

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Tuomas Männistö

**MUUTOSJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ ONNISTUNEEN KUNTALIITOK-
SEN AVAIMENA**

Esimerkkinä Kauhavan kuntaliitos

Aluetieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

| | sivu |
|--|-------------|
| KUVA- JA KUVIOLUETTELO | 3 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimustehtävä, tavoitteet ja näkökulma | 8 |
| 1.2. Tutkimuksen toteutus ja metodologinen perusta | 10 |
| 1.3. Tutkimuksen rakenne | 12 |
| 2. KUNTALIITOSKEHITYS JA UUSI KAUHAVA | 14 |
| 2.1. Kuntatalouden velkaantuminen liitoskehityksen taustatekijänä | 16 |
| 2.2. Kunta- ja palvelurakennemuutos Suomessa | 18 |
| 2.2.1. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteet | 18 |
| 2.2.2. Kuntaliitokset | 18 |
| 2.2.3. Palvelutuotanto yhteistyössä | 19 |
| 2.2.4. Kuntayhtymä | 19 |
| 2.2.5. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen kansalaisnäkökulma | 20 |
| 2.2.6. Uudistuksen keskeinen lainsäädäntö | 21 |
| 2.3. Neljä kuntaa historian lehdillä | 23 |
| 3. MUUTOSJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ KUNTAORGANISAATIOSSA | 26 |
| 3.1. Muuttuva yhteiskunta ja muutospaineet | 27 |
| 3.2. Muutos vaatii johtajuutta | 31 |
| 3.2.1. Muutos käsitteenä ja prosessina | 31 |
| 3.2.2. Johtamisen ja johtajuuden käsitteet muutosjohtamisen kontekstissa | 33 |
| 3.2.3. Muutosjohtamisen tarve ja tarpeeseen vastaaminen | 35 |
| 3.3. Hyvä muutosjohtaminen | 36 |
| 3.3.1. Esimiehen toiminta ja ominaisuudet hyvässä muutosjohtamisessa | 37 |
| 3.3.2. Muutoksen kahdeksan vaihetta | 43 |
| 3.4. Muutosjohtaminen julkisella sektorilla | 56 |
| 3.4.1. Kunnanjohtaja muutosjohtajana | 58 |
| 3.4.2. Luottamushenkilöstö muutoksessa | 58 |

| | |
|--|-----|
| 3.4.3. Muutosagentti muutoksessa | 61 |
| 3.5. Henkilöstö muutoksessa | 61 |
| 3.5.1. Yksilö muutoksen kokijana | 62 |
| 3.5.2. Ryhmät muutoksessa – ryhmädynamiikka | 64 |
| 3.5.3. Muutosvastarinta | 65 |
| 3.6. Muutosjohtamisen monet muodot – yhteenvedo | 66 |
| 4. VIESTINTÄ JA SEN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA | 69 |
| 4.1. Viestinnän merkitys muutosjohtamisen kontekstissa | 70 |
| 4.2. Viestintä muutosjohtamisen välineenä | 71 |
| 4.3. Tehokas vs. tehoton viestintä | 72 |
| 5. NELJÄN KUNNAN TIE YHDEKSI – MUUTOSJOHTAMISEN NÄKÖKULMA | 74 |
| 5.1. Maaseutu ja lomatoimi | 74 |
| 5.2. Liitosprosessin eteneminen ja valmistelu | 75 |
| 5.2.1. Valmistelu- ja järjestelytoimikunta | 77 |
| 5.2.2. Muutoksen johtoryhmä | 78 |
| 5.2.3. Kehityspuolen toimialaryhmä | 79 |
| 5.2.4. Toimintoryhmät | 79 |
| 5.3. Uudistunut maaseutu- ja lomatoimi | 79 |
| 6. TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSEN KOKIJANA JA NÄKIJÄNÄ | 81 |
| 6.1. Muutostarpeen tiedostaminen lähtökohtana onnistumiselle | 83 |
| 6.2. Muutosvauhti mietityttää | 85 |
| 6.3. Osallistuminen avartaa | 87 |
| 6.4. Vision vaikutus muutoksen hyväksymiseen | 90 |
| 6.5. Muutosvalmennus ja muu koulutus arjen työn tukena | 91 |
| 6.6. Yhteistyön kautta yhteisöksi | 93 |
| 6.7. Vastarinta ja sen käsittely | 96 |
| 6.8. Loppumaton prosessi | 98 |
| 6.9. Yhteenvedoa henkilöstön näkökulmista | 100 |

| | |
|---|-----|
| 7. ESIMIES MUUTOKSEN OHJAAJANA | 102 |
| 7.1. Muutosjohtamisen sisältö Kauhavan liitosprosessissa | 103 |
| 7.2. Vakanssienjaon ongelmat muutosjohtamisen näkökulmasta | 105 |
| 7.3. Karismaattinen motivaattori vai arvovaltainen diktaattori | 110 |
| 7.4. Yhteenvetoa esimiehen asemasta ja onnistumisesta | 112 |
| | |
| 8. VIESTINNÄN LOPUTON TARVE | 113 |
| 8.1. Kauhavan viestintäohje ja sen toimivuuden arviointi | 114 |
| 8.2. Viestinnän vastuut ja käytännön tiedotus | 116 |
| 8.3. Esimiehen saavutettavuus viestinnän peruslähtökohtana | 117 |
| 8.4. Epäformaalit suhteet ja tilanteet virallisen viestinnän täydentäjänä | 119 |
| 8.5. Viestintä ja vakanssirakenneongelma | 120 |
| 8.6. Viestinnän pohjaton kaivo | 121 |
| | |
| 9. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 123 |
| | |
| LÄHDELUETTELO | 132 |
| | |
| LIITTEET | |
| LIITE 1. Haastattelurunko | 142 |

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Kauhavan sijainti | 14 |
| Kuvio 2. Kuntien ja kuntayhtymien lainakanta sekä rahavarat vuodesta 1991 vuoteen 2014, miljardia € | 17 |
| Kuvio 3. Muutosprosessi organisaation kehitysvaiheena | 26 |
| Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet | 33 |
| Kuvio 5. Kunnan johtamisjärjestelmä | 59 |
| Kuvio 6. Muutosdynamiikka | 62 |
| Kuvio 7. Viestinnän osapuolet | 69 |
| | |
| Taulukko 1. Peruskuntien pinta-alat | 24 |

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

| | | |
|------------------------------|---|-----------------------|
| Tekijä: | Tuomas Männistö | |
| Pro gradu -tutkielma: | Muutosjohtaminen ja viestintä onnistuneen kuntaliitoksen avaimena. Esimerkkinä Kauhavan kuntaliitos | |
| Tutkinto: | Hallintotieteiden maisteri | |
| Oppiaine: | Aluetiede | |
| Ohjaaja: | Hannu Katajamäki | Sivumäärä: 144 |

TIIVISTELMÄ:

Kunnat ovat läpi historiansa heijastelleet yleisiä yhteiskunnallisia kehitystrendejä. Alkaneen vuosituhannen alussa suomalaiset kunnat ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa ne ovat joutuneet pohtimaan omaa toimintaansa entistä kriittisemmin. Muun muassa kriisiytynyt kuntatalous, väestön keskittyminen suuriin kaupunkikeskuksiin sekä vinoutunut huoltosuhde ovat ongelmia joita etenkin maaseutumaiset kunnat ovat kohdanneet. Valtion taholta ongelmiin on vastattu lanseeraamalla kunta- ja palvelurakennemuutostus eli PARAS-hanke. Hankkeen mukaan kuntien on tehostettava toimintaansa lisäämällä yhteistyötä tai liittämällä kuntia toisiinsa. Toisin sanoen hankkeen tarkoituksena on rationalisoida yhteiskuntarakennetta ja kuntien palvelutuotantoa.

Hankkeen tuloksena Etelä-Pohjanmaalle syntyi vuoden 2009 alusta täysin uusi kaupunki, Kauhava. Samalla kaupunkia edeltäneiden peruskuntien Kauhavan, Ylihärjän, Alahärjän ja Korttesjärven olemassaolo päättyi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä uuden Kauhavan kaupungin kuntaliitosprosessin johtamiseen eli prosessin muutosjohtamiseen. Tarkoituksena on selvittää kuinka henkilöstö koki liitosprosessin ja prosessiin sisältyneen muutosjohtamisen onnistuneen. Huomiota kiinnitettiin muun muassa esimiesten toimintaan, muutosjohtamisen välineisiin sekä etenkin viestinnän onnistumiseen. Tutkimuskohteena koko kunnan sijasta on syntyneen kaupungin maaseutu- ja lomatoimi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kunta- ja palvelurakennetta käsittelevästä aineistosta, kuntatalouden perus käsitteistä, kuntajohtamisen, muutosjohtamisen ja viestinnän teoreettisista perusteista. Tutkimuskohteen kuvailussa hyödynnetään myös lakkautettujen peruskuntien sekä syntyneen uuden kunnan perustietoja sekä esittelymateriaalia. Liitosprosessin kuvailussa hyödynnetään myös liitoksen valmistelussa ja suunnittelussa mukana olleiden toimielinten kokousmateriaalia.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka kohdentuivat ko. osaston henkilöstölle, esimiehelle ja liitosprosessin muutosjohtajalle. Teemahaastattelut tehtiin maaseututoimen ja liitosprosessin muutosjohtajan kohdalla yksilöhaastatteluina. Sen sijaan lomatoimen kohdalla hyödynnettiin ryhmähaastattelua.

Tutkimuksen mukaan maaseutu- ja lomatoimi suoriutuivat liitosprosessista erinomaisesti. Haastattelujen mukaan syynä onnistumiseen olivat muun muassa esimiehen onnistuminen henkilöstöjohtamisessa ja viestinnässä. Hyvät henkilösuhteet ja asteittainen yhteistyön syveneminen nähtiin niin ikään prosessia helpottavana tekijänä. Onnistuminen prosessissa vaihteli haastattelujen mukaan uuden kunnan eri toimialoilla kuitenkin suuresti. Prosessissa esiin nousseista ongelmista haasteellisimmaksi osoittautuivat uuden kunnan vakanssien jaot, muutosjohtamisen ja viestinnän resurssipula sekä henkilöstöjohtamisen puute.

AVAINSANAT: kuntaliitokset, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, viestintä.

1. JOHDANTO

Suomalainen kuntakenttä on viime aikoina ollut poikkeuksellisen suuren muutoksen kohteena. Kuntien tiukentunut taloustilanne ja yleinen yhteiskunnallinen kehitys ovat luoneet suuren haasteen, johon velkaantuneiden kuntien on usein vaikeaa, ellei mahdollista vastata yksin. Kunnille suunnatun lisärahoituksen sijasta valtio on päättänyt luomaan uutta lainsäädäntöä. Sen tuloksena syntynyt kunta- ja palvelurakennemuutosta koskeva lainsäädäntö on pakottanut kuntia etsimään uusia keinoja kuntalaisten palveluiden järjestämiseen taloudellisesti kestävämmällä tavalla. Voimaan astunut lainsäädäntö velvoittaa kuntia joko kuntaliitoksiin tai vähintäänkin tiivistämään yhteistyötä muiden kuntien kanssa. Kehityksen seurauksena on Suomessa tapahtunut useita kuntaliitoksia, joista osa on koskenut kahta, osa useampaa kuntaa. Liitosten myötä Suomen kuntien määrä on vähentynyt ja tulee ennusteiden mukaan vähenemään edelleen.

Kuntaliitos lienee kunnalle koko sen toimintahistorian massiivisin muutos, jolla on samalla vaikutusta kaikkiin kunnan syvärakenteisiin, kuten organisaatiokulttuuriin ja työtapoihin. Tietoa muutoksesta tuotetaan lisää jatkuvasti, sillä eletäänhän kunta- ja palvelurakennemuutoksen ”kulta-aikaa”. Kuntaliitokset ovat runsaasta tutkimisesta huolimatta olleet uusia paitsi kunnille myös tutkijoille. Aikaansaatujen liitosten kautta kerätty tieto on auttanut uusia liitoksia onnistumaan entistä paremmin. Kahta samanlaista liitosta on tuskin olemassa, mikä lisää tutkijoiden haastetta. Jokaisessa liitoksessa on omat onnistumisen ja epäonnistumisen hetkensä, jokainen on uniikki.

Jos kuntaliitokset pitäisi jotenkin kategorisoida, olisivat ne jaettavissa ensinnäkin kahden ja useamman kunnan liitoksiin. Toiseksi ne olisivat jaoteltavissa mukana olevien kuntien samanlaisuuden mukaan siten, ovatko kunnat homogeenisiä (samankaltaisia) vai heterogeenisiä (erilaisia). Toisin sanoen sen mukaan, onko kuntaliitokseen osallistuvissa peruskunnissa dominoivia eli vahvempia kuntia tai selkeästi heikompia kuntia. Dominanssin kunta voi saavuttaa esimerkiksi olemalla asukasluvultaan muita liitoskuntia isompi tai liitoskunnista taloudellisesti vahvin. Kolmanneksi liitokset voidaan kategorisoida sen mukaan, onko tuloksena kokonaan uusi kunta vai sulautetaanko liitoskunnat dominoivaan kuntaan.

