2010, s. 311).

Lewinin (1947) teoria pohjautuu ryhmäkäyttäytymisen tutkimiseen muutostilanteessa ja hänen mukaansa asenteilla ja arvoilla sekä henkilöstön kuuntelemisella ja osallistamisella on suuri merkitys muutoksen onnistumisen kannalta (Jones, 2010, s. 311). Lewinin näkemys on, että organisaation toimintaa voidaan parhaiten tehostaa kiinnittämällä huomio ihmisiin ja sosiaalisiin suhteisiin, ja hänen mukaansa ryhmän toimintaa on helpompaa muuttaa kuin yksilön, koska ryhmän arvot ja asenteet vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen (Laurila, 2017, s. 50). Lewinin malli on toiminut monien myöhemmin syntyneiden muutosjohtamismallien pohjana, mutta se on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä muun muassa sen vuoksi, että se on rakenteeltaan yksinkertainen ja toimii parhaiten toteutettaessa pieniä muutoksia (Burnes, 2004, s. 977–1001; Laurila, 2017, s. 53).

Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) näkemysten mukaan muutosta voidaan hallita myös noudattamalla *ajallisesti ennalta määrättyjä vaiheita* (ks. taulukko 3). Kotterin (1996, s. 4–22 ja 68–69) mielestä vaiheittaiset muutosprosessimallit auttavat jäsentämään muutoksen kulkua ja helpottavat ihmisten toiminnan koordinoimista. Hän esitti vuonna 1995 kahdeksan askeleen muutosprosessimallin, jota muutosjohtaja voi käyttää muutoksen läpiviennissä (ks. kuvio 8). Kotterin (1996, s. 4–19) teoria pohjautuu osittain Lewinin aikaisempiin tutkimuksiin sekä Kotterin havaitsemiin virheisiin muutosprosessissa. Kotterin mukaan muutosjohtajan on tärkeää luoda selkeä visio, joka motivoi henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja auttaa toiminnan koordinoimisessa. Yhteisen vision luomisessa tiedottamisella on suuri merkitys. Mallin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät aikaisempien käytäntöjen purkamiseen, seuraavat kolme uusien toimintatapojen ja muutoksen toteuttamiseen ja viimeinen kohta uusien käytäntöjen sisäistämiseen osaksi organisaatiokulttuuria (Kotter, 1996, s. 4–19; Lanning ja muut, 1999, s. 17; Lindell, 2017, s. 9).



Kuvio 8. Kotterin muutosprosessimalli (mukaillen Kotter, 1996, s. 22).

Laurilan (2017, s. 52–65) mukaan Lewinin ja Kotterin muutosprosessimallit edustavat rationaalista muutosjohtamisen lähestymistapaa, jossa prosessien kuvitellaan etenevän lineaarisesti suunnitellun kaavan mukaisesti. Rationaalisissa malleissa muutosjohtajuus tapahtuu hiarkisesti ylhäältä alas ja johtajat ovat viime kädessä vastuussa muutosprosessin etenemisestä. Rationaaliset muutosjohtajuusmallit pohjautuvat Frederik Taylorin (1911) tieteellisen liikkeenjohdon teoriaan ja niitä on kritisoitu asioiden kompleksisuuden unohtamisesta, kapeanäköisyydestä, pelkistämisestä sekä inhimillisen näkökulman unohtamisesta. Arvostelijoiden joukkoon kuuluu muun muassa Lanningin ja muut (1999, s. 19 ja 25–27), joiden mielestä muutosprosessimallit ovat ongelmallisia, koska kaikista muutokseen vaikuttavista tekijöistä on mahdotonta tietää etukäteen. Burke (2018, s. 191 ja 220–221) puolestaan syyttää rationaalista lähestymistapaa liiallisesta suoraviivaisuudesta, sillä hänen mukaansa muutokset eivät toteudu pelkästään ennalta määrätyn kaavan mukaan, vaan ovat pikemminkin päällekkäisiä ja vaikeasti hallittavia. Myös Juuti (2013, s. 33) on samoilla linjoilla ja huomauttaa, että lineaariset muutosprosessit toimivat hyvin aikana, jolloin työt olivat enemmän fyysisiä, mutta nykyisin töiden muututtua vähemmän fyysisiksi johtamiselta vaaditaan erilaista otetta. Vastakkaista näkemystä muutoksen johtamisen lineaariselle, ajallisen

etenemisen muutosprosessimalleille edustaa myös Stacey'n (2001) dynaaminen, kaaosteoreettinen teoria, jonka mukaan muutokset tapahtuvat pääasiassa emergentisti ja spontaanisesti uutta luomalla sekä oppimista korostaen (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7).

Muutoksen toteuttamistapa on Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan neljäs keskeinen muutosjohtamisteorioita erotteleva ulottuvuus (ks. taulukko 3). Heidän mukaansa tutkimuskirjallisuudessa esiintyy kaksi toisistaan poikkeavaa toteuttamistapaa, joista toista voidaan kutsua ylhäältä alaspäin ohjautuvaksi ja toista bottom-up tyyppiseksi. Ylhäältä alaspäin toimivassa toteuttamistavassa muutosta ohjaan ja johdetaan tarkasti, jolloin muutoksia saadaan aikaan nopeasti ilman, että valtaa jaetaan. Tsoukas ja Chia (2002, s. 567–582) tulkitsevat tällaisten ylhäältä alas ohjattujen prosessien toimivan lähinnä vain suunnitelmien alullepanijoina ja innovaatioiden käynnistäjinä. Toisaalta Taljan ja Mäkelän (2008, s. 214) mukaan lukkiutuneissa tilanteissa ylhäältä alaspäin tuleva eri yhdistelmiin ”pakottamiset” voivat toimia uusien mahdollisuuksien avaajina. Bottom-up tyyppinen toteuttamistapa toimii toisinpäin alhaalta ylöspäin, mikä edellyttää henkilöstön laajaa osallistamista ja vuoropuhelua. Tämä vie aikaa, mutta lopputuloksena syntyy syvällisiä organisaatiokulttuuriin ja toimintaan vaikuttavia muutoksia (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7). Tsoukasin ja Chian (2002, 567–582) mukaan tämän tyyppisen muutoksen toteuttamistavan hyvä puoli on se, että pystytään ottamaan huomioon johdosta kumpuavien ideoiden lisäksi henkilöstöstä pursuavat innovaatiot.

Viidettä ulottuvuutta Syväjärvi ja muut (2007, s. 7–8) kutsuvat *kokemukselliseksi ulottuvuudeksi*, joka keskittyy siihen, miten henkilöstö sitoutetaan mukaan uudistukseen sekä siihen, miten työntekijät kokevat ja tulkitsevat muutosprosessin. Kokemuksellisuus edellyttää yhteisten kokemusten jakamista, interaktiota sekä muutosvastarinnan syiden käsittelemistä ja ylittämistä. Kokemuksellisuuteen liittyy olennaisesti psykologinen johtaminen, joka tukeutuu luottamukseen, vastavuoroiseen dialogiin ja osallistamiseen.

Käsiteltyt Syväjärven ja muiden (2007, s. 7–8) luomat viisi ulottuvuutta osoittavat, ettei ole olemassa yhtä ainoaa, universaalia tapaa johtaa muutosta, vaan että tyylejä ja näkökulmia on useita, joita tulee käyttää kontekstista ja tilanteesta riippuen. Käytännössä muutoksia harvoin johdetaan yhden mallin mukaan, vaan useimmiten taustalla vaikuttavaa useat sisällöltään erilaiset teoreettiset lähtökohdat (Syväjärvi ja muut 2007, s. 7). Muutosprosessimalleja voidaan käyttää helpottamaan johtamistyötä, mutta jokaisen muutosjohtajan ei ole tarkoitus työskennellä samalla tavalla (Erämetsä, 2003, s. 151–152; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 13). Mallit ovat saaneet osakseen kritiikkiä, mutta toimivat siitä huolimatta edelleen useiden uusien muutosjohtamiskäytäntöjen taustalla (Lindell, 2017, s. 34). Muutosprosessimalleja voidaan pitää hyvinä apuvälineinä organisaatiomuutosta työstäessä, koska ne auttavat jäsentämään muutoksen kulkua ja helpottavat ihmisten toiminnan koordinoimista (Kotter, 1996, s. 68–69; Martola & Santala, 1997, s. 23; Valtee, 2002, s. 63–67).

3.2 Muutosjohtajuuden haasteet

Muutosjohtamiseen kuuluu prosessin eteenpäin viemisen lisäksi monia muita elementtejä, kuten työyhteisön ja ihmisten johtamista, toimintaympäristön huomioimista, strategista ajattelua sekä tiedon ja toiminnan johtamista, jotka kaikki toimintoina edellyttävät johtajalta monitasoisten ongelmien haltuun ottamista sekä innovatiivista ja uudenlaista ajattelutapaa (Pääatalo 2005, s. 152). Tehtävien moninaisuuden vuoksi muutosjohtajan tulisi Vakkalan (2012, s. 61) mielestä irrottautua perinteisistä rationaalisuuteen ja kausaalisuuteen liittyvistä malleista ja uskaltautua käsittelemään muutosta erilaisista näkökulmista. Rautavan (2006, s. 233) mukaan organisaatiomuutoksiin liittyvät ongelmat eivät ratkea pelkästään yhteistyön määrää lisäämällä, vaan tarvitaan myös käytänteitä, jotka edistävät henkilöstön välistä dialogia ja toiminnan koordinoimista. Tärkeää on neuvotella siitä, miten muutos hyödyttää omaa työtä, lisätä osallistamista ja käydä demokraattista vuoropuhelua yhteistoiminnan

käynnistämiseksi. Tällaiset uudenlaiset toimintatavat ja näkökulmat luovat perustaa dialogiselle, osallistavalle ja dynaamiselle muutosjohtamiselle (Vakkala, 2012, s. 64).

Muutosprosessin onnistunut läpivienti riippuu suurelta osin siitä missä määrin henkilöstö tukee tai vastustaa muutosta. Muutosjohtajalla on suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen (Laurila, 2017, s. 49). Muutosvastarinta on suurempaa, jos henkilöstö kokee, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen ja päätökset tehdään pelkästään ylemmällä tasolla (Arikoski & Sallinen, 2017, s. 45). Linesin (2006, s. 193) mukaan muutosvastarintaa on vähemmän, jos henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua muutokseen. Samaa mieltä ovat myös Lanning ja muut (1999, s. 173), jotka toteavat, että tavoitteeltaan sama päätös saavuttaa enemmän muutosvastarintaa, jos se on tehty suljettujen ovien sisällä. Valtee (2002, s. 35–36 ja 54) puolestaan väittää, että muutosasenteisiin voidaan vaikuttaa paremmin toiminnan, kuten osallistamisen välityksellä, kuin pelkän ”asennekasvatuksen” kautta. Osallistamalla on hänen mukaansa mahdollista herättää muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä positiivisia tunteita.

Muutosjohtajuuden vaikein haaste on ristiriitaisuuksien ja epävarmuuksien sietäminen sekä sen asian hyväksyminen, ettei kaikkia tilanteita tai ihmisiä pystytä täysin hallitsemaan, on vain osattava luottaa tulevaan ja kyettävä ottamaan riskejä (Ropo ja muut, 2005, s. 51). Muutosjohtajuuden moninaisuutta on vaikea kuvata yksiselitteisesti, mutta Laurilan (2017, s. 199–208) esittämä ”kompassimalli”, auttaa paremmin ymmärtämään muutosjohtajuuden kompleksisuutta ja esihenkilöihin kohdistuvia ristiriitaisia odotuksia. Mallin mukaan johtajalta odotetaan toisaalta jämäkkää ja reipasta muutosprosessin hallintaa, mutta toisaalta myös työntekijöiden osallistamista ja vastuun jakamista. Lisäksi esihenkilön tulisi toisaalta innostaa ja motivoida alaisiaan muutokseen ja toisaalta rauhoittaa uudistusten herättämiä negatiivisia ajatuksia. Tällaisten ristiriitaisten odotusten huomioiminen auttaa johtajaa selviämään arkipäiväisistä tilanteista ja tunnistamaan paremmin alaisten erilaiset tuen tarpeet muutosprosessin aikana.

Hyvä muutosjohtajuus edellyttää esimiehen ja alaisen välistä hyvää kommunikaatiota (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 170). Uudistukset saattavat aiheuttaa työntekijöissä pelkoa, turhautumista ja epävarmuutta, joista olisi hyvä päästä puhumaan (Laurila, 2017, s 47–49). Yleensä työpaikoilla kuitenkin vältellään tunteista puhumista ja yritetään lisätä positiivista suhtautumista muutoksiin, jolloin negatiivisille tunteille ei jätetä tilaa (Ropo ja muut, 2005, s. 163). Muutoksen aiheuttamia kielteisiä tunteita olisi kuitenkin hyvä käsitellä, koska se auttaa hyväksymään, oppimaan ja vastaanottamaan uusia asioita (Laurila, 2017, s 47–49). Muutosjohtajan tulisi auttaa henkilöstöä vapautumaan organisaatiomuutoksen aiheuttamista negatiivisista tunnetiloista ja saada henkilöstö kokemaan muutos tarpeelliseksi ja hyödylliseksi perustelemalla muutostarve hyvin (Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 162; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 172).

Osallistava muutoskehittäminen on hyvä vaihtoehto perinteiselle muutosjohtamiselle ja tuo mukanaan merkittäviä etuja. Lanning (1999, s. 174–184) mukaan osallistaminen ei kuitenkaan saa olla itseisarvo organisaation tuottavuuden kustannuksella, vaan jokaisen muutosprosessin alkaessa tulee tarkkaan harkita osallistamisen tarve ja osallistujien valinta. Vaakakupissa tulee painaa toisaalta osallistamisesta koituvat hyödyt, toisaalta siihen liittyvät ongelmat ja sen aiheuttamat aikataulu- ja kustannusvaikutukset. Harkittaessa osallistavan prosessin aloittamista tulee huomata, että osallistamisen onnistumisen kannalta tärkeintä ei ole pienet yksityiskohdat, vaan itse prosessin toteutuminen. Parasta osallistamisessa on työyhteisön mahdollisuus ”keksiä itse oma pyöränsä”.

4 Yhteenveto teoriaosuudesta

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella voidaan sanoa, että osallistaminen on tärkeää muutosprosessin kaikissa vaiheissa ja, että jatkuvasti kehittyvä organisaatio on mahdollista saavuttaa henkilöstön aktiivisella osallistamisella ja kokeilemiseen kannustavalla asenteella. Osallistaminen edistää muutoksen onnistumista monella tapaa, esimerkiksi päätöksen legitimitettiin kasvaa, kun henkilöstölle, jota muutos koskettaa, annetaan mahdollisuus ilmaista eriäviä mielipiteitään (Hakonen ja muut, 2018, s. 86; Lines, 2006, s. 193; Sädevirta, 1994, s. 58–59). Osallistamalla henkilöstö myös oppii paremmin ymmärtämään organisaation toimintaa ja pystyy selvemmin hahmottamaan, millaisia ratkaisuja on tehtävä, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Lanningin ja muut, 1999, s. 175–176).

Aikaisemmin kulttuuriltaan hierarkkisen organisaation muuttaminen osallistavaksi vaatii uudenlaisia käytäntöjä, jotka täytyy ensin jalkauttaa osaksi arkirutiineja (Hyttinen & Immonen, 1994, s. 20). Uusien käytäntöjen omaksuminen vaatii pitkän oppimisprosessin, minkä vuoksi osallistamisen käyttöönotto vasta muutoksen aikana on liian myöhäistä (Valtee, 2002, s. 71–72). Organisaatiokulttuurin muuttamisessa johtajalla on tärkeä rooli, koska hänen esimerkinsä ja läsnäolonsa vaikuttavat organisaation toimintatapoihin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 59; Viitala & Jylhä, 2019, s. 291). Halutessaan muuttaa kulttuuria, muutosjohtajan tulee ensiksi ohjata työntekijät pois vanhoista tavoistaan ja vasta sen jälkeen istuttaa uudet tavat osaksi organisaatiokulttuuria (Pun ja muut, 2001, s. 95–109). Tämä yhteisten toimintatapojen muuttaminen osallistavaan suuntaan onnistuu vain selkeän suunnitelman ja avoimen viestinnän kautta (Hakonen ja muut, 2018, s. 86; Schein, 1987, s. 319–333). Muutettaessa toimintatapoja osallistaviksi muutosjohtajan on syytä kiinnittää huomiota tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nousseisiin osallistamisen edellytyksiin, kuten luottamuksen syntymiseen, organisaatiokulttuuriin, johtamistyyliin, käytänteisiin, vuorovaikutukseen, kannustamiseen ja osaamiseen. Tärkeää on pitää mielessä myös osallistamisen

päätarkoitus eli se, että koko henkilöstö saadaan toimimaan yhteisen tavoitteen mukaisesti ja jakamaan näkemyksiään aktiivisesti.