Kategorioinnin valossa yleisin tähänastisista liitoksista lienee kahden kunnan liitos, jossa toinen kunta on selvästi taloudellisesti vahvempi. Liitoksessa vahvempi kunta on sulauttanut heikomman sisäänsä. Tähän tutkimukseen valittu kunta lienee kategorisoinnissa haastavin ja harvinaisin. Kokonaan uusi Kauhavan kunta perustettiin monikuntaliitoksen tuloksena homogeenisistä kunnista. Harvinaisuudestaan huolimatta ainutlaatuinen Kauhavan liitos ei kuitenkaan ole ja samanlaisia liitoksia tulee lähivuosina tapahtumaan useampiakin, sillä liitoksia suunnitellaan lähes kaikissa Suomen jäljellä olevissa kunnissa. Tutkielman tarkoitus onkin viitoittaa tietä tulevaisuuden kuntajohtajille, jotka työskentelevät kuntajohtamisen haasteiden parissa, yrittäen viedä onnistuneesti läpi oman kuntansa muutosta.

1.1. Tutkimustehtävä, tavoitteet ja näkökulma

Kuntien johtajat ja koko henkilöstö seisovat uusien haasteiden edessä ottaessaan askelia kohti kuntaliitosta. Sekä esimiesten että henkilöstön tunteet saattavat vaihdella sekavasta hämmentyneisyydestä onneen. Erilaisten tunteiden hyväksyminen ja käsittely on hyvä ensiaskel muutokselle. Muutos ei kuitenkaan tapahdu itsestään, se vaatii tekijöitä ja toteuttajia. Toteuttajilta vaaditaan hyvää muutosjohtamista ja toimivaa viestintää. Muutosjohtamisessa ja viestinnässä onnistuminen vähentää konflikteja liitoksen aikana ja luo turvallisuuden tunnetta kunnan työntekijöille, poliittiselle johdolle ja asukkaille. Tästä syystä muutosjohtamisen tematiikka kuntaliitoksissa on varsin tärkeä osa-alue liitosprosessin toteuttamisessa.

Tutkimuksen tarkoitus on tulkita Kauhavan kuntaliitosprosessin aikaista muutosjohtamista ja viestintää. Teorian avulla tullaan kartoittamaan muutosjohtamisen teoreettinen toimintakenttä, yleisesti hyväksytyt toimintatavat ja muutosjohtamisen välineet mukaan lukien viestintä. Teoreettisen kontekstin muodostuksen jälkeen on helpompi lähestyä Kauhavan liitosprosessin muutosjohtamisen käytäntöjä, joita käydään läpi haastatteluaineistojen avulla. Tutkimuksellinen anti tiivistyy teemahaastatteluihin ja niistä muodostettuihin tulkintoihin ja analyyseihin. Analyysien ja tulkintojen funktiona on pyrkiä

tuomaan esiin, millaista muutosjohtamista on konkreettisella tasolla harjoitettu ja millaisia vaikutuksia harjoitetulla muutosjohtamisella on saatu aikaan.

Keskiössä tutkimuksessa on henkilöstön näkökulma ja tutkimushaastattelujen kohteeksi on valittu uuden Kauhavan kaupungin maaseutu- ja lomatoimen henkilöstöorganisaatio. Kohteen valinnan perusteluina on maaseutu- ja lomatoimen toimialan selkeys ja haastateltavien helppo saavutettavuus yhdestä kiinteästä toimipaikasta. Henkilöstön valinta tutkimuskohteeksi saattaa herättää kysymyksiä muutosjohtamiseen liittyviä tutkimuksia paljon lukeneelle tutkijalle. Epäilyksiä saattaa herätä siksi, että muutosjohtamista ja organisaatiomuutosta käsittelevässä kirjallisuudessa henkilöstön näkökulma on jätetty usein kokonaan pois.

Toisaalta muun muassa Åhmanin (2003: 84) mukaan juuri tästä syystä monia väitöskirjoja on kritisoitu. Useissa yksilön asemaa koskevissa tutkimuksissa, on yksilö nähty vain objektiivisen tarkastelun kohteena. Yksilön subjektiivista näkökulmaa on sen sijaan tutkittu todella vähän (Nyholm 2008: 63). Yksilöiden tutkimus on myös usein kohdistunut lähinnä vain johdossa toimiviin yksilöihin siitäkin huolimatta, että eniten muutokset vaikuttavat tavallisten työntekijöiden työhön (Lintula 2003). Tutkimuksellisessa mielessä on siten perusteltua selvittää muutosjohtamisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen lähtökohtana on uuden tiedon tuottaminen tulevia kuntaliitoksia varten. Tutkimuksen tutkimusongelma määrittyy seuraavan kaltaiseksi:

Minkälaisia muutosjohtamisen toimia liitosprosessissa on toteutettu ja millaisina kunnalliset viranhaltijat ja työntekijät näkevät toteutetut toimet?

Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä myös kolmella kysymyksellä. Kysymykset ovat:

Mikä? – Mitä muutosjohtaminen, viestintä ja kuntaliitos ovat?

Miksi – Miksi kuntaliitos on tarpeellinen ja miksi muutosjohtamista ja viestintää tarvitaan liitoksen toteuttamisessa?

Miten? – Miten liitosprosessista selviydyttiin, mitä prosessissa tapahtui ja kuinka henkilöstö koki liitoksen onnistumisen tai epäonnistumisen muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta?

Kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastaukset saadaan muodostamalla teoreettinen viitekehys tutkimuksen teemahaastatteluille. Teemahaastatteluiden pohjalta puolestaan analysoidaan vastaus kolmanteen kysymykseen.

1.2. Tutkimuksen toteutus ja metodologinen perusta

Tutkimusta voi toteutustavaltaan kuvata tapaustutkimukseksi ainakin siinä mielessä, että tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä. Ilmiön kuvaamisessa pyritään tapaustutkimuksen tavoin kokonaisvaltaisuuteen, monitieteisyyteen, yksityiskohtaisuuteen sekä tiedon intensiivisyyteen. Tapaustutkimuksesta tutkimus eroaa kuitenkin siten, että käytössä on vain yksi aineistonkeruumenetelmä, teemahaastattelut. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007: 185.) Teemahaastattelu aineistonkeruutapana on varsin yleinen Suomessa. Yleisyydestään huolimatta se ei kuitenkaan ole ongelmaton, vaan huomiota on kiinnitettävä niin haastattelupaikkaan, kysymyksiin kuin puhetapaankin. Teemahaastattelussa on kysymys Eskolan ja Vastamäen (2007: 25) mukaan eräänlaisesta keskustelusta, joka tosin tehdään tutkijan aloitteesta. Keskustelussa myös toimitaan tutkijan ehdoilla pyrkien tutkijan kannalta hyödyllisten näkemysten esiintuomiseen. Eskolan ja Vastamäen (2007: 34) mukaan teemallisuus keskusteluun muodostuu siitä, että haastattelussa tutkijalla on mielessään joukko erilaisia teemoja, joista hän haluaa keskustella.

Toisaalta tutkimuksen voidaan katsoa edustavan myös fenomenologis-hermeneuttista tutkimusta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset, merkitykset ja ihmiskäsitykset. Hermeneuttinen ulottuvuus tutkimustavassa tarkoittaa teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimusmeto-

dissa keskeistä on tutkijan ihmiskäsitys eli käsitys siitä, millainen ihminen on tutkimuskohteena. Kyseessä on siten eräänlainen filosofinen oletus tutkimuskohteesta. (Laine 2007: 28–31.) Tutkimuksen metodologinen tausta on edellä mainittua tulkiten moniviivahtainen.

Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, jo ennen teemahaastatteluja on muodostettu tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Muutosjohtamisesta ja viestinnästä lähdemateriaalia on runsaasti, joten viitekehysten määrittelyyn on syytä paneutua tarkoin. Lopulta viitekehys määrittyi kunta- ja palvelurakennemuutoksen taustoista, kunnallisen toiminnan perusteista, tutkimuksen kohteena olevan kunnan muutosprosessin ja perustietojen kuvauksista, muutosjohtamisen keskeisistä teorioista, organisaatiokulttuurin perusteista sekä yksilö- ja ryhmäkäyttäytymisen perusteista. Viestinnästä oli mielekästä ottaa mukaan vain viestinnän perusasiat, kuten viestintäkanavat, viestinnän merkitys ja hyvän viestinnän lähtökohtia.

Teemahaastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineistojen purkamista kirjalliseen muotoon. Tarkoituksena on selvittää sanallisten kommenttien avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin. Litteroinnin jälkeen edessä on kymmenien sivujen mittaisten litterointitekstien analyysi. Analysoinnissa täytyy kiinnittää huomiota siihen, ettei tutkimuksella ole varsinaisia hypoteeseja, mikä on tietoinen valinta. Aihealueesta johtuen on mielekkäämpää luoda keskustelua tulosten ja lukijan välille, ei niinkään hyväksyä tai kumota tutkijan omia ennako-odotuksia ja mielikuvia. Hypoteesin puuttuminen antaa enemmän liikkumavaraa litteroinnin tulkinnoille.

Analysointi alkaa teemoittelulla eli etsimällä jokaisesta vastauksesta teemaan liittyvä kohta. Teemoittelun jälkeen vuorossa on varsinainen analyysi. Analyysi saattaa teemahaastatteluissa muodostua hyvin laajaksi, ja siksi onkin tärkeää tiivistää ja järjestellä aineistoa. Tämän lisäksi on tehtävä valintoja siitä, mitä lopulliseen tutkimustekstiin tulee sisällyttää. Tätä kutsutaan usein tematisoinniksi. Tarkoituksena ei ole kuvata yleisesti ilmiöitä vaan tuoda esiin keskeisimmät näkökohdat. Eteneminen tutkimuksen analyysiosassa on teemoittainen ja teoriaan viittaava. (Eskola 2007: 167–183.)

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvun jälkeen toisen pääluvun keskeisin osuus käsittelee yleistä kunta- ja palvelurakennemuutostuskehitystä Suomessa. Samassa yhteydessä käsitellään myös kuntatalouden ongelmallisuutta uudistukseen ajavana tekijänä. Luvun alkuosa esittelee tutkimuskohteena olevan uuden Kauhavan kaupungin nykytilaa. Lopussa luodaan näkymä neljään jo historiaan vaipuneeseen peruskuntaan.

Tutkimuksen kolmas pääluku käsittelee muutosjohtamisen teoreettista taustaa, ja toimii samalla tutkimuksen keskeisenä teoreettisena katsantona tutkimuskohteelle. Luvun tavoitteena on luoda lukijalle kuva muutosjohtamisen perusteorioista ja antaa valmiudet tutkimustulosten omaehtoiseen arviointiin ja analysointiin. Luku vastaa kysymykseen: Millaista on onnistunut muutosjohtaminen teorian valossa? Luvun alkuosassa käsitellään kunnallisen toimintaympäristön muutoksia. Tämän jälkeen pohditaan muutosjohtamisen tarpeellisuutta näiden muutosten toteuttamisen välineenä. Keskeisin ja samalla laajin osa käsittelee hyvää muutosjohtamista, onnistuneen muutosjohtamisen välineitä ja hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia. Lopussa perehdytään muutosjohtamisen keskeisiin toimijoihin.

Neljännessä pääluvussa keskitytään viestinnän tematiikkaan. Käsitellyssä ovat viestinnän tarjoamat muutosjohtamisen välineet sekä viestinnän merkitys onnistuneessa muutoksessa. Viidennessä pääluvussa perehdytään muutosprosessin toimijoihin sekä teoreettisesti että empiirisesti. Luvun tarkoituksena on kuvata valmisteluun, suunnitteluun ja toimeenpanoon osallistuneita toimielimiä sekä sivuta samalla prosessin vaiheita ja etenemistä.

Kuudes pääluku voidaan määritellä paitsi ensimmäiseksi varsinaiseksi tutkimukselliseksi pääluvuksi, myös sisällöltään tutkimuksen tärkeimmäksi pääluvuksi. Pääluvussa analysoidaan teemahaastattelujen anti ja vastataan tutkimuskysymyksiin henkilöstön näkökulmasta. Käsitellyssä ovat henkilöstön kokemukset muutoksen etenemisestä, muutosjohtamisesta, käytetyistä muutosjohtamisen työkaluista ja muutosvastarinnasta.

Kuudenteen päälukuun verrattuna seitsemäs pääluke kääntää asettelun ylösalaisin, sillä luvussa on käsittelyssä esimiestoiminta. Näkökulmana on edelleen henkilöstön näkökulma, mutta mukaan on tuotu varovasti myös esimiestason näkökulmaa. Kuudes luku esittelee myös muutosprosessissa ilmenneen keskeisen ongelman, vakanssirakennegelman. Kahdeksas pääluke keskittyy puolestaan viestinnän toimivuuteen, viestinnän merkitykseen ja kokemuksiin viestinnän onnistumisesta. Tämän jälkeen tutkimuksellisesti merkittävät seikat ja vastaukset tutkimuskysymyksiin esitellään yhteenvedoluvussa. Varsinaisen tutkimuksellisen yhteenvedon lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen yhteiskunnallista painoarvoa, tutkimuskritiikkiä, tutkimuksen tieteellistä onnistumista sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. KUNTALIITOSKEHITYS JA UUSI KAUHAVA

Uusi Kauhava syntyi 1.1.2009, kun Kauhavan kaupunki, Ylihärmän kunta, Alahärmän kunta ja Korttesjärven kunta perustivat yhdessä kokonaan uuden kunnan. Kuntamuodoksi päätettiin kaupunki ja uudeksi nimeksi Kauhava. Kunta sijaitsee maantieteellisesti Etelä-Pohjanmaan maakunnan pohjoisosassa. Kunta rajautuu pohjoisessa ruotsinkieliseen Rannikko-Pohjanmaahan, muilla ilmansuunnilla rajanaapurit ovat täysin suomenkielisiä (kuva 1). Perustetun kaupungin pinta-ala on 1313,6 neliökilometriä. (Kauhavan kaupunki 2011a.) Kunta on siten yksi Etelä-Pohjanmaan suurimmista kunnista (kuvio 1).



Kuvio 1. Kauhavan sijainti (Baltic Cam Oy 2011; Etelä-Pohjanmaan liitto 2011).

Väestö

Kauhavalla on asukkaita Tilastokeskuksen (2010a) mukaan 17 545. Väestörakenteen ongelmakohtia ovat yli 65-vuotiaiden suhteellisen korkea osuus koko väestöstä, peräti 21,2 % sekä eläkeläisten suuri osuus 28 % (Kauhavan kaupunki 2011b). Vinoutunut väestörakenne ja sitä seuraava huoltosuhteen vinoutuminen asettavat omat vaatimuksensa uuden kunnan kehittämiseksi. Erityisen haasteellisia tulevat olemaan vanhusten hoidon ja terveyspalveluiden järjestäminen maantieteellisesti laajassa kunnassa. Terveyspalvelut ja vanhustenhoito eivät sinänsä kuulu Kauhavan kunnan ydintoimintaan, vaan niistä huolehtii terveydenhuollon kuntayhtymä Kaksineuvoinen (Kaksineuvoinen 2011).

Erittäin leimaa antavaa on kauhavalaisväestön erottautuminen pohjoisista naapureistaan. Ruotsinkielisten osuus pohjoisissa naapureissa on huomattava, esimerkiksi Oravaisissa, Vöyri-Maksamaalla (Oravainen ja Vöyri-Maksamaa muodostivat 2011 vuoden alusta Vöyri nimisen kunnan) ja Uusikaarlepyyssä yli 80 prosenttia on ruotsinkielisiä. Kauhavalla ruotsinkielisiä on vain noin 0,6 prosenttia. (Tilastokeskus 2010b.)

Muutama sana kaupungin synnystä

Uusi Kauhava ei syntynyt hetkessä itsestään, vaan sen takana on pitkä prosessi värikäine vaiheineen. Tämän pääluvun tarkoituksena on luoda katsaus tuon prosessin ymmärtämiseen ja kuntaliitoksen yleisiin taustatekijöihin. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään kuntataloutta ja sen ongelmia. Lähestymisnäkökulmana on talouden merkityksen ymmärtäminen kunnallisessa päätöksenteossa. Yleisesti juuri kuntatalous nähdään keskeisenä muutoksen käynnistäjänä. Kuntatalouden ymmärtäminen auttaa hyväksymään tehdyt ratkaisut ja optimitilanne olisikin, jos jokainen kuntalainen tuntisi kuntatalouden perusasiat ja pystyisi myös valvomaan omaa intressiään faktoihin tukeutuen.

Toisessa alaluvussa perehdytään kunta- ja palvelurakennemuutoksen tematiikkaan yleisesti. Käsittelyn keskiössä ovat reformin tarkoitus, lähtökohdat ja reformia koskeva

lainsäädäntö. Kolmas alaluku kuvaa tilannetta ennen alueella toteutunutta liitosta. Luvussa käsitellään neljää liitokseen osallistunutta peruskuntaa.

2.1. Kuntatalouden velkaantuminen liitoskehityksen taustatekijänä

Yhteiskunta ei ole stabiili vaan jatkuvassa liikkeessä. Globalisoituneessa ja nopeatahtisessa yhteiskunnassa menestyvät dynaamiset ja muutoskykyiset organisaatiot. Edes julkisen sektorin toimijat eivät voi sivuuttaa tätä tosiseikkaa, vaikka julkisella sektorilla muutokset toimintaympäristössä ovat ehkä hitaampia ja byrokraattisuudestaan johtuen kompleksisempia. Kuntiin kohdistuu runsaasti muutostekijöitä. Keskeiset tekijät käsitellään myöhemmin muuttuvan yhteiskunnan ja muutosjohtamisen kontekstissa. Jo tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä tuntea eräs muospainetta kuntakentällä aiheuttava tekijä, kuntatalous.

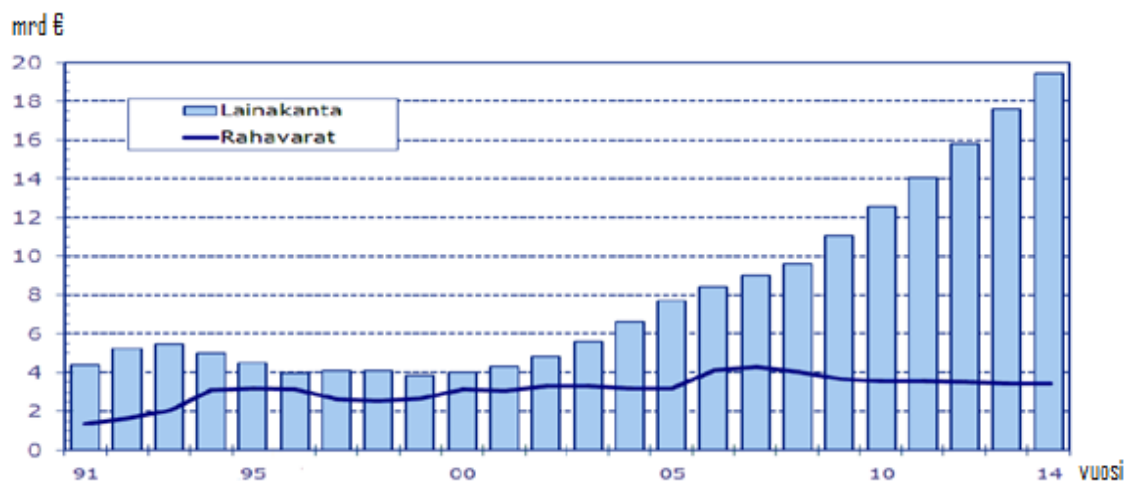
Kuntatalouden ymmärtäminen paitsi muutokseen ajavana tekijänä, myös yleisenä kunnallisen toiminnan ja johtamisen lähtökohtana, on tutkimuksen kannalta tärkeää. Tärkeyttä korostaa ensinäkkin sen laajuus, 34 miljardia euroa vuodessa, ja toiseksi se, että kuntien budjetista vajaa puolet saadaan kokoon verorahoilla (Valkeinen 2010). Koska kunnat rahoittavat toimintansa asukkaidensa maksamilla veroilla, jokaisella kuntalaisella on, tai ainakin tulisi olla, intressi kunnan toimintaan.

Kuntatalouden idea perustuu niukkuudelle siinä missä yksityisen sektorin markkinatkin. Niukkuudella tarkoitetaan sitä, että tarpeita/kysyntää on aina enemmän kuin resursseja tarpeiden/kysynnän tyydyttämiseen on tarjolla. Tämä taas johtaa siihen, että resursseja on allokoitava. Allokointi tarkoittaa kunnallistaloudessa valintoja eli päätöksiä siitä, mihin vähät resurssit on hyödyllisintä sijoittaa. Perusajatuksena on löytää sellaiset kohteet, joihin sijoittaminen tuottaa eniten hyötyä kunnan asukkaille, toisin sanoen tuottavat eniten hyvinvointia. Allokointi on onnistunut silloin, kun toiminta on tuloksellista. Tuloksellisuus puolestaan sisältää kolme elementtiä.

1. Taloudellisuus (kustannukset/suoritteet). Kysymys on tuotteen yksikköhinnoista.

2. Tuottavuus (suoritteet/tuotannontekijät). Samalla tuotannontekijä määrällä mahdollisimman paljon suoritteita. Esimerkiksi, jos kunta A tuotetaan kolmella lääkäriellä saman määrän palveluja kuin kunta B neljällä lääkäriellä, on kunnan A toiminta tuottavuudeltaan parempaa suhteessa kuntaan B.
3. Vaikuttavuus (tulosten vaikutukset). Allokointipäätöksellä on oltava halutut vaikutukset. Esimerkiksi lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan on kyettävä parantamaan potilaat, jotta toiminta olisi vaikuttavaa. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007: 77, 85.)

Tuloksellisuus asettaa eittämättä omat haasteensa ja paineensa kuntien toiminnalle. Erittäin huomattavaa ja samalla huolestuttavaa muutospaineiden kannalta on myös kuntien menorakenne, sillä noin puolet kuntien menoista on sosiaali- ja terveystalouden menoja. Väestön ikääntyessä etenkin maaseudun pienissä kunnissa tulee sosiaali- ja terveyspalveluiden suhteellinen osuus kuntien koko menorakenteessa korostumaan entisestään. (Kuntaliitto 2011.) Kunnallisten toimijoiden talouden tilasta saa hyvän kuvan tarkastelemalla kuntien ja kuntayhtymien rahavarojen ja lainakannan suhdetta.



Kuvio 2. Kuntien ja kuntayhtymien lainakanta sekä rahavarat vuodesta 1991 vuoteen 2014, miljardia € (Kuntaliitto 2010).

2.2. Kunta ja palvelurakennemuutos Suomessa

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksena on tehostaa kuntien palvelun tuotantoa ja näin parantaa kilpailukykyä. Tavoitteena on turvata palvelut kaikilla alueilla ja luoda kilpailukykyinen aluerakenne. PARAS-hankkeen myötä kuntien on täytynyt muodostaa noin 20 000 asukkaan toiminta-alueita, jotka tuottavat palveluja yhteistyössä. Kunnat ovat toistaiseksi saaneet itse päättää, missä muodossa yhteistyötä tehdään. Valtio kuitenkin kannustaa kuntaliitoksiin, sillä liitoksista on luvassa taloudellisia avustuksia.

2.2.1. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteet

Kunta- ja palvelurakennemuutos on Suomen historian suurin kunnallishallinnon uudistus. Uudistuksen tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää uusien palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa sekä kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmää. Tavoitteena on turvata vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta kuntien vastuulla olevien palveluiden tuottamiseen ja järjestämiseen myös tulevaisuuteen vuosikymmeniksi. Samalla palveluiden laatua, vaikuttavuutta, saavutettavuutta ja tehokkuutta pyritään kehittämään. Myös teknologian kehittyminen pyritään ottamaan huomioon. Pyrkimyksenä on kasvattaa alueiden vetovoimaa ja alueellista kilpailukykyä. Joillakin alueilla huomiota kiinnitetään erityisesti myös alueellisen tasa-arvon säilyttämiseen, eli hankkeella pyritään turvaamaan palvelujen saatavuus myös harvaan asutuilla maaseutualueilla. (Valtiovarainministeriö 2011.)

2.2.2. Kuntaliitokset

Kuntaliitos tarkoittaa käytännössä sitä, että kahdesta tai useammasta kunnasta tulee yksi suurempi kokonaisuus. Tämä voidaan toteuttaa lakkauttamalla kaikki yhdistyvät kunnat ja perustamalla uusi kunta, tai siten että yksi kunta pysyy virallisesti olemassa ja kuntaliitoksen muut kunnat sulautuvat siihen. Uusi kunta pitää tällöin olemassa olevan kunnan nimen. Kuntaliitoksessa, jossa kaikki kunnat lakkautetaan, voidaan uuden kunnan etuna pitää päätöksenteon tasapuolisempaa toteutumista, koska olemassa olleet pe-

ruskunnat aloittavat heti tasavertaisina. Toisaalta on hallinnollisesti mutkattomampaa liittää kuntia jo olemassa olevaan kuntaan. (Maisila 2009.) Edellä mainitulle on kuitenkin syytä esittää kritiikkiä etenkin kansalaisnäkökulmasta, sillä heikompien kuntien liittäminen dominoivaan kuntaan synnyttää usein enemmän pelkoa palveluiden säilymisestä.

2.2.3. Palveluntuotanto yhteistyössä

Palvelutoiminnan järjestäminen yli kuntarajojen on ollut keskustelun aiheena jo parin vuosikymmenen ajan. Alueellista yhteistyötä on pyritty kehittämään aluekeskusohjelman ja seutuohjelman kautta. Ongelmana on ollut vastustuksen kasvaminen, kun yhteistyötä on alettu kehittää myös peruspalveluiden osalta. Yhteisen näkemyksen ja sitoutumisen puute sekä alueiden erilaisuus ovat olleet suurimmat esteet yhteiselle toiminnalle. (Stenvall, Vakkala, Syväjärvi & Tiilikainen 2008: 63.)

PARAS-hankkeen piirissä palveluita pyritään tuottamaan alueittain kootusti ja synergiaetuihin pyrkien. Käytännössä kunta- ja palvelurakennemuutostus antaa kunnille mahdollisuuden järjestää perusterveydenhuoltonsa ja siihen liittyvän sosiaalitoimen kuntamallilla tai yhteistoiminta-alueilla kuntayhtymä- tai isäntäkuntamallilla. Isäntäkuntamallissa yksi kunta järjestää nämä tehtävät muiden yhteistoimintaan osallistuvien kuntien puolesta. (Stenvall ym. 2008: 64.)