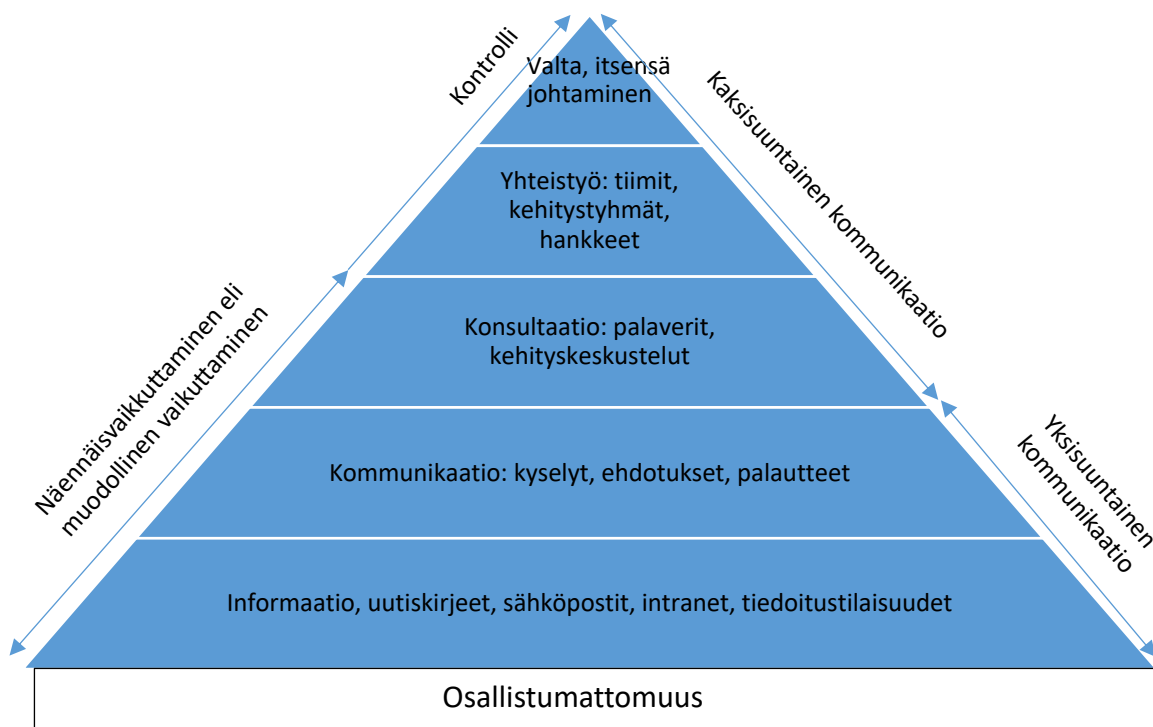


Kuvio 9. Osallistamisen edellytykset.

Ihannetilanteessa koko henkilöstö voi kokea osallistuvansa organisaation tavoitteiden asettamiseen sekä yrityksen kehittämiseen (Viitala, 2021, s. 170–171). Käytännössä kuitenkin osallistaminen taso vaihtelee suuresti yrityksestä toiseen (Pernaa, 2020, s. 30). Joissakin organisaatioissa johto päättää kaikista asioista, toisissa yrityksissä työntekijöille annetaan täysi toimintavapaus (Viitala & Jylhä, 2019, s. 134–135). Yleensä johto päättää siitä, kuinka paljon valtaa ja vastuuta tietyssä tilanteessa jaetaan (Paul ja muut, 2000, s. 471–486). Varsinkin muutosprosessissa osallistaminen tuottaa parhaan tuloksen silloin, kun suurella osalla työntekijöistä on mahdollisuus osallistua prosessin kaikkiin vaiheisiin (Hakonen ja muut, 2018, s. 86). Aina ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa mukaan koko henkilöstöä, vaan joudutaan tyytymään työntekijöiden edustajien osallistamiseen tai yhteisistä osallistamiskäytännöistä sopimiseen. Osallistaminen onnistuu parhaiten silloin, kun on etukäteen selkeästi sovittu osallistamiskäytännöistä, aikatauluista, osallistujista ja vetovastuussa olevista henkilöistä (Viitala, 2021, s. 170–171.). Tällöin henkilöstölle muodostuu hyvä käsitys siitä, mihin heidän työpanostaan tarvitaan, missä kohtaa

prosessia osallistuminen on mahdollista ja kuinka he pystyvät vaikuttamaan lopullisiin päätöksiin (Hiila ja muut2019, s. 152–153).

Tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden mukaan osallistamisen tasoa tai syvyyttä voidaan havainnollistaa erilaisten mallien avulla. Eriteltyjen mallien perusteella luotiin tutkimusanalyysin avuksi pyramidimalli, jossa osallistuminen jaetaan viiteen eri tasoon, jotka ovat alhaalta ylöspäin luetteloituina osallistamattomuus, informaatio, kommunikaatio, konsultaatio, yhteistyö ja todellinen vallankäyttö (ks. kuvio 10). Nämä eri tasot voidaan yhdistää Arsteinin (1969, s. 216–224) tikapuumalliin siten, että osallistamattomuus sijaitsee alimmaisena, kuten Arsteinin mallissa. Seuraavat kolme tasoa kuuluvat näennäisvaikuttamisen eli muodollisen vaikuttamisen piiriin ja itsensä johtaminen sekä yhteistyö liittyvät työntekijöiden vallan käyttöön eli kontrolliin.



Kuvio 10. Pyramidimalli osallistumisen eri tasoista eri käsitteitä käyttäen.

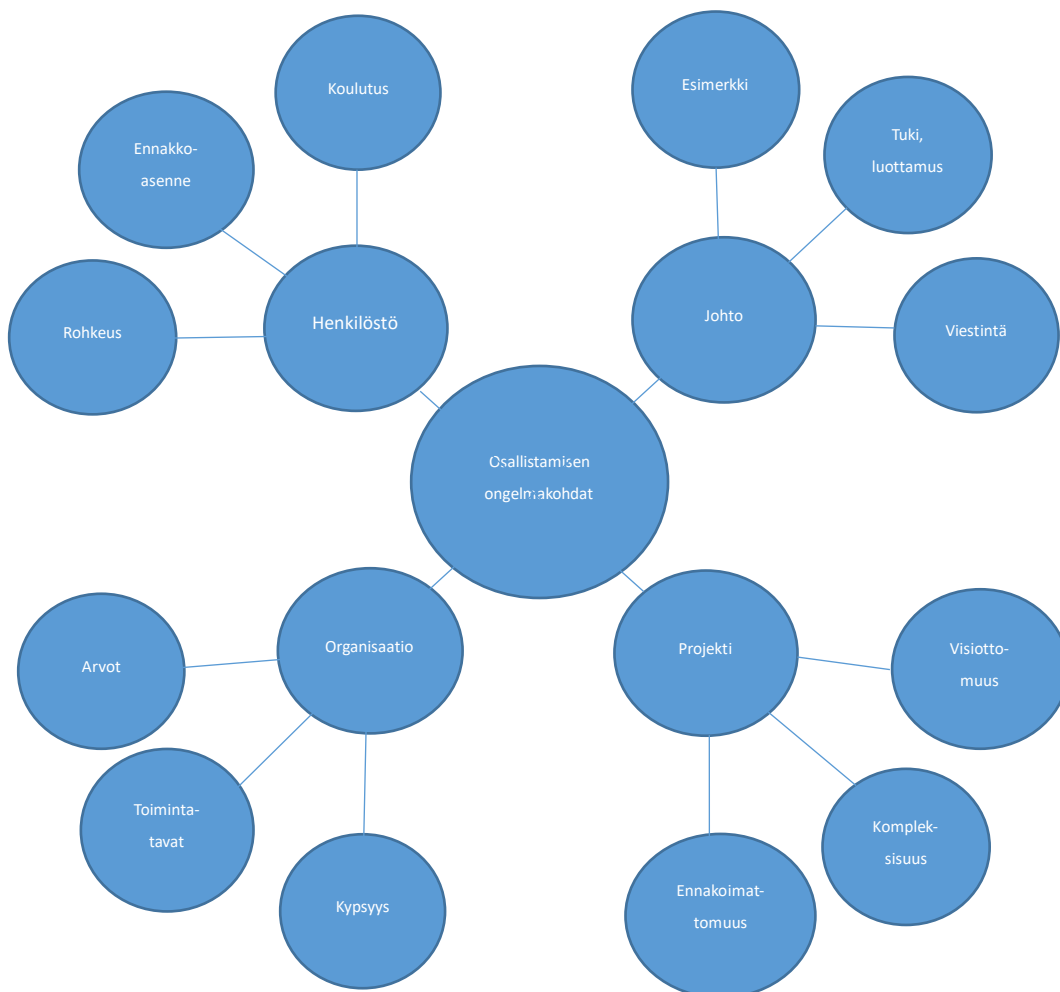
Tässä mallissa informaatiolla tarkoitetaan johdolta henkilöstölle suuntautuvaa viestintää, esimerkiksi uutiskirjeiden, sähköpostin, sisäisen intranetin tai tiedotustilaisuuksien kautta. Tällainen ylhäältä alaspäin suuntautuva viestintä lisää henkilöstön ymmärrystä

organisaation toiminnasta ja vaatii johdolta hyviä viestintätaitoja. Pyramidimallin toisella tasolla sijaitsee kommunikaatio, jolla viitataan alhaalta ylöspäin suuntautuvaan ideoiden ja ehdotuksien liikkumiseen henkilöstöltä johdolle, esimerkiksi kyselyjen, ehdotusten ja palautteitten muodossa. Tarkoituksena on hyödyntää työntekijöiden ideoita ja ongelmanratkaisutaitoja, mikä edellyttää sitä, että henkilöstöä kuunnellaan ja rohkaistaan tuomaan esille ongelmia. Kolmannella tasolla mallissa on konsultaatio eli neuvottelu, jolla tarkoitetaan työntekijöiden ja työnantajien välistä näkemysten vaihtoa kuten palavereita ja kehityskeskusteluja. Tällä tasolla henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda esille mitä tahansa asioita ja käsitellä avoimesti myös ongelmakohtia. Tällä tasolla on tärkeää kahdensuuntainen kommunikaatio. Neljännellä tasanteella sijaitsee yhteistyö, jossa henkilöstölle annetaan tehtäväkohtaista autonomiaa ja perustetaan esimerkiksi kehitysryhmiä tai itseohjautuvia hanketiimejä. Tällöin henkilöstöllä on valtaa päättää yksittäisistä tehtäväkokonaisuuksista. Ylimmällä tasolla sijaitsee valta eli itsensä johtaminen, jolloin johtajien ja työntekijöiden välinen valta murenee.

Tutkimuksen teoriaisuudessa perehdyttiin myös osallistamisen ongelmakohtiin, jotka voidaan teoriaosuuden perusteella jaotella joko henkilöstöön, johtoon, projektiin tai organisaatioon kuuluviksi (ks. kuvio 11). Teoriaosuuden perusteella osallistaminen epäonnistuu, jos henkilöstöltä puuttuvat vaadittavat taidot osallistua tai jos heidän ennakoasenteensa ovat negatiivisia osallistumista kohtaan. Myös henkilöstön perinteiset ja ristiriitaiset odotukset esimies-alaisuudesta haittaavat osallistumista (Yukl, 2006, s. 83–87). Organisaatiossa, joissa on aikaisemmin valinnut autoritäärinen johtamistapa ei osallistaminen onnistu hetkessä, vaan se vaatii kouluttautumista ja kannustusta onnistuakseen. Osallistamisen epäonnistumiseen vaikuttavat myös johdon huono tuki sekä viestinnän puutteellinen taso. Tilanne on erityisen hankala silloin, kun johto ei pysty toimimaan hyvänä esimerkkinä henkilöstölle, eikä saa luotua luottamussuhdetta työntekijöihinsä. Osallistaminen epäonnistuu mitä todennäköisemmin myös silloin, kun projektilta puuttuu visio, eikä projektin ennakoimattomuutta ja kompleksisuutta oteta huomioon (Lanning ja muut, 1999, s. 177–185). Kun asiat eivät etene mihinkään, tyytymättömyys kasvaa, ristiriidat lisääntyvät

ja kustannukset nousevat. Työntekijät saavat myös perua osallistumisensa, jos projektin luomat odotukset eivät täyty tai lupaukset jäävät saavuttamatta. Lisäksi myös organisaation kulttuuri ja ”kypsyys” vaikuttavat siihen, miten osallistaminen onnistuu. Jos henkilöstön autonomia ja työtyytyväisyys ovat olleet korkealla ennen osallistamista, ennustaa se henkilöstön positiivista suhtautumista asiaan sekä lisää halua osallistua suunnitteluun ja toimeenpanoon (Nielsen ja Randall, 2012, s. 91–111).

Teoriaosuuden perusteella luotiin lumihiihtalemalli, johon koottiin osallistamisen yleisimmät ongelmakohdat (ks. kuvio 11). Malli antaa muutosjohtajalle arvokasta tietoa siitä, miten osallistamista voi kehittää ja kuinka välttää osallistamisen ongelmakohdat. Lumihiihtalemallia käytetään tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa, kun tarkastellaan kunnan esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä osallistamisen ongelmakohdista.



Kuvio 11. Lumihiihtalemalli osallistamisen ongelmakohdista.

Teoriaosuudessa käsitellyn kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että muutoksen onnistumisen kannalta muutosjohtajan tärkein taito on löytää oikea tapa toteuttaa muutos sekä ohjata henkilöstö toimimaan muutostavoitteiden mukaisesti (Erämetsä, 2003, s. 151–152). Muutosjohtamisella pyritään siihen, että tavoitellut päämäärät saavutetaan ja että itse muutosprosessi sujuisi mahdollisimmin hyvin (Valtee 2002, s. 9–10). Muutosjohtajuutta on tutkittu paljon, mutta vielä ei ole löytynyt yhtä ainoaa oikeaa teoriaa siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa. Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan muutosta voidaan johtaa usealla tavalla, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota *johtamisen kohteeseen* kuten yksilöön, työyhteisöön, valtasuhteisiin, toimintaan, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin tai sosiaalisiin suhteisiin tai kiinnittämällä huomiota muutoksen *hallittavuuteen, ajallisen etenemiseen, toteuttamistapaan tai kokemuksellisuuteen*. Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) luomaa jaottelua viiteen eri ulottuvuuteen käytetään tutkimuksen aineiston analyysivaiheessa, kun tarkastellaan kunnan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa.

5 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

5.1 Tutkimuskohteen ja tutkimusaineiston kuvaus

Tämä tutkimus perustuu valmiiseen ”Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella (KUNTA-HEJO)” -hankkeen aikana kerättyyn aineistoon, jonka pohjalta tutkittiin kuntien henkilöstöjohtamisen tilaa ja kehittämistarpeita (Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Tutkimusaineisto kerättiin haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla (ks. liite 1), ja kysymykset koskettivat yhteensä 14 henkilöstöjohtamisen osa-aluetta (Hakonen ja muut, 2018, s. 23). Tässä tutkimuksessa näistä eri osa-alueista keskityttiin analysoimaan teemahaastattelujen avulla kerättyä tietoa osallistamiseen tilasta sekä kehittämistarpeista kuntien henkilöstön edustajien ja esihenkilöiden kertomana. Tutkimuksessa perehdyttiin haastatteluiden avulla kerättyyn aineistoon, koska teemahaastattelu menetelmänä tuottaa syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä kuin kyselytutkimus, ja lisäksi sen avulla on mahdollista nostaa esille tutkittavalle henkilöille merkityksellisiä asioita (Kananen, 2017, s. 105). Muita tutkimuksessa analysoituja henkilöstöjohtamisen osa-alueita olivat henkilöstöjohtamisen strategisuus, HRM-resurssit, työvoiman ja työn joustavuus, varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen ja työhyvinvoinnin johtaminen, palkitseminen, viestintä, esimiestoiminnan ja muutoksen johtaminen (Hakonen ja muut, 2018, s. 20).

”Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella”-tutkimuksen toteutuksesta vastasi Vaasan yliopiston professori Riitta Viitala ja rahoitukseen osallistui Vaasan yliopisto, Keva ja Työsuojelurahasto (Viitala ja muut, 2018, s. 3). Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden nykytilaa, tulevaisuutta ja kehittämistarpeita, jotta kunnissa pystyttäisiin paremmin vastaamaan tuleviin ja meneillään olevien muutoksien aiheuttamiin haasteisiin (Viitala & Hakonen 2018, s. 19). Tutkimuksen perusteella laadittiin jokaiseen osallistuneeseen kuntaan oma raportti,

johon kerättiin kyseisen kunnan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden voimavarat ja kehittämistarpeet (Viitala ja muut, 2018, s. 8). Kyselytutkimuksen perusteella annettiin jokaiselle henkilöjohtamisen osa-alueelle arvosana ja haastattelututkimuksen perusteella arvioitiin eri osa-alueita liikennevalovärejä käyttäen (ks. liite 2) (Hakonen ja muut, 2018, s. 20). KUNTA-HEJO- tutkimuksen perusteella kunnat saivat arvokasta tietoa henkilöjohtamisen yleisilasta ja kehittämistarpeista verrattuna muihin kuntiin, mutta sen tarkoitus ei ollut keskittyä mihinkään tiettyyn henkilöstöjohtamisen alueeseen yksityiskohtaisesti, vaan pikemminkin luoda kokonaiskuvan henkilöjohtamisen tilasta kuntaorganisaatioissa. Sitä vastoin tämän tutkimuksen tarkoituksena oli pureutua yksityiskohtaisesti erityisesti osallistamisen tilaan ja ongelmakohtiin sekä tuoda esille henkilöstön edustajien ja esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisen tyyleistä kunnissa. Tavoitteena oli tuoda esille aineistosta uutta tietoa, jota ei ole aikaisemmin käsitelty KUNTA-HEJO-aineiston pohjalta.

KUNTA-HEJO-tutkimus toteutettiin vuosina 2016–2017 osana ”Henkilöstö strategisena resurssina (ARTTU2)” -projektia, johon osallistui yhteensä 40 asukasluvultaan eri kokoista kuntaa ympäri Suomea (Viitala ja muut, 2018, s. 8). Tutkimuksessa oli mukana jokaisesta kunnasta 5–15 henkilöä, jotka edustivat joko kunnan ylintä johtoa (kunnanjohtaja, toimialajohtaja tai vastaava), henkilöstöasioista vastaavia (HR-johtaja tai -päällikkö tai vastaava), esihenkilöitä tai henkilöstöä (Hakonen ja muut, 2018, s. 20). Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin KUNTA-HEJO-tutkimukseen osallistuneista kunnista yhteensä seitsemää asukasluvultaan eri kokoista kuntaa. Kunnat valittiin siten, että (ARTTU2- projektin mukaisesti jaloitellusta kokoluokista) mukaan otettiin kaksi pientä (asukasluvultaan alle 10 001), kaksi keskisuurta (asukasluvultaan 20 001–50 000) ja kolme suurta (asukasluvultaan yli 50 001) kuntaa. Tähän tutkimukseen valittiin mukaan erikokoisia kuntia sen vuoksi, että saataisiin mahdollisimman laaja-alainen ja kattava tutkimusaineisto, mutta tutkimuksen tarkoitus ei ollut vertailla tuloksia kuntakoon mukaan.

Taustatietona KUNTA-HEJO-vastaajilta tiedusteltiin sukupuoli, syntymävuosi, työsuhteenkesto, vastaajan edustaman kuntaorganisaation nimi, toimiala ja tehtävänkuvaa (Hakonen ja muut, 2018, s. 20). Tässä tutkimuksessa taustatiedosta tehtävänkuvalla oli suuri merkitys, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esille erityisesti esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä. Tutkimuksessa analysoitiin näitä tehtävänkuvia edustavien henkilöiden vastauksia siten, että jokaisesta tutkimukseen mukaan valitusta kunnasta otettiin mukaan ainakin yksi esihenkilön ja yksi henkilöstön edustajan haastattelu kuitenkin niin, että jokaisesta kunnasta valittiin mukaan korkeintaan neljä haastateltavaa.

Hakosen ja muiden (2018, s. 24–25) mukaan KUNTA-HEJO-tutkimus suoritettiin sekä kysely-, että haastattelututkimuksen avulla. Kyselylomakkeella kartoitettiin vastaajien mielipiteitä kyllä-, ei- ja en tiedä- vastauksin sekä myös Likertin-asteikkoa hyväksikäyttäen. Haastattelututkimukset tehtiin joko kasvotusten, puhelimitse tai videolinkin välityksellä. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi yksilöllisesti, mutta muutamassa kunnassa pidettiin myös ryhmähaastatteluja. Haastattelumenetelmä sijoittui strukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastoon, jolloin kysymykset ja teemat olivat etukäteen määritellyjä ja kullekin vastaajalle osapuilleen samat. Suunnitelluista kysymyksistä voitiin kuitenkin poiketa jättäen tilaa vapaalle keskustelulle ja esiin nousseille näkemyksille. Haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla ja osa haastattelutallenteista litteroitiin jälkeen päin. Haastattelut olivat pituudeltaan noin puolesta tunnista kahteen tuntiin kestäviä, ja niiden aikana tutkijat tekivät muistiinpanoja haastatteluista. Valmiiksi kerätystä tutkimusaineistosta käytettiin tässä tutkimuksessa hyväksi sekä KUNTA-HEJO-tutkimuksen aikana valmiiksi litteroituja haastatteluja, että litteroitiin osa haastatteluista itse. Tällä tavoin saatiin kasaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman laaja-alainen aineisto, joka sisälsi myös aikaisemmin käsittelemätöntä materiaalia.

KUNTA-HEJO-hankkeen perusteella henkilöstöjohtamisen osa-aluista osaamisen kehittäminen sai korkeimman arvosanan (8,8), osallistaminen ja viestintä sijoittautuvat

kohtuullisille tasolle (7,8) ja muutosjohtaminen sai heikon arvosanan (6,6) (Hakonen ja muut, 2018, s. 27). Osallistamiselle annettu kohtuullinen arvosana herätti kiinnostusta tutkia eri henkilöstöryhmien näkemyksiä siitä, millä tasolla valtaa kunnissa jaetaan ja mitä ongelmakohtia osallistamisessa kohdataan. Muutosjohtajuuden heikko arvosana puolestaan antoi aiheutta tutkia sitä, minkälaisia näkemyksiä esihenkilöillä ja henkilöstön edustajilla on muutosjohtamisen eri tyyleistä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan sekundääritutkimus, joka perustuu KUNTA-HEJO-projektin aikana kerättyyn valmiiseen aineistoon, jonka hyödyntämiseen saatiin lupa tutkimuksesta vastanneelta henkilöltä. Kiinnostuksen kohteena ollut data kerättiin haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla vuosien 2016–2017 aikana (Hakonen ja muut, 2018, s. 23). Haastattelukysymykset (liite 1) esitettiin haastatelluille suurin piirtein samoina riippumatta siitä, oliko kyseessä esihenkilö tai henkilöstön edustaja. Valmiista aineistosta tutkimuksen kohteeksi valittiin haastatteluun kerätty materiaali sen vuoksi, että teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä tuottaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 105). Tutkimuksen perustuessa valmiiseen aineistoon, tutkijan pääasiallinen positio on ollut toimia tutkimusaineiston tulkkina, tuoden esille haastateltavien tarkoittamia merkityssisältöjä ja aineistossa esiintyviä ilmaisuja.

Puusan ja Juutin (2020, s. 106) mukaan haastattelumenetelmän etuna on se, että haastateltavat henkilöt voidaan valita etukäteen sekä se, että haastattelut pystytään kohdistamaan niihin henkilöihin, joiden tiedetään omaavan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Lisäksi haastattelu tutkimusmenetelmänä on joustava, mikä antaa tutkijalle mahdollisuuden suunnata keskustelua olennaiseen ja antaa myös haastatelluille mahdollisuuden kysymysten tarkentamiseen. Haastattelukysymykset eivät kuitenkaan saa ole liian johdattelevia, vaan haastateltavan ääni on päästävä

kuuluviin. Hakonen ja muut (2018, s. 24–25) puolestaan tuovat esille, että haastattelutilanteissa voi syntyä myös tulkintavirheitä, mikä otettiin huomioon KUNTA-HEJO-tutkimuksen aikana antamalla haastateltavalle mahdollisuus kysymysten tekemiseen väärinymmärrysten välttämiseksi sekä luomalla tilaa vapaalle keskustelulle.

Tässä tutkimuksessa valmiiksi litteroitujen haastatteluiden joukosta tarkastelun kohteeksi valittiin yhteensä yhdeksän eri esihenkilön haastattelut. *Esihenkilöistä* neljä oli kokoluokaltaan suuresta kunnasta, kolme oli kooltaan keskisuuresta kunnasta ja kaksi oli kooltaan pienestä kunnasta. Henkilöstön edustajien joukosta otettiin mukaan yhteensä 12 henkilön haastattelut, jotka eivät olleet valmiiksi litteroituja, vaan ne kuunneltiin ensin useaan kertaan läpi ja litteroitiin ne vasta sen jälkeen itse. *Henkilöstön edustajista* viisi oli kokoluokaltaan suuresta kunnasta, neljä oli kooltaan keskisuuresta kunnasta ja kolme oli kooltaan pienestä kunnasta. Mukaan valittiin sellaiset haastattelut, jotka parhaiten vastasivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli siihen, mikä on osallistamisen tila kunta-alalla, millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemykset osallistamisen ongelmakohdista ja muutosjohtajuuden eri tyyleistä.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

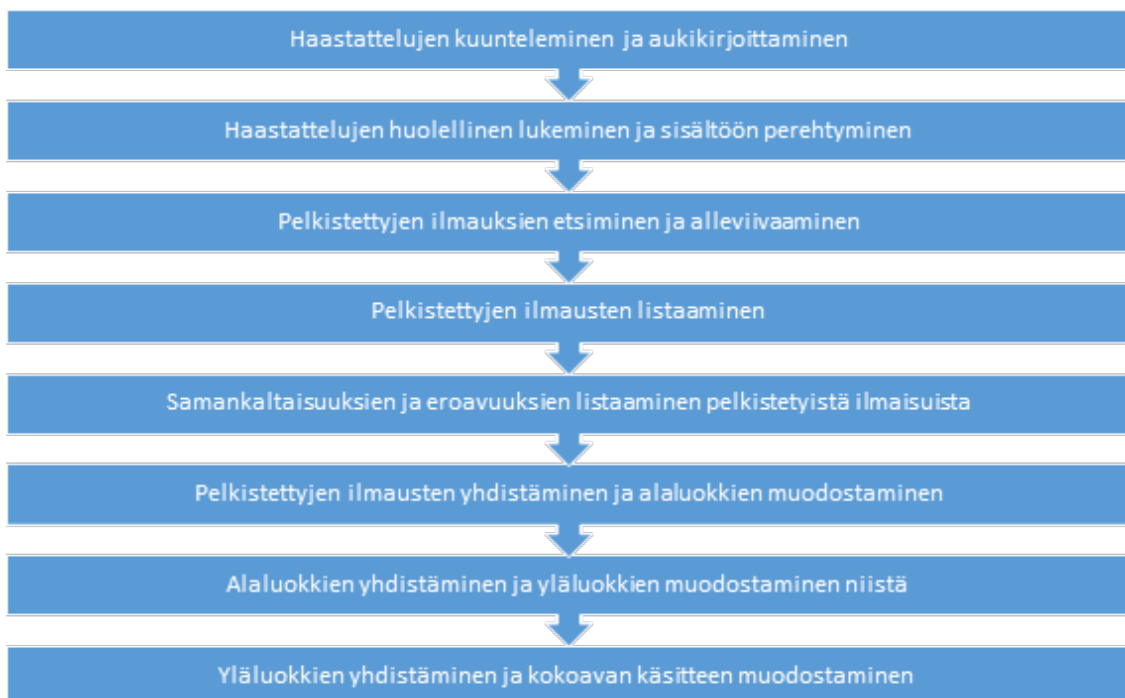
Tutkimuksen analyysin tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä, jonka tavoitteena on muuttaa suuri määrä informaatiota järjestelmälliseen ja ytimekkääseen muotoon ja joka mahdollistaa selkeiden ja luotettavien johtopäätöksien tekemisen (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 93–94). Sisällönanalyysi valittiin analyysimenetelmäksi sen vuoksi, että sen avulla on mahdollista kuvailla, ymmärtää ja tulkita tutkimusaineistoa (Hsieh & Shannon 2005, s. 1277; Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 117). Lisäksi menetelmä mahdollistaa aineiston analysoinnin systemaattisesti ja objektiivisesti käyttäen sanallista kuvausta tutkimustuloksista (Kananen, 2017, s. 35). Menettelytavan valintaa puolsi myös se, että sen avulla voidaan analysoida erilaisia dokumentteja, kuten haastatteluja, raportteja, artikkeleita,

aikaisempien tutkimusten aikana kerättyä aineistoa sekä mitä muuta tahansa kirjallisessa muodossa olevat materiaalia (Teddlie & Tashakkori, 2009, s. 224; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, eikä tutkimusta aloitettaessa tarkkaan tiedetä, kuinka paljon aineistoa on kerättävä luotettavien johtopäätösten saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Vasta aineiston analyysin tekemisen aikana on mahdollista arvioida, onko kerätty niin paljon tietoa, että tutkimusongelma voidaan ratkaista ja että tutkittavaa ilmiötä voidaan ymmärtää (Kananen, 2017, s. 35). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrää tärkeämpää on tutkittavien (informanttien) huolellinen valitseminen sekä heidän hallussaan olevan tiedon määrä, koska kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Kananen, 2017, s. 90; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85–86). Tässä tutkimuksessa informantit valittiin huolellisesti edellä kuvatulla tavalla ja teoreettinen otanta lopetettiin siinä vaiheessa, kun uutta tietoa ei enää kertynyt eikä uusien tapauksien lisääminen tuottanut enää lisäarvoa (saturaatiomenetelmä) (Kananen, 2017, s. 127).

Tämän tutkimuksen analyysi tehtiin *teoriaohjaavalla* sisällönanalyysimenetelmällä, jolloin aineistoa ei käytetä teorian testaamiseen, vaan aikaisempi tieto toimii pääasiassa uusia ajatuksia avaavana sekä analyysin apuvälineenä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 96–97). Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään abduktiivista päättelyä, jolloin ajattelussa vaikuttavat sekä aineistolähtöisyys, että valmiit teoreettiset mallit (Puusa & Juuti, 2020, s. 151; Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 97). Abduktiivisen päättelyn sanotaan olevan yksi tieteellisen päättelylogiikan toteutustavoista, induktiivisen (yksittäisestä yleiseen) ja deduktiivisen (yleisestä yksittäiseen) päättelyn rinnalla, ja sen mukaan uuden teorian muodostuminen on mahdollista, kun taustalla vaikuttavat aikaisempi teoria tai jokin johtoajatus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107).

Tuomi & Sarajärven (2018, s. 109–110 ja 133) mukaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä edetään periaatteessa samalla tavalla kuin aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä (ks. kuvio 12), mutta erona on se, että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä abstrahointivaiheessa aineisto kytketään teoriapohjaiseen käsitejärjestelmään. Tuomen ja Sarajärvien (2018, s. 122–124) esittämän aineistolähtöisen analyysimallin mukaan analyysin tekeminen jaetaan kolmeen vaiheeseen 1) aineiston redusointiin, 2) aineiston klusterointiin ja 3) abstrahointiin.



Kuvio 12. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi vaiheittain (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 123).

Aineiston *pelkistämisessä eli redusoinnissa* analysoitava informaatio pelkistetään ja siitä karsitaan pois kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto. *Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä* koodatut alkuperäisilmaisut käydään läpi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia etsien. Käsitteet, jotka tarkoittavat samaa asiaa, ryhmitellään ja yhdistetään alaluokiksi, jotka sen jälkeen nimetään niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1279). Alaluokkien ryhmittämisestä synnytetään yläluokkia, joiden ryhmittämisestä syntyy taas pääluokkia (Erlingsson & Brysiewicz, 2017, s. 94).

Tuomen ja Sarajärvien (2018, s. 123–133) mukaan *abstrahointi- eli käsitteellistämisvaiheessa* teoriaohjaavassa sisällönanalyysimenetelmässä käsitteellä oleva aineisto kytketään teoriaan ja annetaan aikaisemman tiedon ohjata analyysin tekoa. Tässä vaiheessa luokituksia yhdistellään ja kuvataan teemat, joiden sisällöt lopuksi esitetään tuloksissa ja johtopäätöksissä. Tutkimuksen lopuksi vastataan tutkimuskysymyksiin, ja pyritään sekä ymmärtämään että tulkitsemaan asioiden merkityksiä.

Tämä tutkimus aloitettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 122–124) esittämän mallin mukaisesti antamalla ensin haastatteluille henkilöille koodinumerot heidän anonymiteettinsä turvaamiseksi, ja vasta sen jälkeen kuunneltiin nauhoitetut haastattelut useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja luettiin litteroidut haastattelut useaan kertaan läpi. Samalla pyrittiin saamaan hyvä kokonaiskuva aineistosta sekä alleviivaamaan olennaisiksi koettuja ilmaisuja. Alleviivaukset tehtiin analyysiyksiköittäin, jotka Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123) mukaan ovat ajatuskokonaisuuksia, jotka sisältävät useamman lauseen kokonaisuuden. Värikoodein merkittiin samaan aihepiiriin kuuluvat ilmaisut ja tarkasteltiin aineistoa tutkimuskysymysten, keskeisten teoriakäsitteiden ja haastatteluteemojen pohjalta. Pyrkimyksenä oli löytää tutkimuksen kannalta keskeisiä ilmaisuja sekä teemoitella aineistoa ottaen huomioon tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Kun kaikki ilmaisut oli käyty läpi, aloitettiin aineiston pelkistämisen, joka tehtiin Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 123) mukaisesti poistamalla aineistosta turha informaatio ja tiivistelemällä teemoittelussa koottu aineisto. Samalla jokaiselle alkuperäisilmaisulle annettiin pelkistetty ilmaisu. Tutkimusongelmat ohjasivat pelkistämistä Hsiehin ja Shannonin (2005, s. 1279) esittämällä tavalla ja litteroidusta tekstistä pyrittiin löytämään tutkimukselle keskeiset ilmaisut.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mikä on osallistamisen tila kunta-alalla ja millaisia osallistamiskäytänteitä kunnissa käytetään? Tämä tutkimuskysymys ohjasi pelkistämistä taulukossa olevan esimerkin osoittamalla tavalla (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
” No esimerkiksi se että me puhutaan paljon. Me ollaan aika paljon läsnä. No ensinnäkin meil on viikottain tää säännöllinen tapaaminen mihin voidaan etukäteen, esimerkiksi työntekijät voi tuoda asioita esille. Vihossa lukee että mikä asi-, ja sit me kerätään asioita plus sit et mä kerron asioita mitä viikon aikana on noussu esille ja mitä on tulevaisuudessa ja sehän sit toinen et, aamukahvilla mä pyrin oleen ihmisten kanssa et siinä puhutaan ihan työn ohittekin asioita mut siinä puhutaan myös paljon siitä semmosesta ihan meidän arjen, arkista elämää, käytäntöjä. Semmonen yhdessä pohtiminen.”	Näkemyksen vaihtaminen, kysely- ja kuulemistilaisuudet, palaverit, kehityskeskustelut

Tämän jälkeen siirryttiin aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin, jossa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 124–125) mukaisesti käytiin läpi pelkistetyt ilmaukset, sekä tarkasteltiin niiden yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Samankaltaisuuksien perusteella käsitteitä ryhmiteltiin omiin luokkiinsa ja koottiin alaluokiksi, jotka nimettiin sisältöjen mukaisesti (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Aineiston ryhmittely.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Päätöksenteko valta, toimivalta, vallan mureneminen	Itsensä johtaminen eli kontrolli
Osallistumista varsinaiseen päätöksentekoon, yhteispäätös, jaettu johtajuus, tehtäväkohtainen autonomia puoliautonomiset ryhmät tai itseohjautuvat tiimit	Delegoitu valta eli yhteistoiminta
Yhteistoiminta, yhteistyö, tiimit, kehitysryhmät, hankkeet	Kumppanuus

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Neuvoa-antavat toimielimet, valitusten käsittely, ristiriitojen sopiminen	Sovittelu
Näkemyksen vaihtaminen, kyselemis- ja kuulemistilaisuudet, palaverit, kehityskeskustelut	Konsultointi eli neuvottelu
Alhaalta ylöspäin suuntautuvat ideat, kyselyt, ehdotukset, palautteet, parannusideat, ongelmanratkaisut, henkilöstön kuunteleminen	Kommunikaatio
Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa viestintä, uutiskirjeet, sähköpostit, intranet, tiedotustilaisuudet	Informointi eli tiedottaminen
Arvojen muokkaaminen	Terapia
Valistaminen	Manipulaatio

Klusteroinnin jälkeen siirryttiin käsitteellistämiseen eli abstrahointiin, joka tehtiin teoriaohjaavasti. Käsitteellistämisessä samankaltaiset alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi luokiksi käyttämällä teoriasta nousevia käsitteitä pää- ja yhdistävinä luokkina (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125–126). Kokoaviksi käsitteiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta muodostui Arsteinin (1969, s. 216–224) mallin mukaisesti kontrolli eli itsensä johtaminen, näennäisvaikuttaminen ja osallistumattomuus (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Aineiston käsitteellistäminen.