2.2.4. Kuntayhtymä

Kunnilla on mahdollisuus osoittaa esimerkiksi perusterveydenhuollon tai ammatillisen koulutuksen tehtävät erillisen kuntayhtymän hoidettaviksi. Kuntayhtymä perustetaan kuntien keskinäisellä perustussopimuksella. Tällöin palvelujen järjestäminen on kuntayhtymän vastuulla, ja se järjestää palvelut kuntien sijasta. Kuntayhtymä on jäsenkunnista erillinen, itsenäinen oikeussubjekti. Jäsenkunnat luopuvat yhtymään liittyessään päätösvallostaan yhtymän toimialaan kuuluvissa asioissa. Näihin asioihin kunnat voivat kuitenkin vaikuttaa kuntayhtymään valittujen edustajiensa kautta tai vastaavasti palvelusopimuksen kautta. Yhtymän päättävä elin on joko yhtymäkokous tai jokin muu so-

pimuksessa päätösvaltaiseksi osoitettu toimielin. (Kuopila 2008.) Kuntayhtymän perussopimuksessa kunnat puolestaan päättävät myös siitä, mitkä ovat yhtymän päättävät ja valvovat elimet. Sopimukseen kirjataan myös yhtymän taloudellisia periaatteita koskien muun muassa varojen käyttöä ja velanottoa sekä eroavien ja mukaan tulevien kuntien asemaa, yhtymän purkamista ja loppuselvitystä. (Kuntaliitto 2007a.)

2.2.5. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen kansalaisnäkökulma

Kunta- ja palvelurakennemuutos on kansalaisbarometrin mukaan tuntematon valtaosalle suomalaisista. Tulosten mukaan neljäsosa on täysin tietämätön kaikista PARAS-uudistukseen liittyvistä asioista ja puolet vastaajista tuntee uudistuksen sisältöä vähän tai erittäin vähän. Demokratian toteutumisen kannalta tulos on hätkähdyttävän huono, koska uudistuksella on vaikutuksia ihmisiin ja heidän jokapäiväiseen elämäänsä. Kohtalaisena tietotasoaan piti 15 % vastaajista ja hyvänä vain 9 %. Parhaiten uudistusta tunnettiin alle 5000 asukkaan kunnissa, maaseutumaisilla alueilla. Tämä johtunee siitä, että muutoksen vaikutusten oletetaan näkyvän parhaiten juuri tämän kaltaisilla alueilla. Suomalaiset arvioivat, että uudistuksesta on tiedotettu aivan liian vähän. (Siltaniemi, Perälähti, Eronen, Särkelä & Londén 2009: 20–22.)

Lähes puolet kyselyyn vastanneista ei osannut sanoa, onko uudistus tarpeellinen vai ei. Tämä kertoo osaltaan siitä, etteivät ihmiset ole kovin tietoisia uudistuksesta. Kysymykseen kantaa ottaneista 46 % piti uudistusta välttämättömänä tai tarpeellisena. Uudistukseen kriittisimmin suhtautuivat ne, joilla oli eniten tietoa tavoitteista ja taustoista. Yli 40 % vastaajista arvioi kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoittavan palvelujen lopettamista ja siirtymistä kauemmaksi. Vastaajat uskoivat tehokkaamman voimavarojen käytön tarkoittavan palvelujen laadun ja valinnanvapauden heikentymistä. Terveyspalveluiden uskotaan enemmän heikkenevän kuin paranevan uudistusten myötä. Kuntien yhdistymisen ei uskottu vaikuttavan palvelujen parantumiseen. (Siltaniemi ym. 2009: 23–26.)

Suomalaiset haluavat jatkossakin laadukkaita lähipalveluita, mikä on jokseenkin ristiriidassa PARAS-uudistuksen käytännön toteutuksen kanssa, jonka mukaan palvelut ainakin periaatteessa keskittyvät. Kansalaisten mielestä tärkeämpää olisi kehittää sosiaali- ja terveyspalveluiden sisältöä ja toimintatapoja kuin muuttaa varsinaisia rakenteita. Kuntalaisten rahoitusvastuuta ei vastauksien mukaan saa lisätä, vaan valtion tulisi ottaa entistä enemmän vastuuta palvelujen järjestämisestä. Suuret yhteistoiminta-alueet voivat olla ristiriidassa kunnallisdemokratian kanssa, koska päätöksenteko siirtyy muihin toimielimiin. (Siltaniemi ym. 2009: 28.)

2.2.6. Uudistuksen keskeinen lainsäädäntö

Kunta- ja palvelurakenne uudistusta koskeva lainsäädäntö on varsin uutta, sillä keskeisin lainsäädäntö on peräisin helmikuulta 2007 ja joulukuulta 2009. Keskeisimpiä lainsäädännöllisiä uudistuksia on kolme. Näitä ovat laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta (9.2.2007/169), uusi kuntajakolaki 29.12.2009 ja laki varainsiirtoverolain muuttamisesta 9.2.2007/171. Näiden kolmen lain lisäksi on säädetty tai täsmennetty kolme asetusta, mutta niiden käsittely on tässä yhteydessä tarpeetonta.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta

Lain tarkoituksena on luoda ”lailliset edellytykset” kunta- ja palvelurakennemuutukselle. Uudistuksen tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Tämän on tapahduttava kunnallisen kansanvalinnan lähtökohdista. Toisena keskeisenä tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi. Lailla tavoitellaan elinvoimaista ja toimintakykyistä sekä eheää kuntarakennetta. Tavoitteena on myös varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen, ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö. (169/2007 1 §.)

Tavoitteisiin päästään lain mukaan ensinäkin kuntarakennetta vahvistamalla eli yhdistämällä kuntia ja liittämällä osia kunnista toisiin kuntiin. Toiseksi on vahvistettava palvelurakenteita kokoamalla kuntaa laajempaa väestöpohjaa edellyttäviä palveluja ja lisäämällä kuntien yhteistoimintaa. Kolmantena keinona on toiminnan tuottavuuden parantaminen tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa. Kuntarakenteen vahvistamisen taustalla on ajatus työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta muodostuvista kunnista. Lain mukaan kunnat voivat muodostaa myös yhteistoiminta-alueita. Yhteistoiminta-alue voi lain mukaan tarkoittaa joko yhteisen kuntayhtymän perustamista tai sitä, että kunnat keskittävät jonkin palvelun yhden kunnan hoidettavaksi. (169/2007 4–5 §.)

Uusi kuntajakolaki

Kuntajakoa kehitetään lain mukaan kuntien alueellista eheyttä ja yhdyskuntarakenteen toimivuutta edistävällä tavalla. Kunnan tulee muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta sellaisesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palveluiden järjestämisestä ja rahoituksesta. (1698/2009 2 §.)

Uudistetussa laissa määritellään edellytykset kuntajaon muuttamiselle, uusien kuntien perustamiselle ja vanhojen lakkauttamiselle. Kuntajakolain muutokset ovat keskeisiä myös kuntien henkilöstön kannalta, sillä laki määrittelee henkilöstön oikeudet tilanteessa, jossa työntekijä vaihtuu kunnasta toiseen (1698/2009 29 §). Kuntien kannalta mielenkiintoisin lain kohta lienee kuntien yhdistymisestä kunnille maksettava tuki (1698/2009 41–44 §).

Laki varainsiirtoverolain muuttamisesta

Laki koskee kunnan tai kuntayhtymän omistamien kiinteistöjen myymisen tai siirtämisen verotusta. Kaikkiaan lakiin tehdyt muutokset eivät olleet kovinkaan mittavia, sillä

lakiin ainoastaan lisättiin pykälät 43 b ja 43 c, myös 43 §:n otsikkoa muutettiin. (171/2007)

2.3. Neljä kuntaa historian lehdillä

Samalla kun uusi Kauhava aloitti toimintansa, lakkasi neljä perinteikästä ja laajasti tunnettua kuntaa olemasta. Huolimatta näiden neljän kunnan siirtymisestä historiaan, perinteet tuskin suostuvat unohtumaan. Siinä missä päättäjien ja työntekijöiden on vaikea hyväksyä muutosta, asukkaiden lienee sitäkin vaikeampi hyväksyä asuvansa ”toisessa” kunnassa. Täysimittainen sulautuminen vaatinee sukupolven verran aikaa. Taustana kuntaliitokselle ja nykyisyyden ymmärtämiselle on syytä tutustua myös peruskuntiin

Kauhava

Kauhava oli asukasluvultaan 7965 (2007) peruskunnista suurin ja ehkä myös tunnetuin. Ensi kuulemalta mieleen tulevat tarinat pohjalaisista puukonheiluttelijoista, puukkojunkkareista. Kauhava olikin kahden tunnetun puukkosepän, Iisakki Järvenpään ja Juho Kustaa Lammin, kotipaikka. Vaikka puukkojunkkarien ajat ovat jo kaukana takana, historiaa on edelleen mahdollista muistella puukko- ja tekstiilimuseossa tai Iisakki Järvenpään minimuseossa. Niin ikään kaupunki tarjoaa puukoista ja puukkojunkkariperinteestä kiinnostuneille Puukon synty-patsaan sekä puukko festivaalit. (Mäkinen 2008: 31.)

Rikkaan kulttuurihistoriansa lisäksi Kauhava oli tunnettu myös lentosotakoulustaan, joka eurooppalaisellakin tasolla noteerataan varsin laadukkaana sotilaslentäjien koulutajana. Mainetta niittänyt menestyskirjailija Antti Tuuri on kotoisin Kauhavalta, ja ehkäpä juuri hänen ansiostaan Kauhava sai mainetta myös elokuvien kuvauspaikkana. Kauhavalla on kuvattu Tuurin romaaneihin perustuvat elokuvat Pohjanmaa, Amerikan raitti ja Talvisota. (Mäkinen 2008: 31.)

Poliittiselta rakenteeltaan Kauhava oli viimeisissä omista vaaleissaan reilusti keskusta-voittoinen, sillä lähes puolet (46,8 %) vuoden 2008 äänistä meni keskustapuolueelle. Toiseksi eniten ääniä (26,0 %) sai kokoomus ja kolmanneksi eniten (13,7 %) SDP (Tilastokeskus 2010c).

Kortesjärvi

Kortesjärvi oli asukasluvultaan 2356 (2007) puolestaan liitoskuntien pienin. Kunnan tunnettuus nojasi pitkään jääkäriperinteen varaan. Myös kunnan vaakunassa oleva risti viittaa jääkäriperinteeseen. Kortesjärveltä lähti suhteessa eniten jääkäreitä koulutettavaksi Saksaan. (Mäkinen 2008: 33.) Kunnan vaakuna on maininnanarvoinen tutkimuksen yhteydessä siitäkin syystä, että risti valittiin sisällytettäväksi myös uuden Kauhavan kaupungin vaakunaan (ks. Kauhavan kaupunki 2011a).

Toisin kuin muita liitoskuntia Kortesjärveä ei juurikaan mielletty menestyväksi yritys- ja yritysjohtajaksi. Kunnan suurimmat työnantajat ennen liitosta olivat julkisen sektorin työnantajat sekä paikallispankit. (Mäkinen 2008: 33.) Kortesjärven vaalitulokset vuodelta 2008 osoittaa keskustan olleen selvästi suurin puolue lähes 50 prosentin äänimäärällä (49,4 %). Kokoomuksen äänimäärä (20,6 %) kohosi reilut viisi prosenttia kolmanneksi suurinta puolta korkeammalle, SDP:n kannatuksen jäätyä 15,6 prosenttiin. (Tilastokeskus 2010c.) Keskustalaisuuden korostuminen on omiaan kertomaan Kortesjärven maaseutuvaltaisuudesta, mikä pitääkin paikkaansa ainakin asukastiheyden osalta.

| Kunta | Väestötiheys as/km ² |
|-------------|---------------------------------|
| Ylihärmä | 19,6 |
| Kauhava | 16,3 |
| Alahärmä | 13,5 |
| Kortesjärvi | 7,1 |

Taulukko 1. Asukastiheys peruskunnissa (Mäkinen 2008).

Alahärmä

Alahärmä tunnettiin ennen kaikkea teollisuusneuvos Jorma Lillbackan menestyksekkäästä yritystoiminnasta, joka myös poiki pieneen kuntaan poikkeuksellisia matkailuatraktioita, kuten Power Park huvipuiston ja Mika Salo Circuit mikroautoradan. Asukasluvultaan 4 771 (2007) Alahärmä oli Kauhavan jälkeen liitoskuntien toiseksi suurin. Kauhavan ja Ylihärmän ohella se tunnettiin myös puukkojunkerikulttuuristaan. Syntypä kirjallisuudesta tuttu Isontalon Anttikin Alahärmässä. (Mäkinen 2008: 11.)

Kunnallisvaaleissa 2008 Alahärmässä oli käytössä kaksi äänestysaluetta kirkonkylä ja Voltti. Tästä syystä vertailu Alahärmän ja muiden peruskuntien välillä ei ole mahdollista. Yleistäen voidaan todeta keskustan olleen myös Alahärmässä suurin puolue (kirkonkylä 41,2 %, Voltti 52,2 %). kokoomuksen kannatus kirkonkylässä on kuitenkin lähes tasoissa keskustan kannatuksen kanssa (37,5 %). sosiaalidemokraattinen puolue ei yltänyt kymmeneen prosenttiin kummallakaan äänestysalueella. (Tilastokeskus 2010c.)

Ylihärmä

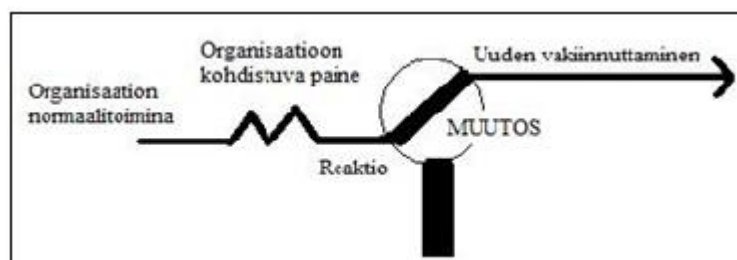
Ylihärmä tunnettiin paitsi komeista lakeuksistaan myös puukkojunkeriperinteestään. Ylihärmä oli Antti Rannanjärven kotikunta. Asukasluvultaan 2985 (2007) Ylihärmä oli liitoskuntien toiseksi pienin. Kunta tunnetaan myös vahvana yrittäjyyspitäjänä Alahärmän ja Kauhavan ohella. (Mäkinen 2008: 59.) Ylihärmässä keskustan kannatus oli liitoskuntien matalin (40 %). Kokoomus (29,8 %) ei siitä huolimatta yltänyt ylihärmässäkään keskustan tasolle (Tilastokeskus 2010c).

Syntyneen kunnan myötä 2008 vaalitulokset yhteenlaskettuna eivät yllätä, sillä luvut toistavat peruskuntien poliittista rakennetta. Suurin puolue keskusta sai koko alueella 46,8 % kannatuksen. Toiseksi eniten kannatusta sai kokoomus, 26,0 prosenttia (Kauhavan kaupunki 2011c).

3. MUUTOSJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ KUNTAORGANISAATIOSSA

Syrjäisillä Iranin maaseuduilla ei muutamia kymmeniä vuosia sitten tarvittu juurikaan käteistä rahaa. Kun satunaiset ohikulkijat jättivät silloin tällöin rahaa noihin pieniin ja syrjäisiin maaseutukyliin, saattoivat rahat säilyä vuosia kyläläisten kaapeissa ja kukkaroissa, sillä kaupunkiin, jossa rahaa todella tarvitsi, mentiin vain hyvin harvoin. Rahat olivat tuolloin koristettu Shaahin persian symboleilla ja kuvilla. Mitä tapahtuikaan, kun maan uusi hallitsija Ajatollah Khomeini astui valtaan ja vaihtoi rahat omilla kuvillansa ja symboleillansa varustelluiksi? Maaseudun ihmiset säilyttivät seteleitään ja kolikoitaan täysin tietämättömänä rahauudistuksesta. Tuskin pääsivät niistä koskaan eroon, sillä vieraillessaan kaupungissa eivät heidän säilyttämänsä setelit ja kolikot enää kelvanneetkaan maksuvälineeksi. Iranissa tuohon aikaan nuoruuttaan eläneen tutkijan Jaber Ahmadin kertoman tarinan opetus on yksinkertainen. Muutoksen onnistuminen edellyttää kaikkien tekemistä tietoisesti muutoksesta. (Iranilais-arabialainen oppositiopoliitikko Jaber Ahmad, keskustelu 20.6.2010.)

Muutoksessa on lyhyesti kysymys eräänlaisesta organisaation kehitysvaiheesta (kuvio 3.) Kehitysvaihe saa alkunsa organisaatioon kohdistuvista paineista, joita myöhemmin tässä luvussa kutsutaan muutospaineiksi. Itse muutos on asetettu kuviossa suurennuslasin alle. Kaikki prosessin vaiheet, myös muutos, edellyttävät johtamista. Muutosvaiheen johtamisessa on kysymys muutosjohtamisesta. Mikäli muutosjohtaminen on onnistunut, onnistuu myös kuvion viimeinen vaihe eli uuden vakiinnuttaminen.



Kuvio 3. Muutosprosessi organisaation kehitysvaiheena.

Muutosjohtaminen ja viestintä kuntaorganisaatiossa on tämän tutkimuksen teorian pää-luku. Luvun alussa pohditaan yleisten yhteiskunnallisten kehitystrendien vaikutusta kunnalliseen toimialaan. Käsittelyssä ovat kuntakenttää eniten muokkaavat tekijät, kuten integraatiokehitys, globalisaatio sekä ikärakenteen muutokset. Luvun keskiosassa luodaan katsaus tutkimuksen keskeiseen teoriaan. Käsittelyssä ovat hyvän muutosjohtamisen lisäksi myös muutosjohtamisen välineet ja menestyvän muutosjohtajan ominaisuudet. Luvun lopulla muutosjohtamista ja muutosta ylipäätään käydään läpi eri toimijoiden näkökulmasta. Tarkastelussa ovat niin kunnanjohtaja ja luottamushenkilöstö kuin myös yksilöt ja ryhmät. Koko luvun tarkoituksena on antaa välineet tutkimuksen tulosten ymmärtämiselle, analysoinnille ja tulkinnalle.

3.1. Muuttuva yhteiskunta ja muutospaineet

Suomalaisessa yhteiskunnassa kunnat ovat osa asukkaidensa jokapäiväistä elämää. Muun muassa koulutus, terveydenhuolto ja perusinfrastruktuuri ovat kuntien tuottamia palveluita, joita arkielämässä tarvitsemme jatkuvasti. Voimassa olevassa kuntalaissa (365/95 § 1) todetaan kunnan olevan asukkaiden hyvinvoinnin ja kestävä kehityksen edistäjä. Näiden palvelujen tuottamisen perustana on kuntalain mukaan perustuslailla taattu kunnallinen itsehallinto. Lakia tulkiten on kysymys siitä, että kunnat ovat itsenäisiä yksiköitä, joiden tehtävänä on hyvinvoinnin tuottaminen ja jakaminen. Näin kunta hoitaa, paitsi sille laissa säädettyjä tehtäviä, myös itsehallinnon nojalla itselleen ottamaan tehtäviä.

Anttiroikon, Haverin, Karhun, Ryynäsen ja Siitosen (2007: 1) mukaan kunnallisella itsehallinnolla on pitkä historia. Historian saatossa omavastuisesti toimivat kunnat ovat aina heijastelleet yleisiä yhteiskunnallisia kehitystrendejä. Edellä mainittua tulkiten voi kuntien todeta elävän mukana ”ajan hengessä”. Ymmärtääksemme kunnallisen toimintakentän haasteita tulisi meidän ymmärtää kunnan toimintaympäristöä ja sen olosuhteita. Ei liene erimielisyyttä siitä, että nyky-yhteiskuntaa luonnehtivat vahvimmin sellaiset sanat kuin muutos, tieto ja kansainvälisyys. Anttiroiko ym. (2007: 1) mainitsevat nykyisen kehitysvaiheen muokkaavan kuntainstituutiota aivan uuteen muottiin. Käynnissä

olevan muutoksen taustalla vaikuttavat suuret yhteiskunnalliset muutokset kuten globalisaatio, Euroopan integraatio ja teknologian kehitys. Edellä mainitut tekijät muokkaavat itse asiassa koko yhteiskuntaa, eivät vain kunnallista toimintakenttää.

Anttiroikon ym. (2007) ”luettelo” kehitystrendeistä on kuitenkin vain riisuttu kertomus yhteiskunnallisista tapahtumista. Avaramman kuvan kuntakenttään vaikuttavista kehitystrendeistä antaa muun muassa Sahrman (2008: 7–10), joka luettelee kuusi keskeistä kunnallisalaaan vaikuttavaa kehitystrendiä. Ensimmäisenä trendinä Sahrman mainitsee maailmantalouden yhdentymisen ja toimintojen alueellisen uusjaon. Hänen mukaansa se mitä tapahtuu maailmantaloudessa, vaikuttaa myös kuntien toimintaympäristöön. Toisaalta myös kuntien on osaltaan oltava rakentamassa vahvaa Suomea ja vahvaa Eurooppaa. (Sahrman 2008: 7.)

Keskeisin Suomen kuntiin vaikuttanut tekijä tässä yhteydessä lienee Euroopan unioni, johon Suomi liittyi vuonna 1995. Euroopan unionin vaikutukset ilmenivät ennen kaikkea eurooppalaisen aluepolitiikan muodossa. Eurooppalaisen aluepolitiikan vaikutukset olivat havaittavissa toisaalta jo ennen Suomen liittymistä unionin jäseneksi. Esimerkiksi jo vuonna 1994 voimaan tullut laki alueiden kehittämisestä määräsi Suomen aluepoliittiset tukialueet perustuviksi seutukuntajakoon. Samana vuonna seutukuntajako nostettiin myös alueellisen kehittämisen seurannan tilastolliseksi yksiköksi. Myös ohjelmaperusteinen aluekehittäminen rantautui Suomeen jo ennen varsinaista jäsenyyttä. (Laamanen 2005: 5–6.)

Euroopan unionin lisäksi koko maailmanlaajuinen talouskehitys ja globalisaatio asettavat omat reunaehdonsa kunnalliselle toimialalle. Globalisaatio on pakottanut myös kunnat mukaan globaaliin kilpailuun. Kuntienkin on vastattava globaalin kilpailun haasteisiin. (Nyholm 2008: 39.) Globaali kilpailu, johon Nyholm viittaa, tarkoittanee muun muassa kuntien välistä kilpailua yritysten sijaintipaikoista. Perinteisesti tuota kilpailua kunnat ovat käyneet muun muassa tonttihinnoilla, infrastruktuurilla, edullisilla toimitilavuokrilla, lainantakauksilla ja muilla taloudellista hyötyä yrityksille tuottavilla kannustimilla. Kilpailua käydään yhtäläillä myös seutukuntien tai muiden kuntapohjaisten alueyksiköiden välillä. Toisaalta kuntien välistä kilpailua on hieman rajoittanut Euroo-

pan Unionin valtiontukisääntely, sillä kuntien yrityksille myöntämä tuki kuuluu nykyisin Euroopan unionin valtiontukisääntelyn piiriin. Sääntelyn mukaan merkitystä ei ole sillä, olisiko tuen kohteena oleva yritys julkisomisteinen vai yksityinen. (Torkkel 2009.)

Toisena trendinä Sahrman mainitsee väestön ikärakenteen. Huoltosuhteen vinoutuminen suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle asettaa uudenlaisia haasteita yhteiskunnalle. Vuoteen 2020 mennessä yli 65-vuotiaiden määrän arvellaan kasvavan 350 000 hengellä ja 20–64-vuotiaiden määrän vastaavasti vähenevän 150 000 hengellä. Väestön vanhetessa kunnat joutuvat suuntaamaan tehtäviään uudelleen. On selvää, etteivät kaikki kunnat pysty tuottamaan tarvittavia palveluja ainakaan yksin. Syynä kykenemättömyyteen saattaa taloudellisten resurssien puuttumisen ohella olla myös henkilöstön puute. Työvoiman saatavuudesta muodostuukin monille kunnille suuri ongelma tulevaisuudessa. Ongelmaa ei lievitä se tosiseikka, että vuoteen 2017 mennessä 30 %, eli noin 160 000 henkilöä, eläköityy kuntatehtävistä. Toisaalta tapahtuva kehitys tarjoaa kunnille mahdollisuuden uudistaa ja kehittää organisaatioitaan. (Sahrman 2008: 8.) Tehtävien uudelleen suuntaamisella Sahrman tarkoittanee ikärakenteen muutosten vaikutuksia kuntalaisten palvelukysyntään ja toisaalta myös muuttuneeseen arvomaailman ja asenneilmastoon. Nyholm (2008: 47) käyttää tästä nimitystä sosiaalinen arvo- ja tarveympäristö.

Kolmas Sahrmanin mainitsema yhteiskunnallinen kehitystrendi on Suomen hallintojärjestelmä ja hallinnon rakenteet. Hänen mukaansa hallintojärjestelmä ja hallinnon rakenteet ovat kaikilla tasoillaan muutoksessa. Kuntien kannalta keskeisiä muutoksia ovat:

Uuden työ- ja elinkeinoministeriön syntyminen. Ministeriön keskeiset toiminnot ovat aluekehitys-, elinkeino-, ja työllisyyspolitiikka. Kaikilla edellä mainituilla on huomattava vaikutus kuntien toimintaympäristöön ja kehittämismahdollisuuksiin. (Valtiotason muutokset)

Valtiohallinnon keskittyminen kahdelle virastolle, jotka ovat aluehallintovirasto ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. Kunnallinen aluehallinto puolestaan vahvistui maakuntien liiton kasvaneen merkityksen myötä. (Aluetason muutokset)

Paikallistasolla kunta- ja palvelurakennemuutos järjestyttää perinteisiä kuntarakenteita, ehkä enemmän kuin kukaan osasi vielä muutamia vuosia sitten arvata. (Sahrman 2008: 8–9.) Toisaalta Suomen kuntakartta käsittää edelleen 336 kuntaa (1.1.2011).