Alaluokka	Yläluokka
Itsensä johtaminen Delegoitu valta eli yhteistoiminta Kumppanuus	Vallankäytön taso (eli kontrolli)
Sovittelu Konsultointi eli neuvottelu Informointi eli tiedottaminen Kommunikointi	Näennäisvaikuttaminen eli muodollinen vaikuttaminen
Terapia Manipulaatio	Osallistumattomuus

Myös **toisen tutkimuskysymyksen** osalta edettiin teoriaohjaavasti tekemällä samat väliaiheet kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Toinen tutkimuskysymys oli: Millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemykset osallistamisesta ja sen ongelmakohdista? Tutkimusongelma ohjasi pelkistämisvaihetta ja litteroidusta tekstistä tuotiin esille keskeiset ilmaisut, joista esimerkki alla olevassa taulukossa.

Taulukko 7. Aineiston pelkistäminen toisen tutkimuskysymyksen osalta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
<i>"Meillä on ihmisiä, meil on työntekijöitä, jotka sanoo et "jes jotain uutta, kiva, mä lähden", sit meillä on niitä jääräpäitä jotka on ihan, vaikka niiden mielestä se olis hyvä asia, mutta periaate on että.. "vastustan", se on ihan sama, "vastustan ihan kaikkea."</i>	Innostuksen puute, haluttomuus osallistua

Pelkistämisen jälkeen tehtiin aineiston ryhmittely eli klusterointi, jossa tarkasteltiin ilmauksien yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Samankaltaisuuksien perusteella käsitteitä ryhmiteltiin omiin alaluokkiinsa ja nimettiin ne sisältöjensä mukaisesti (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Aineiston ryhmittely.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Osaamattomuus, tietämättömyys	Koulutuksen puute
Innostuksen puute, haluttomuus osallistua	Negatiivinen ennakoasenne
Pelko, aloitekyvyttömyys	Rohkeuden puute
Huono asenne, käyttäytyminen	Huono esimerkki
Pärjääminen omillaan, epätasa-arvo	Tuen, luottamuksen puute
Ei tavoiteta kaikkia, tieto ei kulje, ei ymmärretä sanomaa	Viestintä ontuu
Päämäärättömyys, strategian puute	Visiottomuus
Monien tekijöiden huomioinen, yllättävät tekijät	Kompleksisuus
Kuluu paljon aikaa, rahaa ja resursseja	Kustannukset
Mikä on oikea/väärä tapa toimia	Arvot

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ajatusmallit, yhteiset säännöt	Toimintatavat
Pitkän ajan toimintamallit	Kypsyys

Klusteroinnin jälkeen tehtiin käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa samankaltaiset alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi. Kokoaviksi käsitteiksi toisen tutkimuskysymyksen osalta muodostui teorian osuuden pohjalta henkilöstöön, johtoon, prosessiin ja organisaatioon liittyvät ongelmakohdat (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Aineiston abstrahointi.

Alaluokka	Yläluokka
Koulutuksen puute Negatiivinen ennakoasenne Rohkeuden puute	Henkilöstöön liittyvät ongelmakohdat
Huono esimerkki Tuen, luottamuksen puute Viestintä	Johtoon liittyvät ongelmakohdat
Visiottomuus Kompleksisuus Kustannukset	Prosessiin liittyvät ongelmakohdat
Arvot Toimintatavat Kypsyys	Organisaatioon liittyvät ongelmakohdat

Kolmannen tutkimuskysymyksen osalta edettiin myös teoriaohjaavasti tekemällä samat väliaiheet kuin ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla. Kolmas tutkimuskysymys oli: Millaisia näkemyksiä esihenkilöillä ja henkilöstön edustajilla on siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa?

Tämä tutkimusongelma ohjasi pelkistämisvaihetta ja litteroidusta tekstistä tuotiin esille keskeiset ilmaisut. Pelkistämisen jälkeen tehtiin aineiston ryhmittely ja samankaltaisuuksien perusteella käsitteitä ryhmiteltiin omiin alaluokkiinsa ja nimettiin ne sisältöjensä mukaisesti (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja klusteroinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
”Se ei toimi et joku tulee ja sanoo et miten asiat tehdään vaan se pitää niin kuin käyttää sen työyhteisön semmoinen yhteinen voima siihen muutokseen.”	Osallistaminen, yhteinen voima	Alhaalta ylöspäin ohjautuva

Klusteroinnin jälkeen tehtiin käsitteellistäminen eli abstrahointi, jossa samankaltaiset alaluokat yhdistettiin edelleen yläluokiksi. Kokoaviksi käsitteiksi kolmannen tutkimuskysymyksen osalta muodostui teorian osuuden pohjalta muutoksen johtamisen kohde, hallittavuus, ajallinen eteneminen, toteuttamistapa ja kokemuksellisuus (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Aineiston abstrahointi kolmannen tutkimuskysymyksen osalta.

Alaluokka	Yläluokka
Huomion kiinnittäminen yksilöön, työyhteisöön, valtasuhteisiin, toimintaan, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin tai sosiaalisiin suhteisiin	Muutoksen johtamisen kohde
Lewinin malli Toimiminen muutostilanteessa tietyllä tavalla	Muutoksen hallittavuus
Kotterin malli Ajallisesti ennalta määritellyjä ja tarkkoja vaiheita.	Muutoksen ajallinen eteneminen
Ylhäältä alaspäin ohjautuva Alhaalta ylöspäin ohjautuva	Muutoksen toteuttamistapa
Henkilöstö sitouttaminen mukaan uudistukseen Miten työntekijät tulkitsevat muutosprosessin, psykologinen johtaminen, osallistaminen	Muutoksen kokemuksellisuus

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Osallistamisen tila ja käytänteet kunnissa

6.1.1 Vallankäytön taso (eli kontrolli)

Tämän tutkimusaineiston analyysivaihetta ohjasi Arnsteinin (1969, s. 217–224) tikapuumalli (ks. kuvio 4), jonka mukaan todellinen vallankäytön taso sisältää *kumppanuuden, delegoidun vallan ja kontrollin*. Kumppanuudella viitataan päätöksentekijöiden ja osallistujien yhteistoimintaan, kuten erilaisten tiimien ja kehitysryhmien perustamiseen. Delegoidulla vallalla puolestaan tarkoitetaan jaettua johtajuutta eli mahdollisuutta osallistua varsinaiseen päätöksentekoon. Ylimpänä sijaitsevalla kontrollilla tarkoitetaan osallistujien todellista valtaa eli itsensä johtamista. Juutin (2016, s. 16–19) mukaan itsensä johtamisen tason saavuttaminen on vaikeaa, mikä tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä tai henkilöstön edustajista yksikään ei kertonut omaavansa toimintavaltaa tai johtavansa itseään. Delegoitu valta eli jaettu johtajuus puolestaan mainittiin muutamien haastatelluiden esihenkilöiden puheenvuoroissa.

”Meillä tehtiin semmosen jaetun johtajuuden mallia, jota nyt harjotellaan päivittäin, viikoittain toteutetaan, ja tiimijohtamisen mallin toin sinne ja sitäkin harjotellaan ja opetellaan ja kehitetään sitä hommaa tos noin meillä.”(E1)

Tutkimusaineiston mukaan monissa kunnissa vasta opeteltiin jaetun johtajuuden mallia ja siinä koettiin olevan vielä paljon kehittämisen tarvetta. Todettiin, kuten Juuti (2016, s. 16–19), että valtaa jaettaessa koko henkilöstön tulee laittaa itsensä likoon ja käyttää omaa asiantuntemustaan. Samoin tuotiin esille, kuten Ropo ja muut (2005, s. 162), että taito jakaa valtaa testataan mukaan jokapäiväisissä kohtaamisissa, joissa johtajan on oltava läsnä auttamassa, neuvottelemassa ja tukemassa. Parhaimmillaan todettiin

jaetun johtajuuden muuttuvan yhteiseksi tekemiseksi, kuten eräs haastateltu esimies totesi:

”Ei se tarkoita sitä et mun pitää yksin ite kaikki huolehtia ja vastata vaan se, että mä hoksaan luottaa ja jakaa, valmentaa sitä porukkaa siihen, et miten me täs yhes päästään tohon tulokseen.”(E2)

Sumukadas ja Sawhney (2004, s. 1011–1021) mainitsevat, että paljon valtaa jakavia käytäntöjä ovat esimerkiksi itseohjautuvat tiimit ja erilaiset työryhmät, jotka vastaavat kokonaisesta tuotteesta tai palvelusta. Tutkimusaineiston mukaan tällaisia itseohjautuvia tiimejä tai itsenäisiä päätöksiä tekeviä työryhmiä esiintyi vain harvoissa kunnissa, eikä niihin osallistuminen ollut mahdollista, niin usein kuin *esihenkilöt* sekä *henkilöstön edustajat* olisivat toivoneet. Lisäksi tuotiin esille, että osallistamisen tila vaihteli runsaasti eri toimialoittain sekä myös henkilöstöryhmittäin.

”Dom klagar ofta att de inte får vara med i olika sådana där möten som finns.” (HE10)

”Se vähän vaihtelee eri aloittain, että on semmosia paikkoja, että he eivät aina koe, että saavat osallistua, mutta kyllä tuota niin niin se on ollut linjaus ja pyrkimys, että henkilöstöä kuullaan ja henkilöstön mielipiteet otetaan huomioon.” (HE1)

Vaikka tutkimusaineiston mukaan itseohjautuvia tiimejä esiintyi vain harvoissa kunnissa, nousi aineistosta esille, että niissä kunnissa, joissa yhteistoimintaan oli kehitetty, oli perustettu runsaasti erilaisia tiimejä, joiden moninaisuutta yksi haastateltava esimies kuvaili seuraavasti:

”No meillä on näitä eri ryhmiä, eli tavallaan meillä on eri tason, kokoontumisia sanottaisko näin. Eli on niitä, yhteisiä koulutustilaisuuksia, meillä on aika paljon ollu näitä pedagogisia iltapäiviä, joita kaikissa kouluissa on, tällä hetkellä. Ne on kaupungin yhteisesti määrättäviä ja sit on just näitä kehittämissyryhmiä, sit on johtoryhmiä. Sit on erilaisia työryhmiä vielä eri asioiden tiimoilta.” (E3)

6.1.2 Näennäisvaikuttaminen eli muodollinen vaikuttaminen

Arnsteinin (1969, s. 217–224) mukaan näennäisvaikuttamisen eli muodollisen vaikuttamisen tasoon kuuluvat *konsultointi, sovittelu ja informointi*. Nämä vähän valtaa jakavat käytännöt tuovat esille työntekijöiden ehdotuksia ja ongelmanratkaisuja, mutteivat tarjoa valtaa toteuttaa niitä (Paul ja muut, 2000, s. 471–481). Tämän tutkimusaineiston perusteella muodollinen vaikuttaminen oli mahdollista miltei kaikissa kunnissa.

Useat tutkimukseen osallistuneet toivat esille, että tiedon välittäminen ja kyselemis- ja kuulemistilaisuuksien järjestäminen oli tärkeää. Haastateltavat kokivat kommunikoinnin henkilöstön ja johdon välillä merkityksellisenä ja luottamusta lisäävänä tekijänä. Vuorovaikutuksen koettiin olevan parhaimmillaan silloin, kun se herätti uusia ajatuksia ja nostatti esille etukäteen odottamattomia asioita.

”Se on se, että mä tavallaan siinä samalla kuulen, että mitä mieltä noi on tästä, koska se auttaa mua sitten hirveesti hahmottaa, että niin itse asiassa mä en ollu tajunnu toltä kantilta asiaa, koska mullahan on myös vaan tietyt näkökulmat, ja jos mä tekisin sen vaan niistä näkökulmista niin, sillonhan se jää aika vajaaks et, edelleen se on se semmonen kuunteleva ja keskusteleva ilmapiiri.” (E2)

Tärkeänä pidettiin myös sitä, että ideoihin suhtauduttiin rakentavasti ja että asioista pystyttiin keskustelemaan. Keskustelulla koettiin olevan suuri merkitys sekä tiedon saamiselle että uusien mahdollisuuksien löytämiselle (ks. Wilkinson ja Dundon, 2010, s. 171–173). Todettiin, että ajatusten jakaminen nosti esille uudenlaisia ratkaisuja, eikä pitäytyminen vanhassa ollut välttämättä järkevää, kuten yksi haastateltu esihenkilö kuvaili.

”Et ne voi tulla ihan sieltä päiväkodeistakin ne ideat, ettei mitätöidä tai sanota et no eihän tosta mitään vaan sitte oikeesti lähetään, tarkastelee et voisko tos ollakin joku idea. Eli semmonen halu tehdä toisella tavalla etsiä niitä uusia ratkasuja eikä sitte pitäytyy jossain et aina on tehty näin.” (E9)

Osallistumisen näkökulmasta tuotiin esille myös esimiehen läsnäolon merkitys ja kuuntelemisen taito. Todettiin, että kun ”olla läsnä eikä paeta mihkään omaan koppiinsa” (E2), niin ihmisten ongelmat nousevat paremmin esille ja että kuuntelemalla saadaan selville, mitä henkilöstö ”murehtii tos arjessa, et miks ne aina muuten puhuu tuosta samasta asiasta” (E2).

Tutkimusaineiston perusteella osallistuminen kyselemis- ja kuulemistilaisuuksiin oli mahdollista lähes kaikissa kunnissa, mutta tilanne vaihteli toimialoittain. Kehityskeskusteluja käytiin yleensä vuosittain ja niissä pyrittiin tuomaan avoimesti esille työhön liittyviä ongelmakohtia. Keskustelut tapahtuivat pääasiassa yksilöittäin, mutta joissain kunnissa pidettiin ajan puutteen vuoksi myös ryhmäkeskusteluja. Haastatelluista esihenkilöistä vain yksi kuvaili, ettei kehityskeskusteluja ollut järjestetty lainkaan alaisten suuren määrän vuoksi ja koska totesi sen olevan ”aika haastavaa tässä kaiken työn ohessa” (E5).

Tietoa jaettiin tutkimusaineiston mukaan useimmissa kunnissa aina sitä mukaan, kun sitä oli saatavilla. Tiedottaminen tapahtui pääasiassa sitä varten järjestetyissä tilaisuuksissa ja kokouksissa ”yks-kaks kertaa vuodessa” (E4), tai sitten sähköpostitse ja intran välityksellä.

”Meillä on myöski intra olemassa ja siis meil on semmonen henkilöstötiedote, joka kuukausi tulee joka, jossa sitte kerrotaan semmosia, asioita, jotka koskettaa isompaa ryhmää.” (E6)

Osa tutkimukseen osallistuneista henkilöstön edustajista koki, ettei tietoa jaettu tarpeeksi, kun taas osa koki, että sitä annettiin riittävästi, mutta että se oli vaikeasti ymmärrettävässä muodossa. Vuorovaikutuksen näkökulmasta nousi esille henkilöstön yksilöllisen tuen tarve. Esimiehiltä toivottiin enemmän asioista kyselemistä ja keskustelun aloittamista. Tutkimusaineiston mukaan kaikki eivät osanneet tuoda esille asioitaan itsenäisesti, minkä vuoksi kaivattiin enemmän keskusteluun kannustamista.

Haastatteluihin osallistuneista esimiehistä vain yksi kertoi huolehtivansa yksilöllisestä tiedottamisesta kaikille suunnatun tiedottamisen lisäksi.

”Mut yleensä yritän niin päin, että mahdollisimman paljon henkilökohtaisesti, siellä arjessa ku kierrän ja käyn niin jutella ja kertoa asioista. Ku sen saa sitte kerrottua sille työntekijälle just sen tasosena kun hän sen ottaakin vastaan sitte. Ja tietenki meillä on sisänen intra, tämmönen kunnan organisaation kautta tulevaan viestintään liittyen.” (E7)

Tutkimusaineiston mukaan muutamissa kunnissa käytettiin perinteisten tiedonjakokäytänteiden lisäksi myös digitaalisia tiedonjakomenetelmiä. Afzalanin ja Mullerin (2018, s. 162–177) mukaan tällaiset digitaaliset menetelmät ovat erittäin tehokkaita työkaluja osallistumisen houkuttelevuuden lisäämiseksi. Tutkimusaineiston perusteella niiden kehittämistä harkittiin useissa kunnissa.

”On jopa mietitty semmosta sisäistä somea, että oisko se hyvä käytäntö ottaa käyttöön, sitä paremmin ihmiset, kun tätä nykyä intraa. Siinäki on niitä vaihtoehtoja tänä päivänä.”(E6)

6.1.3 Osallistumattomuus

Arsteinin (1969, s. 216–224) mallissa alimmalla tasolla sijaitseva osallistumattomuus sisältää *manipulaation ja terapian*, joista ensimmäisellä viitataan valistamiseen ja jälkimmäisellä arvojen ja asenteiden muokkaamiseen. Tutkimusaineiston perusteella manipulaatiota tai terapiaa esiintyi vain yhdessä tutkimukseen osallistuneessa kunnassa, jossa arvoihin pyrittiin vaikuttamaan henkilöstön edustajan mukaan seuraavasti:

”Esimiehet olivat käyneet jossakin jonkun muutaman päivän olemassa jossain ihan eri ympäristössä. Ne olivat miettineet valmiiksi mejän arvot ja meidät istutettiin niihin arvoihin...sit mejän piti vaan ottaa se vastaan mutta eihän se niinku toiminut sitten.” (HE6)

Osa haastatelluista esihenkilöistä ja henkilöstön edustajista puolestaan kokivat osallistumattomuutta, koska eivät voineet vaikuttaa asioihin, sillä määräykset tulivat ylempää valmiiksi kirjoitettuna.