Neljäs kehitystrendi Sahrmanin luettelossa on kuntien ja alueiden erilaistuminen. Tällä hän tarkoittaa erityisesti kunnissa tapahtuvaa laadullista erilaistumista. Muun muassa väestön koulutusrakenteen, ikärakenteen, elinkeinorakenteen, julkisen palvelutarjonnan ja tulopohjan erilaistuminen luo uusia haasteita kunnille. Niin ikään väestön keskittyminen tietyille kasvuseuduille jatkuu, minkä seurauksena syrjäiset alueet taantuvat suurten kasvaessa entisestään. (Emt. 2008: 9.)

Viides Sahrmanin mainitsema kehitystrendi koskee työelämän ja osaamistarpeiden muutosta. Kuntien henkilöstöpolitiikkaan kohdistuu uudenlaisia vaatimuksia. Muun muassa työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa moniosaamista sillä moniosaaminen mahdollistaa tehtäväkuvien nopeatahtistakin vaihtumista. Muutosjohtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen nousevat aiempaa tärkeämpään rooliin. Kuntien erityiseksi haasteeksi nousee eri sukupolvien välisen työtavan erilaisuuden ymmärtäminen ja huomioonottaminen. Myös epätyypilliset työsuhteet yleistyvät (osa-aikatyö, määräaikaisuus ja etätyö). (Emt. 2008: 9–10.) Näiden työelämän muutosten lisäksi tulevaisuuden työyhteisöt myös kansainvälistyvät.

Viimeisenä kehitystrendinä Sahrman mainitsee kuntien aseman palvelujen järjestäjänä. Kuntien oman palvelutuotannon supistuessa edelleen kuntien asema korostuu palveluiden järjestäjänä. Palvelut tilataan yksityisen tai kolmannen sektorin tuottajilta, mikä lisää myös kuntien markkinariippuvuutta. Toisaalta näin myös yksityisen- ja julkisen sektorin raja hämärtyy. (Emt. 2008: 10.) Kuntien asema palveluiden järjestäjänä luo kysyntää myös uudelle ammattiryhmälle, sillä kuntien hankintojen kilpailuttaminen vaatii runsaasti lainopillista osaamista. Etenkin suurimmat kaupungit ovat jo panneet avukseen runsain määrin hankinta-asiantuntijoita, hankintapäälliköitä ja lakimiehiä.

3.2. Muutos vaati johtajuutta

Kuvatut yhteiskunnalliset kehitystrendit muokkaavat kuntaorganisaatioiden toimintaympäristöjä ja olosuhteita. Kehitystrendit ovat näin ollen muutostarpeen käynnistäjiä. Kuntaorganisaatiotkaan eivät voi vain seurata kehitystä vierestä, vaan niiden on muiden organisaatioiden tavoin reagoitava muutoksiin. Yksityisellä sektorilla tämä ”pakonaisuus” kiteytyy erinomaisen selkeästi General Electricin Ex-pääjohtajan Jack Welchin johtamisteoreettiseen ytimeen:

”Kun maailma yrityksen ympärillä muuttuu nopeammin kuin maailma yrityksen sisällä, on loppu vain ajan kysymys” (Kilpinen 2008: 9).

Muutos on välttämätöntä organisaatiolle, myös kuntaorganisaatiolle. Mutta mitä muutosjohtaminen sitten oikeastaan on? Kysymystä voidaan lähestyä useasta näkökulmasta. Yksinkertaistettu määritelmä saadaan aikaan pilkkomalla käsite osiin, muutokseksi ja johtamiseksi.

3.2.1. Muutos käsitteenä ja prosessina

Jos muutoksen sisällön avaaminen oli haasteellista, on käsitteen ymmärtäminen muutosjohtamisen kontekstissa sitäkin haastavampaa. Ensinäkin muutos voidaan määrittää fysiikan termein ”liikkeeksi”. Itse käsite onkin alkujaan tuotu organisaatiotutkimukseen juuri fysiikan termistöstä. Fysiikan määritelmä muutokselle ei ole kuitenkaan kovin relevantti tutkimuksen kannalta, vaikka muodostaakin selkeät perusteet termin sisällölliselle ymmärtämiselle. Toinen, käytännöllisempi tapa ymmärtää muutosta, on nähdä muutos organisaatiossa toteutettavina kehityshankkeina. Toisin sanoen muutos on organisaation tietoista kehittämistä. (Nyholm 2008: 54.) Muutos voi olla myös reaktiivista eli organisaatio toimii johonkin ulkopuoliseen tai sisäpuoliseen tapahtumaan reagoiden (Furnham 1997: 622).

Muutos voidaan nähdä organisaatiossa myös eräänlaisena prosessina (kuvio 4 seuraavalla sivulla). Kuvion mukaan muutosprosessista voidaan erotella neljä vaihetta: tarve, tavoite, toteutus ja vakiinnutus. Tarpeella tarkoitetaan sekä muutostarpeen tunnistamista

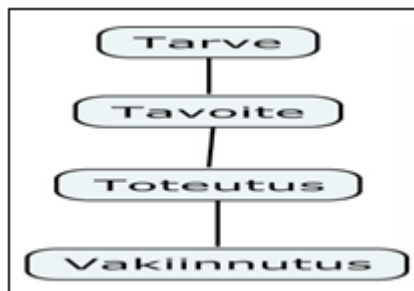
ja kunnollista analysointia että nykytilanteen arviointia ja muutoksen hyödyllisyyden arviointia. (Nyholm 2008: 62.) Valpola (2004: 30) käyttää ”tarve-vaiheesta” termiä muutostarpeen hyväksyminen ja täsmentää sen olevan koko muutoksen perusta. Valkeisen (2006a) mukaan kuntaorganisaatiot ovat riippuvaisia toimintaympäristöstään, ja muutokset toimintaympäristössä edellyttävät reagointia. Toisaalta muutostarve voi nousta esiin myös kunnan sisäisistä tekijöistä, kuten taloudellisesta ahdingosta tai ammattitaitoisen henkilöstön puutteesta.

Tavoitteella puolestaan tarkoitetaan selkeiden ja saavutettavissa olevien tavoitteiden asettamista sekä niistä tiedottamista kaikilla organisaation tasoilla. Myös suunnitelmien laadinta ja resurssien varmistaminen kuuluvat tähän prosessin vaiheeseen. (Nyholm 2008: 62.) Valpola (2004: 30) käyttää toisesta vaiheesta termiä ”yhteinen näkemys”. Hänen mukaansa kysymyksessä on eräänlainen kompassi tien löytämiseksi onnistuneeseen muutokseen. Myös muutoksen onnistumisen arvioinnin kriteerit tulee hänen mukaansa määrittää tässä prosessin vaiheessa.

Toteutuksella puolestaan tarkoitetaan muutoksen johtamista, muutoksen tukemista, henkilöstön asenteisiin vaikuttamista, epävarmuuksien hälventämistä, irratiionaalisten elementtien hallintaa, koulutusta, neuvontaa ja valmennusta. (Nyholm 2008: 62). Prosessin tätä vaihetta Valpola (2004: 31) kuvaa sanalla muutosvoima. Hänen mukaansa muutosvoiman määrä vaihtelee runsaasti eri organisaatioissa. Erityisen paljon muutosvoiman runsauteen vaikuttavat hänen mukaansa työntekijöiden itseluottamus, organisaation yrittäjämäinen johto, toimiala ja tilanne. Viimeksi mainittu seikka on erityisen relevantti tämän tutkimuksen kannalta, sillä tilanteella Valpola tarkoittaa esimerkiksi kriisien vaikutusta muutosvoimaan. Muun muassa kuntatalouden kriisi, ikärakenteen vinoutuminen ja integraatiokehitys ovat tilannetekijöitä, jotka lisäävät kuntien muutosvoimaa. Muutosvoiman lisäksi prosessin tähän vaiheeseen liitetään Valpolan mukaan myös ensimmäiset toimenpiteet, jotka ovat ratkaisevan tärkeitä koko muutoksen suunnan näyttäjänä.

Vakiinnutusvaihe tarkoittaa Nyholmin (2008: 62) mukaan prosessin myötä aikaansaatu- jen muutosten vakiinnuttamista organisaation normaaliksi toiminnaksi. Valpola (2004:

33) puolestaan puhuu muutoksen ankkuroimisesta käytäntöön. Hänen mukaansa asioiden arkipäiväistyminen vie pitkän aikaa. Ennen tilannetta, jossa vanhan perään ei enää haikailla, saatetaan käydä läpi vaikeitakin tilanteita.



Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (Nyholm 2008: 62).

Muutosprosessin vaiheita on kuvattu kirjallisuudessa runsaasti ja lukuisilla eri tavoilla johtuen paitsi lukuisista teoksista myös siksi, että useat teokset ovat syntyneet kirjoittajien omien kokemusten innoittamina. Valpolan ja Nyholmin luetteloita sivutaan Kotterin (1996) esittämässä kahdeksan askeleen mallissa, joka tuo esiin tämänkaltaisten luetteloiden hyödyllisyyden muutosjohtamisen apuvälineenä.

Valkeisen (2006a) mukaan muutoksen johtamiseen vaikuttaa aina organisaation toimintaympäristö. Tästä syystä on vaikea esittää päteviä pelisääntöjä, jotka toimisivat joka tilanteessa. Yhteistä näyttäisi kaikille tilanteille kuitenkin olevan edellisten kaltaisten prosessivaiheiden erottuminen. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö reagoi muutokseen eri tavoin prosessin eri vaiheissa, ja siten henkilöstöjohtamisen nouseminen muutosjohtamisen keskiöön on perusteltua.

3.2.2. Johtamisen ja johtajuuden käsitteet muutosjohtamisen kontekstissa

Johtamisen käsitettä on helpompi lähestyä muutoksen, mikä selittynee osaltaan johtamisen käsitteistön arkipäiväistymisellä ja pitkällä traditiolla. Kunta- ja palvelurakennemuutosta koskevassa debatissa sana johtaminen korvautuu usein termillä johtajuus. Val-

keinen (2006b) määrittelee johtajuuden vastuulliseksi toiminnaksi siitä, että työyhteisö toimii perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisesti. Johtajuus on siten kaikkien työntekijöiden ominaisuus, ei vain esimiehen. Artikkelia tulkiten johtaminen eroaa johtajuudesta lähinnä ensin mainitun esimieskeskeisyydellä.

Johtajuutta voidaan tarkastella syvällisemmin myös johtamisen yleisen teorian valossa. Englanninkielisestä maailmasta tutut management (asioiden johtaminen) ja leadership (ihmisten johtaminen) -käsitteet ovat yksinkertaisin tapa avata johtajuuden tematiikkaa. Honkasen (2006: 185–186) mukaan johtamisessa on kysymys kahden pääfunktion toteuttamisesta. Ensimmäisen johtamisen funktio on tavoitteiden asettaminen ja tehtävien organisointi. Toinen funktio on työntekijöiden ”motivointi” tehtävien suorittamiseen. Ensimmäisellä funktiolla Honkanen määrittelee sisällön management-termille; miten määrittellä tehtävät tarkoituksenmukaisesti, miten organisoida ja suunnitella toimintaa. Toisella funktiolla hän viittaa leadership-termiin; kuinka houkuttaa työntekijät tekemään työnsä. Tästä näkökulmasta johtajuuden voisi tulkita leadershipiksi eli ihmisten johtamiseksi.

Kotterin (1996: 23) mukaan ihmisten johtaminen tai johtajuus eroaa asioiden johtamisesta siten, että edellinen koostuu joukoista niitä prosesseja, joilla organisaatio alun perin perustetaan tai jolla sitä muutetaan olosuhteita vastaavaksi. Jälkimmäisessä on puolestaan kysymys niistä prosesseista, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden järjestelmä pidetään käynnissä. Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 % ihmisten johtamista ja vain 10–30 % asioiden johtamista. Hänen mukaansa on työntekijöiden kannalta erittäin valitettavaa, että asioiden johtamista korostetaan edelleen liikaa.

Kotterin määritelmä johtajuudesta hahmottaa hyvin johtajuuden tai ihmisten johtamisen merkitystä organisaatiomuutoksen avaintekijänä. Toisaalta hän esittää myös tämän tutkimuksen kannalta varsin kiinnostavan ongelmakohdan, nimittäin asioiden johtamisen ylikorostumisen. Pienissä suomalaisissa kunnissa lienee havaittavissa tuota samaista ongelmaa, sillä kunnan virkamiehistön ollessa määrällisesti pieni, saattaa kunnanjohtaja olla kunnan ainoa esimiesasemassa oleva. Kunnanjohtajan tehtävät taas painottuvat sel-

västi asioiden johtamiseen, eikä asiantuntemusta ihmisten johtamisesta ole useinkaan muilla organisaation työntekijöillä.

3.2.3. Muutosjohtamisen tarve ja tarpeeseen vastaaminen

Nyky-yhteiskunnassa muutos ja siten myös muutosjohtaminen ovat niin ikään arkipäiväistyneet lähes kaikissa organisaatioissa, sillä tuskin mikään organisaatio voi enää toimia huolimatta toimintaympäristönsä muutoksista. Muutoksesta ja sen johtamisesta onkin tullut välttämättömyys. Kotterin (1996: 3–4) mukaan aivan liian usein muutoksen johtamisessa on kuitenkin epäonnistuttu ja parannukset ovat jääneet vähäisiksi. Epäonnistumisen lopputuloksena on ollut resurssien tuhlaantuminen ja henkilöstön koettelemukset, kuten turhautuminen, väsyminen, loppuun palaminen ja pelko.

Selinin (2007) mukaan muutos on organisaatiolle aina riski. Menestyksekkäs riskienhallinta onkin keskeinen osa onnistunutta muutosjohtamista. Olipa kyse suuresta tai pienestä muutoksesta, vastaan tulee aina ongelmia. Erityisesti ongelmat koskevat epäonnistunutta henkilöstöhallintoa ja siten usein henkilöstön asennetta muutosta kohtaan. Kenellä sitten on vastuu muutoksen johtamisesta?

Lähiesimiehen on todettu olevan tärkein muutoksen läpiviennin toteuttaja, sillä hän tuntee parhaiten oman henkilöstönsä muutosvalmiuden. Muun muassa kehityskeskustelut ja läsnä oleva arkijohtaminen ovat lähiesimiehen välineitä henkilöstön muutosvalmiuden ylläpitoon. (Kurikka 2010.) Lähiesimiehen lisäksi myös työyksikön jäsenet ovat tärkeä voimavara. Toisaalta lähiesimies on usein yhtä ymmällään muutoksesta kuin johdettavatkin, eikä tilannetta helpota poliittisen johdon vaatimukset nopeasta toimimisesta. Lähiesimieheltä vaaditaankin näin ollen erilaista roolia ja suhdetta muutokseen kuin hänen alaisiltaan (Sinkkilä 2008: 6). Erilaisella roolilla ja suhteella alaisiin nähden Sinkkilä tarkoittaa oman roolin ja aseman tiedostamista sekä itsensä tunnistamista ja paikantamista organisaation sisäisessä hierarkiassa. Toisin sanoen voidaan esittää kysymys: ”Mitkä ovat omat tehtäväni, joita asemani organisaatiossa edellyttää?”

3.3. Hyvä muutosjohtaminen

Edellä on vastattu kysymykseen miksi. Miksi muutosjohtamista tarvitaan, mitkä ovat ne syyt, jotka muutokseen pakottavat tai ajavat? On myös esitetty vastaus kysymykseen mikä. Mitä muutosjohtaminen on ja mitä se käsitteenä sisältää. Tässä alaluvussa vastataan kysymykseen kuinka. Alaluku käsittelee muutosjohtamisen arkista ulottuvuutta. Se vastaa kysymykseen, kuinka organisaatiota tulisi muutostilanteessa johtaa, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Toisaalta se tuo esiin myös ne ongelmakohdat, joita muutosjohtamisessa tulisi välttää.

Vanhan maailman johtamisopit ovat jääneet yhteiskunnallisten muutosten mukana historiaan. Teollistumisen alkua ajoista, jolloin modernin organisaatiotutkimuksen voidaan katsoa alkaneen, on tämän päivän johtamiseen pitkä matka. Teollistumisen alkuaikoina johtamisen ongelmat olivat erilaisia verrattuna nykypäivän ongelmiin. Viitalan (2007: 40) mukaan kysymykset olivat ennen kaikkea kouluttamattoman työväen johtamisen ongelmia. Ongelmien ratkaisuksi nousi klassikon asemaan noussut tieteellisen liikkeenjohtamisen teoria. Sen kehittäjä Frederick W. Taylor korosti yrityksen menestyksen avaimena selkeästi määriteltyä työnjakoa, selkeitä käskyvaltasuhteita, pitkälle vietyä erikoistumista sekä tiukkaa kontrollia. (Lämsä & Hautala 2005: 23.) Nykyään johtamisen ongelmat taas ovat osaavan ja koulutetun työväen ongelmia (Kilpinen 2008: 27). Nykyään puhutaankin osaamisen johtamisesta.

Tayloristisen johtamisopin ja osaamisen johtamisen välille mahtuu lukuisia johtamisteorioita ja suuntauksia. Muutosjohtamisen kannalta näitä suuntauksia tuskin on tarpeen tarkastella, sillä mielenkiintoisempaa on esimerkiksi pohtia pääoman merkityksen muutosta Taylorismin-aikakaudelta osaamisen johtamisen-aikakaudelle. Kilpisen (2008: 27) mukaan vanhassa maailmassa yrityksen omistamat tuotantolaitokset, koneet ja varastot muodostivat hallittavan pääoman. Henkilöstöä ei sen sijaan luettu osaksi pääomaa. Nykyisellään osaavan henkilöstön ollessa yrityksen tärkein tuotannontekijä ja samalla yrityksen tärkeintä pääomaa ovat ongelmat johtamisessa muuttuneet radikaalisti. Tuotantolaitokset, koneet tai varastot tuskin osoittavat mieltään, mutta nykypäivänä tärkein pääoma kävelee ulos ovesta joka päivä. Johtajan tehtävä on saada heidät palaamaan aamul-

la. Johtaminen ei ole enää helppoa. Tarvitaan uudenlaisia valmiuksia ja asenteita. Kilpi- sen esimerkki osaamisen johtamisesta kuvaa hyvin muutosjohtamisen haastetta. Osaa- vaa ja ajattelevaa henkilöstöä tuskin on kovinkaan helppo saada sataprosenttisesti muu- tosideansa taakse.

Edellä on todettu lähiesimiehen olevan keskeinen muutoksen läpiviejä. Hyvää muutos- johtamista voidaan tarkastella useasta erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin hyvää muu- tosjohtamista voidaan tarkastella esimiehen ominaisuuksien valossa. Toiseksi näkökul- maksi voidaan ottaa edellä esiin nostetut muutosprosessin vaiheet. Näin voidaan arvi- oida vaihe vaiheelta muutosjohtamisen onnistumista niin henkilöstön, esimiehen kuin myös kunnallispoliitikkojen näkökulmasta. Kumpikin näkökulma lienee hyödyllinen tutkittaessa näinkin massiivista muutosta. Täytyy kuitenkin huomioida, ettei pelkkä esimiesten toiminnan tarkastelu ole tutkimuksen kannalta riittävä näkökulma. Huo- mionarvoista on se, kuinka johdettavat muutosjohtamisen ovat kokeneet. Henkilöstön näkemykset ovat loppujen lopuksi keskeisin määrittävä tekijä muutosjohtamisen onnis- tumista puntaroidessa.

3.3.1. Esimiehen toiminta ja ominaisuudet hyvässä muutosjohtamisessa

Arkikeskusteluissa urheiluvalmentajia pidetään usein onnistuneina muutosjohtajina. Strategian muutokset ja nopeat taktikoinnit ovat heille arkipäivää. Heidän on saatava urheilijansa syttymään suunnitelmalleen ja useimmiten sekunneissa. Myös historia tun- tee monia suuria muutosjohtajia, kuten Jeesuksen, Profeetta Mohammedin ja monia muita historian hahmoja. Uudempina esimerkkeinä mainittakoon Tiibetin oikeuksia vaaliva Dalai Lama. Mikä tekikään heistä kaikista suuria muutosjohtajia? Lienee jok- seenkin selvää, että heillä kaikilla oli kiinnostusta ”organisaationsa” tulevaisuutta koh- taan. Johtajina he rakensivat vision ”organisaationsa” tulevaisuudesta. Visio taas antoi heidän toiminnalleen suunnan ja tarkoituksen. Toisaalta se oli heille myös keino sitoa ihmisiä yhteen (vrt. Lönnqvist 2000: 169–170).

Esimiehen asema muutoksessa ei ole helppo. On huomattava, että myös esimies on henkilöstön tavoin ”alttiina” muutokselle. Airikosken ja Sallisen (2007: 83) mukaan esimiehellä on muutoksessa kolme roolia.

1. Muutoksen kokija
2. Työntekijän muutoksen ymmärtäjä
3. Tulevaisuuteen valmistuja.

Myös esimies käy läpi vaihtelevia tunnetiloja muutoksessa. Esimiehen muutosprosessi ja sen henkinen läpikäyminen alkaa kuitenkin muita työntekijöitä aikaisemmin. Tämä aikaetu antaa etulyöntiaseman esimiehelle muutoksen käsittämisessä ja hyväksymisessä. Vaikka esimies on prosessissa muuta henkilöstöään edellä, tulee hänen kuitenkin ymmärtää antaa työntekijöille riittävästi aikaa sopeutua, jotta prosessi etenisi suotuisasti koko organisaatiossa. Airikosken ja Sallisen roolierittelyn pohjalta voidaan esittää kysymys: Millainen perusluonne esimiehellä tulee olla, jotta hän kykenisi toimimaan edellä mainituissa kolmessa roolissa?

Valpolan (2004: 53–55) mukaan esimiehen työhistorialla on varsin suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Hän myös toteaa myönteisen, läsnä olevan ja tarmokkaan esimiehen olevan vahvoilla muutoksen johtamisessa. Vastaavasti omasta asemastaan epävarma, tilannetta oudoksuva esimies, joka on tottunut tuntemaan tilanteet yksityiskohdaisesti, ei pysty herättämään tarpeellista luottamusta johdettavissa. Erityisen oikeaan Valpola osuu korostaessaan luottamuksen merkitystä. Luottamuksen herättäminen onkin varsin keskeinen esimiehen tehtävä. Kilpisen (2008: 189–196) mukaan menestyvä muutosjohtaja on toivon jakaja, joka rakentaa profiilinsa kuuden perusominaisuuden varaan.

Luottamus

Kilpisen mukaan esimiehen on aina pidettävä lupauksensa. Organisaation paha olo syntyy pienistä pettymyksistä. Rehellisyys on hyvästä. Luottamuksen aikaansaamista edesauttaa alaisten hyvä tunteminen, myös ihmisinä. Myös Airikosken ja Sallisen

(2007: 95–101) mukaan luottamuksen syntyminen edellyttää alaisten hyvää tuntemista. Heidän mukaansa on eduksi myös, jos alaiset tuntevat hyvin esimiehensä. Esimiehen onkin siis liikuttava ja näyttäytyttävä työyhteisössään. Esimiehen näkymättömyys saattaa jo tavallisessa arjessakin herättää negatiivisia tunteita. Esimiehen tulee myös osallistaa henkilöstöä. Paras tapa saada henkilöstö mukaan muutokseen on ottaa heidät mukaan sen suunnitteluun.

Muutostilanteessa korostuu myös esimerkillä johtaminen. Esimiehen täytyy seisoa työntekijöiden kanssa mukana muutoksessa. Esimiehen on niin ikään sitouduttava muutokseen. Hyvä luottamus rakentuu pienistä teoista, mutta toisaalta ei ole suotavaa, että joku alaisista olisi esimiehen liian hyvä kaveri. Kaveruus herättää usein katkeruutta muissa ja syö esimiehen uskottavuutta tasa-arvoisena alaistensa kohtelijana. Haverin ja Majoisen (2000: 85) mukaan työntekijän tai työntekijöiden ja esimiehen liika tuttuus saattaa estää muutosprosessin tehtäväkeskeistä johtamista. Työntekijöiden tuntemus lisääntyy usein sitä mukaan, mitä kauemmin samassa työpaikassa on työskennelty yhdessä. Esimiehen vaihtaminen ennen suurta muutosta on yleensä hyväksi.

Valpola (2004: 55) puolestaan nostaa esiin luottamuspääoman. Luottamuspääoma on keskeinen arvioinnin kohde ennen muutokseen ryhtymistä. Kuunnellaanko johdon viestejä, uskotaanko perusteluja, kerrotaanko johdolle rehellisesti omaan työhön liittyvistä asioista? Vai luullaanko, ettei näin kannata toimia? Edellä on luottamusta käsitelty ainoastaan alainen–esimies luottamussuhteena. On kuitenkin tärkeää huomata, ettei muutoksen onnistuminen rakennu kuitenkaan pelkästään tämän luottamusdimension varaan. Mattila (2007: 50–51) jakaa luottamuksen neljään perusdimensioon, joita ovat paitsi esimiestä kohtaan tunnettu luottamus, myös luottamus työnantajaa kohtaan, luottamus työyhteisöä ja -toiveita kohtaan sekä itseluottamus.

Fokus

Fokuksella Kilpinen viittaa esimiehen haavoittuvuuteen. Esimiehenkin ollessa vain ihminen ei hän voi voittaa kaikkia taisteluita. Esimiehen on tiedostettava heikkoutensa ja vahvuutensa sekä toimittava niiden edellyttämällä tavalla. On etsittävä se, missä on

mahdollista menestyä parhaalla mahdollisella tavalla ja uskallettava luopua siitä, missä ei todennäköisemmin menesty. Myös Airikoski ja Sallinen (2007: 101) opastavat johtajaa priorisointiin, delegointiin ja ajanhallintaan. Toisaalta on syytä muistaa myös organisaation perusfunktion toteutuminen. Mattilan (2007: 182–183) mukaan muutosprojektit yleensä pyrkivät käynnistymisen jälkeen laajenemaan kohtuuttoman suuriksi ja mukaan mahtuu myös paljon epäolennaista ja turhaa. Erityisen tärkeää esimiesten on tunnistaa niin kutsutut ”lempiprojektit”, jotka ovat käynnissä vain sen takia, ettei jälkikäteen haluta tunnustaa yhdessä tehtyä virhettä.