”Voin sanoa et se mikä täällä eroo ihan hirveesti, täällä tulee hirveesti tämmösiä määräyksiä, palvelujohtaja määrää ja sitte, tai (...) määrää. Ensin mä en ymmärtäny ollenkaan, kun mulle tuli sähköpostii, et mitä nää on. En ollu tottunu tämmöseen johtamiseen. Mutta täällä niiden kautta tavallaan aika paljon johdetaan.” (E3)

Henkilöstön edustajat toivat useammin esille, ettei osallistuminen ollut mahdollista niin usein, kun olisivat toivoneet tai että osallistuminen oli rajattu koskemaan vain tiettyä ryhmää. Osa haastatelluista esimiehistä puolestaan ajatteli, että henkilöstö odotti autoritääristä johtamistyyliä, eivätkä sen vuoksi osallistaneet henkilöstöä mukaan päätöksen tekoon.

”No näihin työryhmiin missä sitten kehitetään eri tuota justiin näitä ohjelmia mitä on niin osallistutaan ja toki siinäkin on sitten, että meidän osallistuminen on rajallista et meidät rajataan yksi pääluottamusmies ja yksi työsuojavaltuutettu.”(HE7)

”Mut mä luulen et se on aika iso osa ihmisistä odottaa johtajuudelta semmosta perinteistä 1970, –80-luvun johtamista. On joku johtaja, joka miettii, ehkä hyvä johtaja kyselee muutaman kysymyksen, mut johtaja on se, joka päättää, miettii, käskee, ja tekee organisaatiossa elämän helpoksi siellä alhaalla, kun ei tarvitse itse miettiä ja käyttää aivoja.”(E1)

6.2 Osallistamisen ongelmakohdat

6.2.1 Henkilöstöön liittyvät ongelmakohdat

Teoriaosuudesta nousi esille, ettei henkilöstö tunne rohkeutta osallistua toimenpiteiden suunnitteluun tai toteutukseen, jolleivät saa tarpeeksi tukea johdolta tai kokiessaan,

ettei heidän mielipiteitään arvosteta (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47; Nielsen & Randall, 2012, s. 91–111). Pelko osallistumisesta ja muutoksista kohtaan nousi esille myös haastatteluaineistosta, mitä eräs esimies kuvasi seuraavasti:

”Yksilön kokemus, joku yksilö kokee, että hän on aina toiminut näin. Tällä toimintatavalla olemme pärjänneet ihmiset 5, 10, 30 vuotta. Kaikki on ollut tyytyväisiä, ei tarvitse. Ja joku sit voi ajatella, että no ei ole pärjätty ja pitäis tehdä jotain, mut sitten muutos pelottaa ja kritiikki, jota sitä muutosta ja henkilöstöjohtamista kohtaan tulee ni sitten ei uskalleta tehdä muutoksia.”(E1)

Haastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden mukaan osallistaminen oli vaikeaa, jos henkilöstöllä ei ollut tarpeeksi vaadittavia taitoja. Myös Schein (2001, s. 141) on tuonut esille, että henkilöstöä tulee kouluttaa ennen uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Tutkimusaineiston perusteella usein oltiin kuitenkin niin kiireisiä, etteivät voimavarat ja ymmärrys riittäneet muuta kuin perustehtävän hoitamiseen, kuten yksi haastatteluihin osallistunut esimies totesi.

”Elikkä heillä ei ole aikaa, voimavaroja, ideoita, ymmärrystä et heidän toimenkuvaansa kenties saattais kuulua myös jotain muuta, kun se perus kouluarjen, hektisen arjen pyörittäminen.” (E1)

Arikoski ja Salminen (2007, s. 105–106) ovat todenneet, että tehtävien delegoiminen vaatii koulutusta sekä perehdyttämistä onnistuakseen. Lisäkoulutuksen puolesta puhuivat myös tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt, jotka huomauttivat, että koulutuksen lisäksi henkilöstön olisi hyödyllistä tutustua myös muulla samanlaisissa muutostilanteissa tehtyihin ratkaisuihin. Yksi haastateltu esimies totesi, että koulutukselle oli tarvetta ja ”osittain sitä koulutusta on tarjolla riittävästi” (E3), mutta että resurssipula oli usein koulutuksen esteenä.

Tutkimusaineiston mukaan kaikki työntekijät eivät halunneet osallistua tai ottaa vastuuta päätöksenteosta. Kuvailtiin, että työpaikkakokous saattoi olla sellainen että ”esimies niin kun puhuu itsensä kanssa” (HE6), eikä kukaan henkilöstöstä sanonut mitään, eikä kukaan

osallistunut mihinkään. Vastuun siirtäminen saattoi jopa lisätä joidenkin työntekijöiden kokemaa stressiä.

”Tämmöselle ihmiselle voi olla jopa suoraan sanottuna, jos vähän kärjistän, ni se joutuu sairauslomalle semmosessa organisaatiossa, kun se kokee, että tätä työtä, tää ei oo enää kenenkään lapasissa tää homma ja kukaan ei johda tätä ja mikään ei oo enää selvää niin ku entisaikaan kaikki oli selvää, kun reksi sano ja päätti kaikesta.”(E1)

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden mukaan osalla henkilöstöstä oli ennakoasenteita osallistamista kohtaa. Ajateltiin, ettei mielipiteitä kuitenkaan oteta huomioon tai että vain johdon mukaisia näkemyksiä kuunnellaan (ks. Yukl, 2006, s. 83–87). Tutkimusten mukaan osallistaminen koettiin myös ylimääräisenä veloitteena, joka kuluttaa paljon aikaa johtamatta mihinkään (ks. Lanning ja muut, 1999, s. 181–182 ja 185). Työyhteisössä saattoi myös olla henkilöitä, jotka vastustivat kaikkea uutta, kuten yksi esihenkilö kuvaili:

”Meillähän on ihmisiä, meil on työntekijöitä, jotka sanoo et ”jes jotain uutta, kiva, mä lähden”, sit meillä on niitä jääräpäitä, jotka on ihan, vaikka niiden mielestä se olis hyvä asia, mutta periaate on että vastustan, se on ihan sama, vastustan ihan kaikkea.” (E5)

Yksi syy osallistamisen epäonnistumiseen oli tutkimusaineiston mukaan perinteinen käsitys esimies- alaisuudesta, jota oli vaikea muuttaa. Jaettu johtajuus koettiin ihanteena, mutta uskallus siirtyä osallistavampaan johtamistyyliin puuttui (ks. Viitala & Koivunen, 2014, s. 162–165). Laurilan (2017, s. 199–208) mukaan muutosta toisenlaiseen johtamistyyliin vaikeuttaa myös esimieheen kohdistuvat ristiriitaiset odotukset, joihin törmättiin myös tässä tutkimuksessa.

”Se on ollu ihan oikeesti niin rajua, ja, semmonen kauheet säännöt, ei osata toimia, jos ei se tuu, ja suurin piirtein sanotaan et ”mä en tee ennen kun sä sanot” ja pitää olla kirjallisia ohjeita. Ja nyt kun mä oon vähän lähteny tässä mun johtamistyyliissä että, mikäänhän ei voi onnistua ja muutos ei tuu jos ei sitä itse oo saanu olla luomassa ja lähteny ja sitoutunu siihen, kun mulle on sanottu

että, ”mä sitoudun sitten kun sä annat ohjeen ja, on pakko” ja sitten alkaa tämä, ”nyt se pakotti”. (E5)

6.2.2 Johtoon liittyvät ongelmakohdat

Se, miten osallistaminen onnistuu, riippuu paljon johtajasta, sillä johtajan esimerkillä on suuri vaikutus siihen, miten organisaatiossa toimitaan (Schein, 2001, s. 113; Yukl, 2006, s. 84–87). Myös usealla tähän tutkimukseen osallistuneella henkilöstön edustajalla oli vahva näkemys siitä, että johtajan tulee toimia esimerkillisenä roolimallina, johon henkilöstö voi samaistua.

”Et mä huomaan, sit semmonen jotenkin semmonen-, asenneilmapiirissä ois korjaamisen varaa, laajemmin, koska mä ite opiskelen nyt tätä, johtamiseen liittyviä asioita ja sitä kautta joutunu paljon pohtimaan ja havainnoinu ympäristöä ja näin niin huomaa sen että, esimiehen omalla asennoitumisella on hirveen iso merkitys siihen, että miten se viestii koko siitä toimialasta ja siitä henkilöstöstä ja siitä toimintakulttuurista.” (E2)

Myös aikaisempien tutkimusten mukaan johdon käyttäytyminen, sitoutuminen ja innostus ovat olennaisia välineitä muutoksen aikaansaamiseksi yhdessä henkilöstön kanssa (Ristikangas & Ristikangas, 2017, s. 22; Talja & Mäkelä, 2008, s. 214). Tärkeää on, että johto omalla käyttäytymisellään osoittaa, että se luottaa henkilöstön kykyyn ratkaista ongelmia ja että se saa henkilöstön mukaan toimintaan (ks. Yukl, 2006, s. 84–87).

Tutkimusaineistosta nousi esille myös henkilöstön yksilöllisen tuen tarve. Haastateltujen henkilöstön edustajien mukaan osallistuminen ei ollut kaikille entuudestaan tuttua, minkä vuoksi kaivattiin enemmän keskusteluun kannustamista ja vuorovaikutusta edistävää ilmapiiriä.

”Sillä miten se työpaikkakokous onnistuu niin kyllä siinä taas sillä esimiehellä on se, sen osaamisella on taas iso merkitys”.... jotenkin sellainen virallisuus pitäisi saada siitä niin, ku katoamaan. On paljon sellaisia ihmisiä, jotka vihaavat

sellaista virallisuuta eivätkä koskaan alkaa puhumaan, jos on sellaista virallista.” (HE6)

Lanning ja muiden (1999, s. 178–181) käsityksien mukaan tuen tarve on aina henkilökohtainen ja vaatii johtajalta laajaa ihmistuntemusta. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön tukemista saattoi kuitenkin vaikeuttaa se, että osallistettavien lukumäärä oli niin suuri, ettei kaikkien tarpeita pystytä ottamaan huomioon. Yksilöllisen tuen antamisen vaikeutta lisää Lanning ja muiden (1999, s. 178–181) mukaan myös se, että henkilöstön koulutus- ja kulttuuritausta on usein hyvin erilainen. Tutkimusaineiston perusteella henkilöstön tukeminen oli aina tärkeää, mutta varsinkin silloin, kun osallistaminen oli uusi asia. Lisäksi kaivattiin henkilöstöltä uskallusta uudistua.

”Ja semmosta uudistusta, että uskallettais tehdä uusia, uudennäköisiä ratkasuja, joissakin asioissa, joissa oikeen vanhat ei enää ehkä toimi. Et sitä toivois semmosta rohkeutta lisää.” (E3)

Yhteistä molempien haastatteluryhmien antamille kuvauksille oli kokemus siitä, että osallistava johtaminen vaatii paljon tiedottamista, ja että viestinnässä koettiin olevan vielä paljon parantamisen varaa. Esille nousi myös viestinnän selkeyden ja johdonmukaisuuden tärkeys (ks. Virtanen & Stenvall, 2011, s. 99).

”No, siinähan on aina parantamisen varaa siinä viestinnässä ja sisäisessä viestinnässä. Et yksikkö-, työyksikköpalaverit on varmaan se paras viestintäkeino näissä sisäisissä ja niitä pidetään sitte joko, osa pittää ihan säännöllisesti ja tarpeen mukaan sitte osa.” (E6)

Myös aikaisempien tutkimusten mukaan viestintä ja osallistaminen kietoutuvat vahvasti yhteen, ja vuorovaikutustaidoilla on todettu olevan suuri merkitys organisaatiomuutosten onnistumiseen (Hakonen ja muut, 2018, s. 86; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 79).

6.2.3 Prosessiin liittyvät ongelmakohdat

Tutkimukseen osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että ilman visiota osallistaminen mitä todennäköisemmin epäonnistuu. Jos ei tunneta selkeitä tavoitteita, ristiriidat kasvavat ja suunnitteluun käytettävän ajan tarve kasvaa (Gill, 2003, s. 312–313; Lanningin ja muut, 1999, s. 178–180). Tutkimusaineiston perusteella osallistuminen oli haasteellista varsinkin silloin, kun suunnitelmat olivat epäselviä ja vaikeasti ymmärrettäviä.

”Kyllähän meillä strategiasta tietyllä tavalla tulee niitä, mut jotenkin mä kaipaisin ne vielä ehkä, konkreettisemmin. Myös että henkilökunta tietäis ne. Jos henkilökunnalta kysyttäis tätä asiaa niin ne varmaan sanois että ei.”(HE1)

Ongelmalliseksi koettiin myös se, että aina ei pystytty ottamaan huomioon projektin ennakoimattomuutta tai kompleksisuutta. Haastavimmillaan tilanne on silloin, kun asiat eivät edenneet mihinkään, tyytymättömyys kasvoi, ristiriidat lisääntyivät ja kustannukset nousivat.

6.2.4 Organisaatioon liittyvät ongelmakohdat

Tutkimusaineiston perusteella organisaation arvot, toimintatavat ja kypsyydet (organizational mature) vaikuttivat siihen, missä määrin osallistaminen onnistui sekä siihen, miten henkilöstö koki muutoksen toteutumisen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivat esille, että päivittäiset työkäytännöt vaikuttivat siihen, kuinka paljon työntekijöitä osallistettiin. Myös Nielsenin ja Randallin (2012, s. 91–111) mukaan henkilöstön korkea autonomia ja työtyytyväisyys ennen osallistamista ennustavat henkilöstön suurempaa mahdollisuutta olla mukana suunnittelussa ja toimeenpanossa. Tutkimusaineiston mukaan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien keskuudessa toivottiin yhtenäisempää organisaatiokulttuuria, joka tukisi johtamista, ja vähentäisi esihenkilön persoonan vaikutusta johtamistyyliin.

”No mä nään sen, että meillä on hyvin erilaisia esimiehiä kunnas. Riippuen varmaan siitäkin et on erilaisia sektoreita, on sivistystä, teknistä. Hyvin erilaisia. Mut että-, ja hyvin erilaisia johtamistapoja ja, se mitä mä ite tavallaan toivoisin, että meillä ois vähän tarkemmin määritelty se että mitkä arvot ohjaa meidän johtamiskulttuuria ja mitä meiltä-, mitä ensisijaisesti edellytetään” (E2)

Tutkimusaineistosta nousi esille myös se, että etenkin yhtenäisillä ”työkaluilla” ja organisaatiokulttuurilla oli merkitystä osallistamisen onnistumisen kannalta. Tämä havainto saa tukea aikaisemmista tutkimuksista, joiden mukaan muutokset toimintatavoissa eivät onnistu, jos ei tiedosteta organisaation kulttuurin vaikutusta toimintatapoihin (ks. Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47; Schein, 2001, s. 17–36). Aikaisemmin kulttuuriltaan hierarkkisen organisaation muuttaminen osallistavaksi vaatii uudenlaisia käytäntöjä, jotka täytyy ensin jalkauttaa osaksi arkirutiineja (Hytinen & Immonen, 1994, s. 20). Tutkimusaineistossa aikaisemman kulttuurin vaikutusta toimintatapoihin ja osallistamiseen tuotiin esille muun muassa seuraavasti.

”Et ehkä tää on varmaan vähän siinä, kantimis et mä yhä enemmän ehkä annan heille, sitä omaa et heidän pitäis, koska, sanotaanko näin, että meillä on tietynlainen kulttuuri ollu ja varmaan edellisen johtajan kautta, et sieltä on just saneltu, ja voi sanoo et meillä on tietty porukka, jotka ei uskalla mennä vessaan työajalla jos ei pyydä lupaa.” (E5)

6.3 Näkemyksiä muutosjohtamisen tyyleistä

Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan muutosta voidaan johtaa usealla tavalla, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota johtamisen *kohteeseen, hallittavuuteen, ajallisen etenemiseen, toteuttamistapaan tai kokemuksellisuuteen*. Tämä Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) tekemä jaottelu viiteen eri muutosjohtamisen ulottuvuuteen ohjasi tutkimusaineiston analyysivaihetta. Jaottelumallin avulla selvitettiin, minkälaisia näkemyksiä esihenkilöillä ja henkilöstön edustajilla on muutoksen johtamisen tyyleistä ja siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa.

Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan muutosta voidaan johtaa, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota johtamisen *kohteeseen* kuten yksilöön, työyhteisöön, valtasuhteisiin, toimintaan, organisaatiokulttuuriin, rakenteisiin tai sosiaalisiin suhteisiin. Haastatteluaineiston mukaan sekä kuntien esihenkilöt että henkilöstön edustajat toivoivat, että johtamisen kohteista etenkin organisaatiokulttuuriin ja johtamistoimintaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota.

”No must vähän tuntuu et se vielä kyllä tällä hetkellä riippuu esimiehistä. Mun mielestä meillä oo ihan semmosta, ei oo semmost yhtenäistä johtamiskulttuuria. Ei oo. Et se riippuu vähän siitä tiimistä ja siit porukastakin et mikä sul on ja minkälainen historia teil mut että, joo...” (E2)

Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan muutosjohtamisen ajattelutavat voivat perustua myös malleihin eli *hallittavuuteen* ja teoreettisiin käsityksiin, jolloin suunniteltu muutos tapahtuu muutosprosessin kautta, jolla on eri vaiheita. Burke (2018, s. 191 ja 220–221) on syyttänyt tällaisia rationaalisia muutosprosessimalleja liiallisesta suoraviivaisuudesta, sillä hänen mukaansa muutokset eivät toteudu pelkästään ennalta määrätyn kaavan mukaan, vaan ovat pikemminkin päällekkäisiä ja vaikeasti hallittavia. Myös tutkimukseen osallistuneet henkilöt toivat esille, että muutosprosessimallit ovat osittain ongelmallisia, koska kaikista muutokseen vaikuttavista tekijöistä on mahdotonta tietää etukäteen.

”Se että, tekee sitä muutosta sen työyhteisön voimavarojen mukaisesti, eikä niin että tää nyt kuuluu muutokseen näin, koska ei kaikki vaan-, muutosta tapahtuu niin eri tahdissa, että ne ilmiöt tulee eri aikaan eri paikoissa. Ei voida olettaa, että se menee jotenkin jonkun selkeän kaavion mukaan just näin.” (E2)

Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) näkemysten mukaan muutosta voidaan hallita myös noudattamalla *ajallisesti ennalta määrättyjä vaiheita*, jotka auttavat jäsentämään muutoksen kulkua ja helpottavat ihmisten toiminnan koordinoimista. Kotterin (1996, s. 4–22 ja 68–69) mielestä vaiheittaiset muutosprosessimallit auttavat muutosjohtajaa luomaan selkeän vision, joka motivoi henkilöstöä toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja auttaa toiminnan koordinoimisessa. Tutkimusaineiston perusteella ajallisesti ennalta

määrättyjä muutosvaiheita noudatettiin vain harvoissa kunnissa, eikä yhteinen visio tai strategia ollut useallekaan haastatetulle tuttu, mikä johtui osittain siitä, ettei yhteisistä päämääristä ollut tiedotettu tarpeeksi.

”Mun mielestä tästä kaupungista, sanon nyt suoraan, puuttuu semmonen pitkäjänteinen suunnitelmallinen, johtamisen strategia ja tukeminen, että täällä on mun mielestä, sillä lailla että arki suju hyvin, saadaan pyörimään hyvin. Mutta semmosta pitkäkantosempaa pitempiaikasta suunnitelmaa ei ole.” (E3)

Muutoksen toteuttamistapa on Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan neljäs keskeinen muutosjohtamisteorioita erotteleva ulottuvuus. *Muutoksen toteuttamistavat* voidaan jakaa kahteen toisistaan poikkeavaa tapaan, joista toista kutsutaan *ylhäältä alaspäin* ohjautuvaksi ja toista *alhaalta ylöspäin* tyyppiseksi. *Ylhäältä alaspäin* toimiva toteuttamistapa sai tässä tutkimuksessa runsaasti kritiikkiä osakseen. Sekä esihenkilöt että henkilöstön edustajat toivat esille, että muutosten ohjaaminen tai johtaminen hiearkiset ylhäältä alaspäin ei toiminut.

”Se ei toimi et joku tulee ja sanoo et miten asiat tehdään vaan se pitää niin kuin käyttää sen työyhteisön semmoinen yhteinen voima siihen muutokseen.” (HE3)

Bottom-up tyyppinen toteuttamistapa puolestaan sai runsaasti kannatusta haastateltujen keskuudessa. Varsinkin henkilöstön edustajat toivat esille, että laaja osallistaminen ja runsas vuoropuhelu synnyttävät syvällisiä organisaatiokulttuuriin ja toimintaan vaikuttavia muutoksia, jotka helpottavat myös ongelmien kohtaamista.

”Osallistaa sillain, että niin kuin vähä niin kuin jonkinlaista vastuutakin sitte niin sit se motivoikin siihen työhön ihan eri lailla ja siihen muutokseen ja sitten se et vaikka ongelmia tuliskin niin sit olis niin kuin enemmän olla mukana siinä.” (HE3)

Henkilöstön edustajat toivat esille, että osallistavan muutoksen toteuttamistavan hyvä puoli on myös se, että sen myötä pystytään ottamaan huomioon henkilöstöstä pursuavat ideat ja keksinnöt. Toisaalta todettiin, että osallistava muutosjohtaminen vaatii esihenkilöltä runsaasti osaamista sekä kykyä laskeutua samalle tasolle ”sen porukansa

kanssa” (HE6). Samalla tuotiin esille, että osallistaminen vaatii henkilöstöltä jatkuvaa ajatus- ja toimintatapojen muokkaamista, joiden työstäminen saattaa olla haasteellista.

”Se on varmaan yks niitä isompia haasteita, sekä esimiehille että henkilöstölle se ajatusmallin muuttuminen tähän uuteen asentoon.” (E6)

Viidettä ulottuvuutta Syväjärvi ja muut (2007, s. 7–8) kutsuvat *kokemukselliseksi ulottuvuudeksi*, joka keskittyy siihen, miten henkilöstö sitoutetaan mukaan uudistukseen sekä siihen, miten työntekijät kokevat ja tulkitsevat muutosprosessin. Kokemuksellisuuteen liittyy olennaisesti psykologinen johtaminen, joka nousi esille molempien tutkimusryhmien näkemyksissä mainintoina luottamuksen ja vastavuoroisen dialogin tärkeydestä sekä osallistamisen tarpeesta.

”Se että, luottamus, on ainakin yks tärkeä mitä esimieheltä siinä vaihees (vaaditaan). Se että esimies luottaa siihen muutokseen, ja viestii sitä ympärilleen, niin ne ihmisetkin pystyy luottaan.” (E2)

Kokemuksellisuus edellyttää yhteisten kokemusten jakamista, interaktiota sekä muutosvastarinnan syiden käsittelemistä ja ylittämistä (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7–8), kuten myös eräs haastateltu esihenkilö totesi:

”Sitten jos minä satun tietämään jonkun hallinnonalan toisen virkamiehen, että en ole pettynyt hänen muutosvastarintapenkoihin, vaan kutsun hänet kahville tai haluan keskustella hänen kanssaan, annan hiukan omasta ajastani hänelle. Sitten voimme yhdessä löytää ratkaisuja.” (E1)

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden perusteella voidaan sanoa, että osallistaminen on tärkeää sekä henkilöstön hyvinvoinnin että organisaation kehittymisen kannalta. Varsinkin muutoksen aikana osallistaminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan lisätä päätösten legitimitettä, joka vahvistuu, kun henkilöstölle, jota muutos koskettaa, annetaan mahdollisuus ilmaista eriäviä mielipiteitään (ks. Hakonen ja muut, 2018, s. 86; Lines, 2006, s. 193; Sädevirta, 1994, s. 58–59). Osallistamisen myötä henkilöstö myös oppii paremmin ymmärtämään organisaation toimintaa sekä selvemmin hahmottamaan, mitä on tehtävä tavoitteiden saavuttamiseksi (Lanningin ja muut, 1999, s. 175–176). Osallistamisen voidaan todeta olevan hyödyllistä, mutta myös aikaa vievää projekti, joka nostaa toiminnan kustannuksia ja pitää henkilöstöä poissa organisaation muusta toiminnasta (Paul ja muut 2000, s. 471–486).

Tämä tutkimus perustuu valmiiseen ”Onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella (KUNTA-HEJO)” -hankkeen aikana kerättyyn aineistoon, joka oli kerätty haastattelu- ja kyselytutkimuksien avulla (ks. liite 1) (Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Tutkimusaineiston kysymykset koskettivat yhteensä 14 henkilöstöjohtamisen osa-aluetta (Hakonen ja muut, 2018, s. 23), joista tässä tutkimuksessa keskityttiin analysoimaan teemahaastattelujen avulla kerättyä tietoa osallistamisesta ja muutosjohtamisen eri tyyleistä kuntien henkilöstön edustajien ja esihenkilöiden kertomina. Valmiista aineistosta tähän tutkimukseen valittiin mukaan yhteensä 21 haastattelua seitsemästä eri kunnasta. Tutkimukseen otettiin mukaan eri kokoisia kuntia, jotta saatiin kerättyä mahdollisimman laaja-alainen aineisto, mutta tutkimuksen tarkoituksena ei ollut vertailla tuloksia kuntakoon mukaan.

Tutkimuksen analyysi tehtiin laadullisella eli kvalitatiivisella teoriaohjaavalla sisällönanalyysimenetelmällä. Analyysiä ohjasi ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta Arnsteinin (1969, s. 217–224) tikapuumalli (ks. kuvio 4). Toisen tutkimuskysymyksen osalta sitä ohjasi teoriaosuuden perusteella luotu lumihutalemalli (ks. kuvio 11), ja

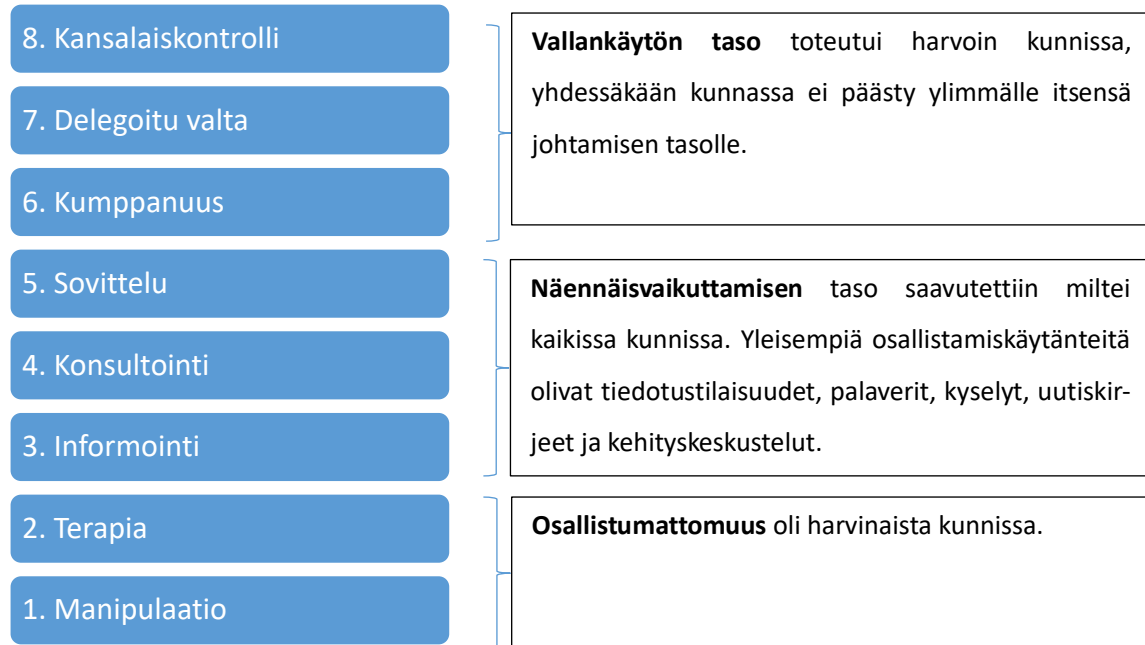
kolmannen tutkimuskysymyksen osalta Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) luoma jaottelu muutosjohtajuuden viidestä eri ulottuvuudesta (ks. taulukko 3). Tutkimusta ohjasi seuraavat tutkimuskysymykset ja sen tarkoituksena oli tuoda esille kunnan esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä osallistamisesta ja muutosjohtamisen eri tyyleistä.

1. Mikä on osallistamisen tila kunta-alalla ja millaisia osallistamiskäytänteitä kunnissa käytetään?
2. Millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemykset osallistamisesta ja sen ongelmakohdista?
3. Millaisia ovat esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien mielipiteet siitä, kuinka muutosta tulisi johtaa?

7.1 Osallistamisen tila ja käytänteet kuntaorganisaatioissa

Tämän tutkimuksen yksi päätavoitteista oli selvittää osallistamisen tilaa ja käytänteitä kunnissa. Tutkimusaineiston aineiston perusteella voidaan todeta, että henkilöstöä osallistettiin kunnissa, mutta osallistamisen taso (eli ulottuvuus) jäi usein Arsteinin (1969, s. 216–224) mallin avulla kuvailtuna muodollisen (eli näennäisen vaikuttamisen) tasolle (ks. kuvio 13). Tutkimusaineiston mukaan *varsinaisen vallankäytön taso* saavutettiin vain harvoissa kunnissa, eikä niissä yhdessäkään päästy ylinnä sijaitsevalle itsensä johtamisen tasolle (ks. Juuti, 2016, s. 16–19). Vain muutamassa kunnassa valtaa jaettiin antamalla tiimien tehdä itsenäisiä päätöksiä. *Muodollisen eli näennäisen vaikuttamisen* tasolle päästiin miltei kaikissa kunnissa. Tällä tasolla yleisempiä osallistamiskäytäntöjä olivat erilaisten kyselemis- ja kuulemistilaisuuksien järjestäminen, kehityskeskustelut sekä henkilöstön informointi. Näitä käytänteitä pidettiin tärkeinä toimintatapoina ehdotuksien esille tuomiseksi, mutta todettiin, etteivät ne tarjonneet valtaa toteuttaa muutoksia (ks. Paul ja muut, 2000, s. 471–481). Tutkimuksen mukaan

suoranainen *osallistumattomuus* oli harvinaista kunnissa, mutta muutamassa kuntaorganisaatiossa koettiin, ettei asioihin voida vaikuttaa millään tasolla.



Kuvio 13 Osallistamisen tila kunnissa Arsteinin (1969, s. 216–224) mallin avulla kuvailtuna.

Tutkimustulosten perusteella sekä esihenkilöiden että henkilöstön edustajien näkemyksen osallistamisen tilasta ja osallistamiskäytänteistä olivat varsin samankaltaiset. Todettiin, että todelliset vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon olivat varsin vähäiset ja jäivät usein pelkästään mielipiteiden kyselemisen ja näkemysten vaihtamisen tasolle. Tutkimusaineiston mukaan monessa kunnassa vasta opeteltiin jaetun johtajuuden mallia ja koettiin siinä olevan vielä paljon kehittämisen tarvetta. Osallistava johtajuus koettiin ihanteena, mutta useimmiten uskallus delegoida valtaa puuttui (ks. Viitala & Koivunen, 2014, s. 162–165). Todettiin, että tarvitaan muutoksia organisaatiokulttuurissa, jotta toimintatavat muuttuisivat ja että etenkin asenteiden, mutta myös käytänteiden ja vuorovaikutustaitojen, tulisi muuttua, jotta osallistaminen kuntaorganisaatioissa lisääntyisi. Painotettiin, etteivät erilaiset tiedotus- ja kuulemistilaisuudet taanneet kokemusta osallistumisesta, vaan että sen tuntemiseen tarvitaan aitoa näkemysten vaihtoa.

7.2 Osallistamisen ongelmakohdat kunnissa

Tutkimuksen toinen päätavoite oli perehtyä osallistamisen ongelmakohtiin sekä selvittää luodun lumihiutalemallin (ks. kuvio 10) avulla kuntien esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä osallistamisen ongelmakohdista. Tutkimusaineiston mukaan *esihenkilöt* kokivat osallistamisen epäonnistuvan pääosin siksi, ettei henkilöstöllä ollut riittävästi taitoa osallistua, tai ettei heillä ollut uskallusta uudistua tai koska heidän ennakoasenteensa olivat negatiivisia. Myös henkilöstön perinteisten ja ristiriitaisen odotuksien todettiin haittaavan osallistumista (ks. taulukko 12).

Tutkimukseen osallistuneet *henkilöstön edustavat* puolestaan totesivat, että osallistamiseen epäonnistumiseen vaikuttivat pääasiassa johdon huono tuki sekä viestinnän puutteellinen taso. Tilanne koettiin erityisen hankalaksi silloin, kun johto ei toiminut hyvänä esimerkkinä henkilöstölle, eikä luottamussuhdetta henkilöstön ja johdon välille syntynyt. Henkilöstön edustajat odottivat lähijohdolta etenkin yksilöllistä kohtaamista, keskusteluun kannustamista sekä innostavaa ja rohkaisevaa ilmapiiriä. Todettiin, että tiedottamisessa on vielä paljon parantamisen varaa ja että viestinnän laatuun sekä toimivaan vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota (ks. Hakonen ja muut, 2018, s. 86).

Tutkimukseen osallistuneet olivat yhtä mieltä siitä, että osallistaminen epäonnistui useimmiten siitä syystä, että projektilta puuttui yhtenäinen suunta, eikä projektin kompleksisuutta otettu huomioon. Tuotiin esille, että tilanne oli erityisen hankala silloin, kun suunnitelmat olivat vaikeasti ymmärrettäviä, eikä osallistujilla ollut tarkkaa kuvaa siitä, kuka osallistuu ja mihin osallistuu. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus osallistamisen onnistumiseen, ja toivottiin sellaista organisaatiokulttuuria, joka tukisi johtamista, ja vähentäisi esihenkilön oman persoonan vaikutusta johtamistyylisiin (ks. Nielsen ja Randall, 2012, s. 91–111).

Taulukko 12 Osallistamisen ongelmakohtat kunta-alalla.

Esihenkilöiden esille tuomat ongelmakohtat	Henkilöstön edustajien esille tuomat ongelmakohtat	Yhteiseksi koetut ongelmakohtat
<p>-Henkilöstöllä ei ollut riittävästi taitoa osallistua tai uskallusta uudistua tai heidän ennako-asenteensa olivat negatiivisia.</p> <hr/> <p>-Henkilöstön perinteiset ja ristiriitaiset odotukset.</p>	<p>-Johdon huono tuki sekä viestinnän puutteellinen taso</p> <hr/> <p>-Johto ei toiminut hyvänä esimerkkinä henkilöstölle, eikä luottamussuhdetta syntynyt.</p> <hr/> <p>-Ilmapiiri ei ollut innostava tai rohkaiseva.</p> <hr/> <p>-Tiedottamisessa ja vuorovaikutuksessa oli parantamisen varaa</p>	<p>-Projektilta puuttui yhtenäinen visio, eikä projektin kompleksisuutta otettu huomioon.</p> <hr/> <p>-Suunnitelmat olivat vaikeasti ymmärrettäviä, eikä osallistujilla ollut tarkkaa kuvaa siitä, kuka osallistuu ja mihin osallistuu.</p> <hr/> <p>-Organisaatiokulttuuri ei tukenut osallistumista.</p>

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että kunnissa tulisi enemmän panostaa henkilöstön valmiuksiin osallistua ja varmistaa, että olosuhteet kuntaorganisaatioissa olisivat sellaiset, että osallistuminen tuntuisi mahdollisimman houkuttelevalta. Johdon tulisi osallistamisen yhteydessä korostaa, että päävastuu projektista on viime kädessä johdolla ja että epäonnistumiset ja kokeilut ovat sallittuja. Suotuisan tuen ilmapiirissä työntekijät kokisivat osallistumismahdollisuuksiensa korkeiksi ja tiedon jakamisen mielekkääksi (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47; Nielsen & Randall, 2012, s. 91–111). Tukeminen hyödyttäisi paitsi itse avunsaajaa, mutta myös koko henkilöstöä, koska se on suora viesti yrityksen noudattamasta organisaatiokulttuurista (Valtee, 2002, s. 68). Tutkimusaineiston mukaan osallistettavien lukumäärä voi kuitenkin olla niin suuri ja henkilöstön koulutus- ja kulttuuritausta niin erilainen, ettei kaikkien tarpeita pystytä ottamaan huomioon. Tällaisissa haastavissa tilanteissa johtajan tulisi omalla käyttäytymisellään osoittaa luotavansa henkilöstön kykyyn ratkaista ongelmia (Yukl, 2006, s. 84–87). Johto ei kuitenkin yksistään pysty ratkaisemaan kaikkia osallistamiseen liittyviä ongelmakohtia, vaan osallistaminen onnistuu vain, jos koko henkilöstö työskentelee joustavasti, laittaen itsensä likoon ja käyttäen omaa asiantuntemustaan (Juuti, 2013, s. 136; Vahermo, 2004, s. 43; Viitala & Hakonen, 2018, s. 14). Yhdessä tulee

luoda ympäristö, joka edistää osallistumista ja omistajuutta, sekä sisällyttää järjestelmällisesti osallistavia käytäntöjä toimintakulttuuriin (Pun ja muut, 2001, s. 95–109).

7.3 Näkemyksiä siitä, miten muutosta tulisi johtaa

Tutkimuksen kolmas päätavoite oli selvittää esihenkilöiden ja henkilöstön edustavien näkemyksiä siitä, miten muutosta tulisi johtaa. Analyysissä käytettiin apuna Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) tekemää muutosjohtamisen jaottelua viiteen eri ulottuvuuteen (ks. taulukko 13). Tutkimusaineiston mukaan sekä kuntien esihenkilöiden että henkilöstön edustajien keskuudessa toivottiin, että johtamisen kohteista etenkin organisaatiokulttuuriin ja johtamistoimintaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Lisäksi tuotiin esille, ettei muutoksia voida johtaa pelkästään kaavamaisen teorioiden avulla, koska muutokseen liittyy paljon ennalta-arvaamattomia tekijöitä, joita on mahdotonta ennustaa etukäteen (ks. Burke 2018, s. 191 ja 220–221). Todettiin myös, ettei ajallisesti ennalta määrättyjä muutosvaiheita noudatettu useassakaan kunnassa, mikä toisaalta oli johtanut siihen, ettei yhteinen visio tai strategia ollut useallekaan haastatetulle tuttu. Muutoksen toteuttamistapana ylhäältä alaspäin toimivalle johtamistavalle annettiin runsaasti kritiikkiä – sekä esihenkilöt että henkilöstön edustavat toivat esille, että muutosten johtaminen hiarkiset ylhäältä alaspäin ei toiminut. *Bottom-up* tyyppinen, osallistava toteuttamistapa puolestaan sai runsaasti kannatusta haastateltujen keskuudessa. Todettiin, että laaja osallistaminen ja runsas vuoropuhelu helpottavat ongelmien kohtaamista ja mahdollistavat henkilöstöstä nousevien ideoiden ja ratkaisujen huomioon ottamisen. Toisaalta todettiin, että osallistava muutosjohtaminen vaatii runsaasti osaamista sekä ajattelutapojen ja toimintatapojen muuttamista. Lisäksi tuotiin esille osallistamisen, luottamuksen ja vastavuoroisen dialogin tarve puhumalla kokemuksellinen muutosjohtaminen puolesta.

Taulukko 13 Näkemyksiä muutosjohtamistyyleistä.

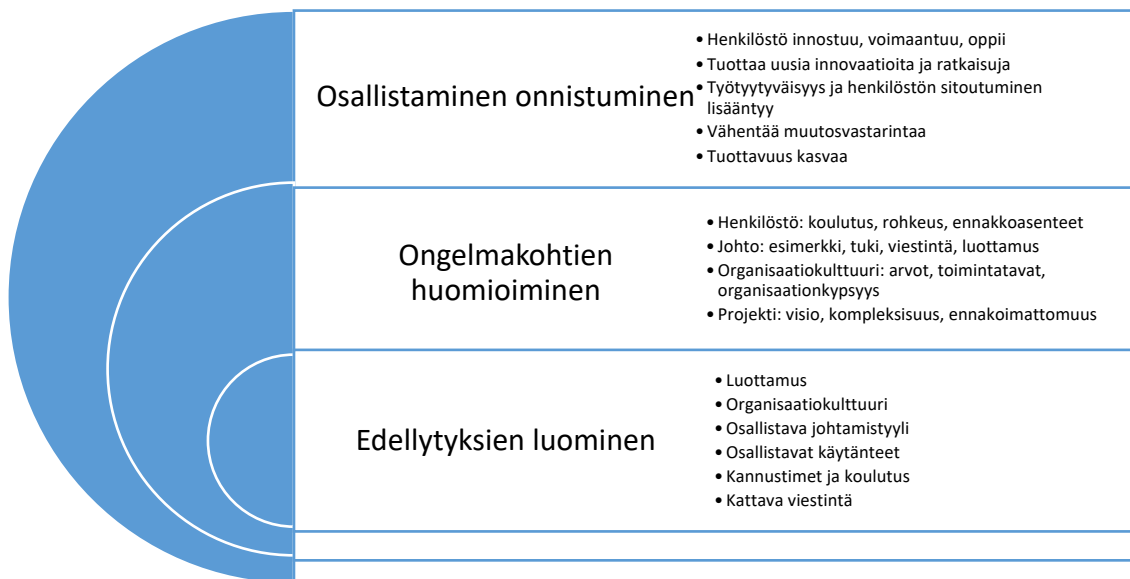
Muutosjohtamisen ulottuvuudet Syväjärven ja muiden (2007, s. 7) mukaan	Esihenkilöiden ja henkilöstön edustajien näkemyksiä muutosjohtamistyyleistä
1. Muutoksen johtamisen kohde	Organisaatiokulttuuriin tulisi kiinnittää enemmän huomiota.
2. Muutoksen hallittavuus	Muutosta ei voi johtaa pelkästään kaavamaisten mallien avulla.
3. Muutoksen ajallinen eteneminen	Ennalta määrättyjä muutosvaiheita noudatettiin harvoin. Yhteinen visio ei ollut tullut tutuksi.
4. Muutoksen toteuttamistapa	Bottom-up tyyppinen, osallistava muutosjohtaminen sai kannatusta, hierarkisia ylhäältä alaspäin suuntautuvaa johtamistyyliä vastustettiin.
5. Muutoksen kokemuksellisuus	Korostettiin osallistamisen, luottamuksen ja dialogin tarvetta.

Tutkimusaineiston perusteella kunnissa kaivataan arvostavia, osallistavia ja kannustavia esihenkilöitä, jotka auttavat henkilöstöä sietämään muutosten aiheuttamaa epävarmuutta (ks. Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 18.) Työympäristön monimutkaisuus ja jatkuvat muutokset vaikuttavat esimies-alaisuuteeseen, ja sen myötä johtamistyylin painopiste on siirtymässä yhä enemmän työyhteisöjen itseorganisoitumiseen ja myönteisen ilmapiirin luomiseen. Jatkossa kuntaesihenkilöiden tulisi toimia yhä enemmän tiimiensä kehittäjinä ja käyttämättömien voimavarojen valjastajina, jotka suhtautuvat muutoksiin luontaisena ilmiönä, jossa kehittymisen perusehtona on johtajan positiivinen esimerkki muutoksia kohtaan (ks. Ristikangas & Grunbaum, 2016, s. 11 ja 162). Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että jokainen muutosjohtaja työskentelee samalla tavalla, vaan että vahvistetaan vuoropuhelua niin, että se lisää yhdessä toimimista (Argyris, 1994, s. 77–85; Erämetsä, 2003, s. 151–152; Virtanen & Stenvall, 2019, s. 13). Johtamistyylin ja toimintatapojen muuttaminen uuteen suuntaan on haastava, muttei kuitenkaan mahdotonta, sillä kunnissa on runsaasti osaamista, jota hyödyntämällä voidaan kehittää uusia käytänteitä ja parantaa jo olemassa olevia (Jokinen & Heiskanen, 2013, s. 90–94).

Tutkimusaineiston mukaan osallistava muutosjohtaminen sai runsaasti kannatusta kuntaorganisaatioissa. Osallistavan muutoskehittämisen todettiin olevan hyvä

vaihtoehto perinteiselle muutosjohtamiselle ja koettiin, että henkilöstön osallistaminen toi mukanaan merkittäviä etuja. Toisaalta tuotiin esille, ettei osallistaminen saa olla itseisarvo organisaation tuottavuuden kustannuksella, vaan että aina tulisi tarkkaan harkita osallistamisen tarve ja osallistujien valinta (ks. Lanning, 1999, s. 174–184). Todettiin, että vaakakupissa tulisi painaa toisaalta osallistamisesta koituvat hyödyt, toisaalta siihen liittyvät ongelmat ja sen aiheuttamat aikataulu- ja kustannusvaikutukset.

Jotta osallistaminen ylipäätään onnistuisi, tulisi ottaa huomioon paitsi yhteistoiminnan yleisimmät edellytykset, mutta myös vältettävä osallistamisen pahimmat ongelmakohdat (kts. kuvio 14). Lisäksi olisi otettava huomioon, että osallistaminen todennäköisesti onnistuu parhaiten silloin, kun on etukäteen selkeästi sovittu osallistamiskäytännöistä, aikatauluista, osallistujista ja vetovastuussa olevista henkilöistä ja silloin kun keskustelulle on varattu tarpeeksi aikaa (Viitala, 2021, s. 170–171).



Kuvio 14 Osallistamisen onnistuminen, ongelmakohdat ja edellytykset.

Tärkeää on Hiilan ja muiden (2019, s. 152–153) mielestä, että osallistamisprosessista tiedotetaan hyvissä ajoin ennen projektin alkamista, sen aikana ja vielä lopuksi. Tällöin henkilöstölle muodostuu selkeä käsitys siitä, mihin heidän työpanostaan tarvitaan, missä kohtaa prosessia osallistuminen on mahdollista ja kuka tekee lopulliset päätökset.

Osallistamisesta hyödytään eniten silloin, kun se toteutetaan tietyissä harkituissa tilanteissa ja on sekä huolellisesti jäsennelty että kontrolloitu (Paul ja muut, 2000, s. 471–486). Organisaation ilmapiiri on yksi avaintekijöistä, jolla on vaikutusta henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin (Hunt & Ivergard, 2007, s. 24–47).

7.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Puusan & Juutin (2020, s. 148–151) mukaan tutkimuksen *eettisyydellä* tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sitä, etteivät tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat tuota haittaa tutkimuksen kohteena oleville ihmisille. Tässä tutkimuksessa tietosuoja-asetukset ja tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden identiteetin suojaaminen huomioitiin antamalla haastatellulle henkilölle koodatut tunnisteet sekä salaamalla haastateltujen henkilöiden asuinpaikat. Lisäksi tutkimusaineistoa käsiteltiin niin, ettei ulkopuolisilla henkilöllä ollut mahdollisuutta päästä siihen käsiksi.

Tutkimuksessa eettisyys ei ole rajoittautunut pelkästään henkilöiden anonymiteetin suojaamiseen, vaan eettisyys otettiin huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Tämä toteutettiin käyttämällä eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuskriteerien mukaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä sekä huolehtimalla, ettei tutkimusasetelmassa ole ketään loukkaavia elementtejä, eikä raportoinnissa esiinny huolimattomuuksia tai virheitä. Lisäksi muiden tutkijoiden työtä kunnioitettiin viittaamalla asianmukaisesti aikaisempiin julkaisuihin ja käytettyihin lähteisiin.

Tieteellistä tutkimusta tehdessä on otettava huomioon tutkimuksen *reliabiliteetti* (luotettavuus) ja *validiteetti* (pätevyys) (Pietilä, 2011, s. 219). Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyteen (Kananen, 2017, s. 175; Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 160). Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti otettiin huomioon kuvailemalla tutkimusmenetelmä ja päättelymekanismi mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja

läpinäkyvästi. Päättelypolun jokainen vaihe selostettiin tarkasti ja lisäksi kaikki vaiheet havainnollistettiin esimerkkejä käyttäen. Kirjoittaessa pyrittiin siihen, että lukijalle muodostuu selkeä kuva siitä, miten esitettyihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin on päädytty. Tällä tavoin voidaan Puusan ja Juutin (2020, s. 180–183 ja 195) mukaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimusaiheeseen myös perehdyttiin huolellisesti ennen tutkimuksen alkua ja lisäksi tutkimus- ja analyysimenetelmät valittiin siten, että ne ovat yhteensopivia teorian, tutkittavan aineiston ja tutkimuskysymyksiä kanssa.

Tutkimuksen uskottavuutta parannettiin myös Puusan ja Juutin (2020, s. 184) esittämällä tavalla sisällyttämällä raporttiin mahdollisimman paljon suoria lainauksia tutkimusaineistosta sekä kuvailemalla tutkimusilmiötä monipuolisesti. Tämä toteutettiin siten, että haastatteluiden purkamisessa ja analysoinnissa säilytettiin haastateltavien näkemykset mahdollisimman alkuperäisinä sekä siten, että analyysi- ja tulkintavaiheessa tutkijan omia näkemyksiä ja käsityksiä tuotiin mahdollisimman vähän esille. Lisäksi tutkimuksen tuloksia vahvistettiin siten, että tutkimuksen analyysivaiheessa aineisto ja teoria olivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Tutkimuksen luotettavuuteen on voinut vaikuttaa se, että tutkimuksen tekijä ei ole osallistunut haastattelujen tekemiseen, vaan kyseessä on niin sanottu sekundääriaineisto. Näin ollen tutkijalla ei ole ollut mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä tai selventää haastelukysymyksiä. Toisaalta se, ettei tutkija ole osallistunut haastatteluiden tekemiseen, on voinut parantaa tutkimuksen uskottavuutta, koska tutkija ei ole täten voinut vaikuttaa haastattavien mielipiteisiin tai näkemyksiin. Luotettavuuteen on saattanut vaikuttaa myös se, että haastatteluiden tekemisestä on kulunut runsaasti aikaa, jolloin on mahdollista, että haastateltujen henkilöiden näkemykset ja kokemukset ovat muuttuneet ajan kuluessa. Tämä ongelma ei kuitenkaan koske yksin tätä tutkimusta, vaan Kanasen (2017, s. 88–91) mukaan kaikkiin haastattelututkimuksiin liittyy riski, että mielipiteet muuttuvat ajasta, paikasta ja

tilanteesta riippuen. Kanasen mukaan kuluneen ajanjakson pituus ei ole ratkaiseva tekijä, vaan näkemykset saattavat muuttua hyvin lyhyenkin ajan sisällä.

Tutkimuksen validiteettiin eli pätevyyteen kiinnitettiin huomiota tukeutumalla asiayhteyteen liittyvään teoriaan sekä laadukkaisiin ja kansainvälisiin julkaisuihin. Tutkimuksen hyväksyntää edesautettiin varmistamalla, että haastateltavien henkilöiden ääni pääsee esille sekä käyttämällä tieteellisesti päteviä tutkimusmenetelmiä. Näillä tekijöillä Puusan ja Juutin (2018, s. 160–166) mukaan suuri merkitys arvioitaessa tutkimuksen paikkansapitävyyttä ja hyväksyttävyyttä. Tutkimuksen validiteettiin kiinnitettiin myös huomiota Ronkaisen ja muiden (2011, s. 129–130) kuvailemalla tavalla, tuomalla esille tutkimuksen teoreettinen viitekehys, käsitelmääritykset sekä käytetyt menetelmät loogisessa suhteessa toisiinsa. Lisäksi luotiin aikaisempien tutkimustietojen, teoriaosuuden sekä tutkimusaineiston välille toisiaan vahvistava jatkuva vuoropuhelu.

7.5 Jatkotutkimusehdotukset

Mielenkiintoista olisi selvittää pitkittäistutkimuksen avulla, kuinka tutkimukseen osallistuneiden mielipiteet ovat säilyneet tai miten ne ovat muuttuneet ajan kuluessa. Tällaisen tutkimuksen merkitys voisi olla tärkeä osallistamisen vaikuttavuuden tutkimiseksi sekä osallistamisen edelleen kehittämiseksi. Laadullisesti suuntautuneen tutkimuksen avulla voitaisiin esimerkiksi tavoitella aikaisempaa syvällisempää tietoa siitä, miten osallistaminen vaikuttaa työelämän laatuun tai miten esihenkilöt voisivat parhaiten edistää yhteisöllisyyden tunnetta muutostilanteessa.

Kiinnostavaa olisi myös tarkastella erilaisten osallistamiskäytäntöjen vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin ja osallistumiskokemuksiin. Haastatteleamalla henkilöstöä voitaisiin määritellä, mitkä osallistamisen muodot koetaan kaikkein mielekkäimmiksi ja millä käytännöillä ei koeta olevan suurta merkitystä muutuskokemuksen kannalta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kunta-alan osallistamisen tutkimiseen, mutta tutkimuksen laajentaminen koskemaan myös yksityistä sektoria, saattaisi tuoda esille uutta tietoa osallistamisen mahdollisuuksista ja haasteista. Tutkimuksen teoriaosassa luotua lumihuutalemallia voitaisiin hyödyntää myös yksityissektorin osallistamisen ongelmakohtien selvittämiseen ja osallistamisen kehittämiseen. Tietoperustan yhtenäistäminen voisi tuoda esille uusia näkökulmia osallistamisesta ja synnyttää uutta tietoa, jota voitaisiin hyödyntää yli toimialojen, niin julkisissa kuin yksityisissäkin organisaatioissa.

Lähteet

- Afzalan, N. & Müller, B. (2018). Online Participatory Technologies: Opportunities and Challenges to Enriching Participatory Planning. *Journal of American Planning Association*, 84(2), 162–177. <https://doi.org/10.1080/01944363.2018.1434010>
- Amah, E. & Ahiauzu, A. (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*, 32(7), 661–674. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2010-0064>
- Ang, A. (2002). Multidimensional perspectives of employee involvement. *The TQM Magazine*, 14(3), 192–200. <https://doi.org/10.1108/09544780210425856>
- Angermeier, I., Dunford, B., Boss, A., Smith, R. & Boss, R. (2009). The Impact of Participative Management Perceptions on Customer Service, Medical Errors, Burnout, and Turnover Intentions. *Journal of Healthcare Management*, 54(2), 127–141. <https://doi.org/10.1097/00115514-200903000-00011>
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77–85.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/0194436-6908977225>
- Atouba, A. (2018). Tackling the Turnover Challenge Among IT Workers: Examining the Role of Internal Communication Adequacy, Employee Work Participation, and Organizational Identification. *Communication Reports*, 31(3), 174–187. <https://doi.org/10.1080/08934215.2018.1497180>
- Bentzen, O. (2020). Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation. *Public Management Review*, 24(1), 34–54. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2020.1786150>

- Bhatt, K. & Quresh, T. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment and Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007). Trust in Leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Burke, W. (2018). *Organization Change. Theory and Practice*. Sage Publications.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1001. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1467-6486.2004.00463>
- Bysted, R. & Rosenberg-Hansen, J. (2015). Comparing Public and Private Sector Employees' Innovative Behaviour: Understanding the role of job and organizational characteristics, job types, and subsectors. *Public Management Review*, 17(5), 698–717. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2013.841977>
- Bäcklund, P., Häkli, J. & Schulman, H. (2002). Osallisuuden jäljillä. Teoksessa P. Bäcklund, J. Häkli & H. Schulman (toim.), *Osalliset ja osajat: kansalaiset kaupungin suunnittelussa*. Gaudeamus.
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, M. (2017). Vaikuttavatko osallistavat johtamismenetelmät yritysten tuottavuuteen? *Työelämän tutkimus*, 15(1), 25–46.
- Cho, Y. & Park, H. (2011). Exploring the Relationships Among Trust, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment. *Public Management Review*, 14(4), 551–573. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2010.525033>
- Davidson, S. (1998, 4. huhtikuuta). Spinning the wheel of empowerment. *Planning*, 1262, 14–15.
- De Dreu, C. & West, M. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191–1201. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1191>

- Erlingsson, C. & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99.
<https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi Oy.
- Forsten-Asikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde –heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*, 39(1), 3–21.
<https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- Gergen, K., Gergen, M. & Barrett, F. (2004). Dialogue: Life and death of the organization. Teoksessa D. Grant, C. Hardy, C. Oswick & L. Putnam (toim.), *The SAGE handbook of organizational discourse* (s. 39–60). Sage.
- Gill, R. (2002). Change management- or change leadership. *Journal of Change management*, 3(4), 301–318. [https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/714023845](https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/714023845)
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrn-practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1–24. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/1471903042000339392>
- Grant, J., Nelson, G. & Mitchell, T. (2008). Negotiating the challenges of participatory action research: relationships, power, participation, change and credibility. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.), *The SAGE handbook of action research* (s. 588–601). Sage.
- Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. (2011). *Kunnasta houkuttava työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 65*. Kunnallisan alan kehittämissäätiö.
- Hakonen, A., Viitala, R., Arpiainen, S., Ekman, K., Kantola, J., Kultalahti, S., Lehto, K., Uotila, T-P. & Kosola, H. (2018). Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja kehitystarpeet. Teoksessa R. Viitala, A. Hakonen & S. Arpiainen (toim.), *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus: ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro6* (s. 14–19). Kuntaliitto.
- Han, T-S., Chiang, H-H. & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing mediating role of

- organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 2218–2233.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>
- Harrington, R. (2004). The environment, involvement, and performance: implications for the strategic process of food service firms. *International Journal of Hospitality Management*, 23 (4), 317–341.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001). *Dialogi: avain innovatiivisuuteen*. WSOY.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Tuuma.
- Hsieh, H-F & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Huhtala, S. (1995). *Osallistuminen ja muuttuva työelämä*. Turun kauppakorkean julkaisu sarja D-5. Turun kauppakorkeakoulu.
- Hunt, B. & Ivergard, T. (2007). Organizational climate and workplace efficiency: learning from performance measurement in a public-sector cadre organization. *Public Management Review*, 9(1), 27–47. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719030600853501>
- Huuhtanen, P. (2002a). Muutoksen toteutus työyhteisössä. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 296–305). Työterveyslaitos.
- Huuhtanen, P. (2002b). Työyhteisön muutos. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 280–294). Työterveyslaitos.
- Hyttinen, M. & Immonen, S. (1994). Organisaatiokulttuuri ja johtamistapa eri toimintaympäristöissä. *Hallinnon tutkimus*, 13(1), 12–21.
- Isoviita, E. & Salonen, M. (2009). Kuuleeko kukaan? Henkilöstön rooli hyvinvointialan kuntaorganisaation muutostilanteessa. *Työelämän tutkimus*, 7(3), 205–210.
- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). *Henkilöstö uudistusten pyörteissä II*. Paras-ARTTU – ohjelman tutkimuksia nro 27. ACTA 247. Kuntaliitto.
- Jones, G. (2010). *Organizational theory, design, and change*. Pearson Education.

- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Ps-kustannus.
- Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Ps-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Talentum.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu. Noudettu 7.1.2022 osoitteesta <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2010/04/polemia59.pdf>
- Kira, M. (2003). *Byrokratian jälkeen- kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmä kehitystä*. Työpoliittinen tutkimus Nro 254. Työministeriö.
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999). *Matkaopas muutokseen: miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Kauppakaari Oyj.
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä johtajuudesta*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Lehto, K. (1996). *Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopiston raportteja 563. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-770-5>
- Li, G., Liu, H. & Luo, Y. (2018). Directive versus participative leadership: Dispositional antecedents and team consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(3), 645–664. <https://doi.org/10.1111/joop.12213>
- Likert, R. (1966). *Nya metoder för företagsledning*. Beckman.
- Lindell, J. (2017). *Muutosjohtajuuden pirullinen puoli* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>

- Lindström, K. (2002). Työyhteisön osallistava kehittämismalli. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi* (s. 170–192). Työterveyslaitos.
- Lines, R. (2006). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment, and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa –Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 38(1), 50–64. <https://doi.org/10.37450/ht.96091>
- Manka, M-L. & Manka M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Martola, U. & Santala, R. (1997). *Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen*. WSOY.
- McCaffrey, D., Faerman, S. & Hart, D. (1995). The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organizational Science*, 6, 603–627.
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change, and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55–75. <https://doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Mäkelä, L. & Uotila, T-P. (2014). Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 203–217). Vaasan yliopiston julkaisuja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Nielsen, K. & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *An International Journal of Work*, 26, 91–111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Northouse, P. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5. painos). Sage Publications.
- Nybondas-Kangas, H., Pakarinen, T., Heiskanen, M., Hotti, A., Juutinen, M., Paakkonen, N., Ruskoaho, J. & Hakonen, A. (2017). *Sote -ja maakunta uudistuksen henkilöstövaikutusten ennakoarviointi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

- Ogbeide, G-C. & Harrington, R. (2010). The relationship among participative management style, Strategy implementation success and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 23(6), 719–738.
- Ornoy, H. (2019). Participative management: The effect of the exposure to and attitude of employees and managers towards participation in the management decision-making process –a case study of a public organization in Israel. *Israel Affairs*, 25(3), 431–451. <https://doi.org/10.1080/13537121.2019.1593663>
- Palumbo, R. (2021, 8. helmikuuta). Does digitizing involve desensitizing? Strategic insights into the side effects of workplace digitization. *Public Management Review*, ennakkoverkköjulkaisu. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14719037.2021.1877796>
- Paul, R., Niehoff, B. & Turnley, W. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract – managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socioeconomics*, 29(5), 471–486. [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00083-4](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00083-4)
- Pernaa, H. (2020). *Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus: tarkastelussa kompleksisuus, anti-sipaatio ja osallisuus* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-910-5>
- Pervaitz, S., Li, G. & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation`s impact on employees` proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *PLoS One*, 16(12), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260625>
- Pietilä, I. (2011). Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 212–241). Vastapaino.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Pohjola, M. & Puutio, M. (2018). Osallistava työyhteisöinterventio diskursiivisen kamppailun näyttämönä. *Työelämän tutkimus*, 16(2), 98–112.

- Pun, K., Chin, K. & Grill, R. (2001). Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95–109.
<https://doi.org/10.1080/09544120020010129>.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus
- Päätalo, M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaishallintaan. Kuntien palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina* [Acta-väitöskirjasarja 5]. Suomen Kuntaliitto.
- Raisio, H., Puustinen, A., Hyytiäinen, M. & Wiikinkoski, T. (2017). *Kansan pulssilla. Tarkastelussa deliberatiiviset turvallisuuskahvilat*. Vaasan yliopiston raportteja 2017(1). <http://urn.fi/URN:ISBN::978-952-476-728-6>
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308–316.
<http://doi.org/10.1080/13678868.2014.1003698>
- Rautava, M. (2006). Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen? Esimerkkinä verkos-tokonsulttitoiminta. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.), *Kehittämistyön risteysksiä*. Stakes.
- Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. (2016). *Valmentava esimies* (2. painos). Talentum Pro.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus* (4. painos). Talentum Media Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. WSOYpro.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum.
- Schein, E. (2001). *Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Scott-Ladd, B. & Marcshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context? *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 646–662.
<https://doi.org/10.1108/01437730410564988>

- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408–412. <https://doi.org/10.1108/01435120510623764>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). *Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistaminen: kehittämisen mallit ja periaatteet*. Tietosanoma.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2021). *Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa*. Tietosanoma.
- Suhonen, M. (2007). *Osallistajaohjaus ristipaineiden keskellä: tapaustutkimus Kainuun maakuntakokeilun sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeen suunnitteluvaiheesta vuosina 2003–2004* [väitöskirja, Oulun yliopisto].
<http://urn.fi/urn:isbn:9789514284465>
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *IIE Transactions*, 36(10), 1011–1021.
<https://doi.org/10.1080/07408170490500997>
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 3–17.
- Sädevirta, J. (1994). Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys. Teoksessa J. Varila (toim.), *Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio* (s. 29–66). Valtionhallinnon kehittämiskeskus.
- Talja, M. & Mäkelä, P. (2008). Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa – muutos asiantuntijaorganisaatiossa: tapaus VTT. *Työelämän tutkimus*, 6(2), 209–215.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research. Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Sage.
- Tian, G. & Zhang, Z. (2020). Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement. *Social Behavior & Personality: an international journal*, 48(10), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.9320>
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press.

- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13, 567–582.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Vahermo, M. (toim.). (2004). *Toimiva kunta*. Kuntakoulutus Oy. Silverprint Oy.
- Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä* [Acta-väitöskirja 238]. Suomen kuntaliitto.
- Valtee, P. (2002). *Uhkista mahdollisuudeksi: organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Työturvallisuuskeskus, kuntayhtymä.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Hakonen, A. (2018). Kuntien henkilöstöjohtaminen murroksessa. Teoksessa R. Viitala, A. Hakonen & S. Arpiainen (toim.), *Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus: ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro6* (s. 14–19). Kuntaliitto.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. painos). Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 151–171). Vaasan yliopiston julkaisuja.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Wilkinson, A. & Dundon, T. (2010). Direct Employee Participation. Teoksessa A. Wilkinson, P. Gollan, M. Marchington & D. Lewin (toim.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0007>
- Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing Employee Participation in Organizations. Teoksessa A. Wilkinson, P. Gollan, M.

- Marchington & D. Lewin (toim.), *The Oxford Handbook of Participation in Organizations*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199207268.003.0001>
- Virtanen, P. & Sinokki, M. (2014). *Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt*. Tietosanoma Oy ja kirjoittajat.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2011). *Julkinen johtaminen* (2.painos). Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen* (2. uudistettu laitos).
Tietosanoma. Oy
- Vähämäki, M. (2010). Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. *Prologi*, 6(1), 34–46.
<https://doi.org/10.33352/prlg.95815>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. Painos). Prentice- Hall Inc.

Liitteet

Liite 1. KuntaHEJO-tutkimuksessa käytetyt kysymykset

KuntaHEJO

Haastateltavan nimi:

Kunta / Kaupunki:

HRM:N STRATEGISUUS

1. Miten teillä tehdään henkilöstöstrategia? Mitkä asiat korostuvat siinä tärkeinä ja miksi?
2. Minkälaisia henkilöstökuluihin liittyviä säästötoimia teillä on ollut? Miltä lähitulevaisuus näyttää?
3. Miten suunnitteilla olevat muutokset, kuten maakunta ja SOTE-uudistus, vaikuttavat teillä henkilöstösuunnitteluun?

HRM:N RESURSSIT

4. Millainen on HR-funktionne kokoonpano / miehitys? Miten sen tulisi mielestäsi kehittyä?
5. Miten organisaatiosi henkilöstöhallinnon (HRM) osaaminen mielestäsi riittää kuntaorganisaatioiden muutoshaasteista selviytymiseen?

TYÖPANOKSEN JOUSTAVUUS

6. Miten näet joustotekijöiden (esim. harjoittelijat, vuokratyövoima) käytön kehittyvän tulevaisuudessa?

TYÖAJAN JA PAIKAN JOUSTAVUUS

7. Miten arvioit työhön liittyvän joustavuuden (esim. työaika ja -paikka) kehittyvän tulevaisuudessa?

VARAHENKILÖ- JA SEURAAJASUUNNITTELU

8. Miten teillä tehdään seuraaja- ja varahenkilösuunnittelua johto- ja avaintehtävien osalta? Entä muun henkilöstön osalta? Miten sitä tulisi jatkossa tehdä?

HENKILÖSTÖN HANKINTA

9. Millaisina näet rekrytoinnin tulevaisuuden haasteet esim. osaamisen ja sitoutumisen näkökulmasta?

PEREHDYTTÄMINEN

10. Miten perehdyttämistä tulisi mielestäsi kehittää? Miten teillä hoidetaan perehdyttämistä (uudet työntekijät / sisäiset siirrot)?

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

11. Miten näet henkilöstön osaamisen riittävän tämänhetkisissä tehtävissä? Mihin suuntaan sitä pitäisi kehittää?
12. Miten varmistatte osaamisen riittävyyden tulevaisuudessa?

SUORITUKSEN JOHTAMINEN

13. Millaista suorituksen johtaminen on teillä tällä hetkellä? Miten suorituksen johtamisesta tulisi mielestäsi kehittää?

PALKITSEMINEN

14. Millaisia palkitsemisen muotoja teillä tällä hetkellä käytetään? Miten palkitsemista tulisi mielestäsi kehittää?

TYÖHYVINVOINTI

15. Millaisia tapoja teillä on tukea työhyvinvointia tällä hetkellä? Miten niitä tulisi kehittää?

VIESTINTÄ JA OSALLISTAMINEN

16. Miten osallistatte henkilöstöä? Miten osallistamista tulisi kehittää?

ESIMIESTOIMINTA

17. Arvioi esimiestoiminnan tilaa tällä hetkellä. Miten sitä pitäisi kehittää?
18. Miten esimiehet saavat palautetta esimiestoiminnasta?

ORGANISAATION MUUTOS

19. Oletteko jo valmistautuneet tuleviin muutoksiin, kuten maakunta- ja soteuudistuksiin? Jos olette, niin miten? Jos ette, miten aiotte valmistautua?
20. Millaisia henkilöstöön vaikuttavia muutoksia teillä on ollut viimeisten kolmen vuoden aikana?

21. Millainen teillä on ollut HR:n rooli ja vastuu näissä muutoksissa? Entä tulevaisuudessa?
22. Miten teillä tuetaan henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista muutoksessa?
23. Jos henkilöstövähennyksiä tulee, miten ne on suunniteltu toteutettavaksi?
24. Valmennetaanko esimiehiä muutokseen? Miten?

Liite 2. KuntaHEJO-tutkimuksen pohjalta muodostunut yleiskuva kuntien henkilöstöjohtamisen tilasta liikennevaloilla esitettynä

Tulokset			
Henkilöstöjohtamisen strategisuus	●	●	●
HRM-resurssit	●	●	●
Työvoiman ja työnteon joustavuus	●	●	●
Varahenkilö- ja seuraajasuunnittelu	●	●	●
Henkilöstön hankinta	●	●	●
Perehdyttäminen	●	●	●
Osaamisen kehittäminen	●	●	●

Tulokset			
Suorituksen johtaminen	●	●	●
Palkitseminen	●	●	●
Työhyvinvoinnin johtaminen	●	●	●
Osallistamiskäytännöt	●	●	●
Sisäinen viestintä	●	●	●
Esimiestoiminnan johtaminen	●	●	●
Muutoksen johtaminen	●	●	●