Erilaisuus

Kilpisen mukaan on huolestuttavaa, että johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvät johtamisopit pyrkivät muokkaamaan kaikista johtajista samanlaisia. Tämä johtaa myös siihen, etteivät tulokset eri johtajien kesken voi olla kovin erilaisia. Edellä esiintuotujen suurten muutosjohtajien yhdistäjänä voidaan kuitenkin pitää myös heidän persoonansa erilaisuutta suhteessa muihin aikalaisiinsa. Yhtä hyvin voimme todeta nykypäivien johtajista erottuvan nimenomaan erilaiset johtajat. He johtavat useimmiten persoonallaan tai karismallaan. Kilpisen mukaan esimiehen olisi suotavampaa etsiä omasta itsestään erikoispiirteitä ja jalostaa niistä henkilökohtaisia menestystekijöitä, kuin tyytyä valmisiin malleihin.

Kommunikaatio

Kilpisen mukaan lähes kaikki esimiestyön ongelmat johtuvat kommunikaation määrän tai laadun puutteesta. Viestintää ei ole koskaan liikaa. Viestintä on avainasemassa muutoksen läpiviennissä. Esimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa muun muassa hyviä retorisia taitoja ja viestintästruktuurin olemassaoloa ja ylläpitoa. Viestintään keskitymme myöhemmin tässä tutkimuksessa, joten sen läpikäyminen tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista.

Rohkeus

Esimies johtaa esimerkillään. Jokaisen esimiehen pitää muutoksessa näyttää omalla tavallaan, että hän on se, joka uskaltaa panna itsensä täysillä peliin ja saa asioita aikaiseksi. Esimies ei saa olla epävarma itsestään. Hänen tulee olla muutoksen tekijä, ei ainoastaan suunnittelija. Kilpisen mukaan on aivan liikaa niitä esimiehiä, jotka suunnittelevat suunnittelua, joka voisi johtaa suunnitelmaan, joka puolestaan johtaa siihen, että joskus tehdään jotakin. Ainoa tapa saada aikaan tuloksia on kuitenkin se, että esimies tarttuu toimeen ja uskaltaa matkalla kohti parempaa myös ylittää oman mukavuusalueensa. Kilpinen viitanee mukavuusalueella siihen, että muutoksen ei tarvitse eikä pidäkään olla aina helppoa. Valpola 2004: 56) puhuu nopeasta asioiden hoidosta. Valpola ohjeistaa esimiestä pysymään liikkeessä. Hänen mukaansa myös tuntiessaan epävarmuutta esimiehen on tehtävä nopeita ratkaisuja, mikä välttää epävarmuuden välittymisen alaisille.

Intohimo

Esimiehen on mahdoton inspiroida alaisiaan muutokselle, jos hänellä itsellään ei ole intohimoa muutosta kohtaan. Ihmiset seuraavat mieluiten ihmisiä, jotka uskoutuvat ja syttyvät omalle visiolleen. Intohimo saa myös näkyä työntekijöille.

Kilpisen kuusi elementtiä eivät ole tyhjentyvä luettelo johtajan ominaisuuksista. Johtajan ominaisuuksien lisäksi hyvää muutosjohtamista voidaan tarkastella johtajan käyttäytymisen ja tekojen kautta. Seuraavassa luettelossa on tiivistettynä muutamia muutosjohtamisen työkaluja ja muutososaamisen perusasioita.

1. Johdon aktiivisuus ja näkyvyys on tärkeää muutoksen läpiviennissä. Esimiesten täytyy olla jatkuvasti tavoitettavissa ja heidän täytyy saada alaisensa myös tietoisiksi tavoitettavuudestaan. Näin alaiset kokevat esimiehen seisovan heidän rinnallaan muutoksessa (Valpola 2004: 56). Alaiset voivat tulkita esimiesten näkymättömyyden johdon prioriteettien muutokseksi, siten että henkilöstö ei ole

enää tärkeä. Kääntöpuolena esimiesten läsnäolo vaikuttaa positiivisesti alaisten kokemaan turvallisuudentunteeseen.

Esimiesten ajankäytännöllisistä syistä näkyvyyden lisääminen loputtomiin ei kuitenkaan ole mahdollista. Liikenevästä ajasta tulee kuitenkin ottaa kaikki hyöty irti. Sen sijaan että esimies purkaa sähköpostisumaa, tulisi hänen olla kiertelemässä, kuuntelemassa ja kyselemässä. Sähköpostijohtaminen ei ole riittävää, eikä korvaa kasvotusten tapahtuvia kontakteja. (Mattila 2007: 184–185.) Johtajan on tutustuttava alaisiinsa ja annettava myös heidän tuntee hänet. Tämä onnistuu kuitenkin ainoastaan menemällä heidän luokseen (Airikoski & Sallinen 2007: 95–97).

2. Esimiesten on pitäydyttävä sovituisissa pelisäännöissä, sillä jatkuva epäröinti luo epäluottamusta. (Valpola 2004: 56–60.) Tavanomaisten työtehtävien parissa kulua aika venyttää usein aikatauluja. Uusien tehtävien opettelua lykätään automaattisesti tuonnemmaksi, usein niin kauaksi kuin mahdollista. Ne tehdään vasta pakon edessä. Esimiesten olisi tärkeä huolehtia aikataulujen pitävyydestä muiden sovittujen pelisääntöjen ohella. (Airikoski & Sallinen 2007: 102.) Erityisen tärkeää muutostilanteessa on selkeyttää vastuunjakoja ja muutoksen sisällöllisiä kysymyksiä.

Vastuunjaolla tarkoitetaan muun muassa sitä, kuka vastaa mistäkin, kuka tekee mitäkin, kuka avustaa tekemisessä ja ketä, kuka puolestaan tukee ja keiden on oltava mistäkin tietoisia. Sisällöllisiä kysymyksiä ovat muun muassa se, kuinka siirtymäkausi uuteen organisaatioon tapahtuu, millä perusteella uudet henkilöt valitaan uusiin tehtäviin, kuinka toimitila ja työpistejärjestelyt ratkaistaan, kuinka tiedotetaan ja keneltä voi kysyä. (Mattila 2007: 167–168.) Esiteltyt sisällölliset kysymykset ovat vain esimerkkejä ratkaistavista kysymyksistä. Todellisudessa muutokseen liittyy paljon muitakin selkeyttämistä vaativia pelisääntöjä.

3. Henkilöstön osallistuminen ja osallistumisen organisointi ovat tärkeitä erityisesti henkilöstön motivaation ja työhön sitoutumisen kannalta. Muutostilanteen en-

simmäinen askel on usein avainhenkilöiden valinta. Valinnan onnistuminen edellyttää oletetusti omien työntekijöiden tuntemista (Valpola 2004: 58). Kuntaliitoksissa tuntemuksen hankkiminen on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, sillä onhan sanomattakin tiedossa, ettei ”vetovastuun” saanut kunnan A johtaja tunne kunnan B henkilöstöä riittävän hyvin voidakseen etsiä pätevät avainhenkilöt. Kuntaliitoksissa korostuukin poliittisen johdon ja liitoskuntien ylimmän johdon osallistuminen valmisteluun. Avainhenkilöiden lisäksi myös muulla henkilöstöllä täytyy olla mahdollisuus osallistua.

Valpolan (2004: 57) mukaan muutokseen tulisi osallistuttaa henkilöitä kaikilta organisaation tasoilta. Osallistuminen ruokkii paitsi työntekijöiden motivaatiota, myös heidän tietämystasoaan meneillään olevasta muutoksesta. Osallistuneet ovat niin ikään hyviä viestinvälittäjiä yksiköiden muille työntekijöille. Valpola tarkoittanee samalla myös osallistuneiden positiivista vaikutusta yksiköiden muihin työntekijöihin, sillä mahdollisuus päästä mukaan suunnitteluun ja valmisteluun luo kuvaa henkilöstön tärkeydestä muutoksen toteuttamisessa ja näin myös lisää turvallisuuden tunnetta.

Edellä mainitut kolme muutosjohtamisen työkalua ovat laajasti kirjallisuudessa tunnistettuja (vrt. Valpola 2004, Mattila 2007, Airikoski & Sallinen 2007), mutta eivät tyhjentäviä. Mainittujen työkalujen lisäksi kirjallisuudessa esiintyy lukusia käytännönläheisempiä ohjeistuksia esimiehen toiminnalle. Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen mallissa ainakin osa näistä yksityiskohtaisemmista ohjeistuksista tulee käsitellyksi.

3.3.2. Muutoksen kahdeksan vaihetta

Toinen tapa tarkastella hyvää ja onnistunutta muutosjohtamista on tarkastella muutosjohtamista prosessina. Osaltaan prosessin vaiheissa tapahtuvat toimet ja ohjeistukset ovat päällekkäisiä esimiehen ominaisuuksien ja esimiestoimintaa käsittelevän alaluvun kanssa. Kotterin (1996) esittämästä muutoksen kahdeksasta vaiheesta on sovellettu myös Valpolan (2004) ja Nyholmin (2008) muutosprosessin vaiheita käsittelevä kuvio ja selitykset. Tässä alaluvussa prosessivaiheita tarkastellaan onnistuneen muutosjohta-

misen kontekstissa, kun taas Valpolan ja Nyholmin muutosprosessin vaiheita tarkasteltiin lähinnä vain yleisestä, prosessin etenemisen näkökulmasta.

Kotter lienee maailman tunnetuin johtamisen tutkija ja erityisen tunnettu nimenomaan muutosjohtamisen teorioistaan. Muutosjohtamisen saralla hän on varmasti viitatuin, lainatuin ja luetuin tutkija, eikä hänen esittämänsä muutosjohtamisen teoreettinen perusta tunnu juuri vanhenneen viimeisten parinkymmenen vuoden aikana.

Kotterin (1996: 18–19) mukaan muutoksen kahdeksan vaihetta ovat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen.
2. Ohjaavan tiimin perustaminen.
3. Vision ja strategian laatiminen.
4. Muutosvisiosta viestiminen.
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen.
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatikkulttuuriin.

Lähes kaikkia Kotterin kahdeksaa vaihetta on jo sivuttu tässä tutkimuksessa. Kotterin lähestymistapa muutosjohtamisen onnistumiseen on kuitenkin hieman muista malleista poikkeava, nimittäin se on ongelmalähtöinen. Kotter (1996: 4–13) erittelee kahdeksan virhettä joiden takia muutos useimmiten epäonnistuu:

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen.
2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu.
3. Visiota aliarvioidaan.
4. Visiosta viestitään liian vähän.
5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny.
7. Voittoa julistetaan liian aikaisin.
8. Muutosta ei juurruteta organisaatikkulttuuriin.

Toisin sanoen Kotter esittää tutkimustensa pohjalta kahdeksan yleisintä muutosjohtamisen virhettä, joihin hän pyrkii kahdeksalla vaiheellaan vastaamaan. Tutkimuksen kannalta oleellisinta on pohtia Kotterin havaitsema virheitä ja hänen esittämiään konkreettisia keinoja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Huomattavaa on, että Kotter on tutkimuksellisilta intresseiltään yrityspuolen tutkija, eivätkä hänen kaikki keinonsa ole päteviä julkisella sektorilla, saati sitten ainutlaatuisessa suomalaisessa kuntakentässä. Juppon (2005: 108) mukaan julkisen sektorin muutosjohtamisen tarkasteluun tulee kuitenkin ottaa mukaan sekä yksityisen sektorin teoriat että julkiselle sektorille laaditut teoria ja siten pyrkiä mahdollisimman kattavaan kuvaukseen.

1. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen

Suurin muutoshankkeessa mahdollisesti tapahtuva virhe on eteenpäin meneminen, ennen kuin koko henkilöstö on tajunnut muutoksen välttämättömyyden. Samalla organisaatioissa vallitsee usein liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen. Tyytyväisyys voi johtua monista seikoista, kuten aiemmasta menestyksestä. (Kotter 1996: 4–5.) Kunnallisen toimialan henkilöstöllä lienee vieläkin suurempi tyytyväisyys nykytilaan. Toisin kuin yksityisellä sektorilla, taustalla ei useinkaan ole aiempi menestys, vaan virkaehtosopimuksen luoma turvallisuuden tunne.

Kunnan työntekijän oikeusturvan ollessa yksityisen sektorin työntekijää parempi, lienee jokseenkin selvää, ettei organisaatio ole välttämättä kovinkaan muutoshalukas. Huolimatta luvatuista siirtymäajoista ja muista henkilöstön asemaa vahvistavista toiminnoista, nähdään muutos oman työn kannalta epäilyttävänä. Nyholm (2008: 169) tutki vuosien 2003 ja 2005 välillä keskijohdon näkemyksiä kuntamuutoksesta. Tulosten mukaan keskijohdon työntekijät olivat erityisen huolestuneita muun muassa omasta toimenkuvastaan tai jopa mahdollista työttömyydestä.

Kotterin (1996: 31–43) esittämä ratkaisu on kiireen ja välttämättömyyden korostaminen. Organisaation työntekijöiden tuntiessa liiallista tyytyväisyyttä nykytilanteeseen, muutokset eivät yleensä etene. Välttämättömyyden tunnun puutteessa on vaikea koota riittävän vahvaa ryhmää ohjaamaan hanketta. Johdon avainhenkilöiden vakuuttaminen

visioiden luomisen tarpeellisuudesta on myös vaikeaa. Kotter mukaan liiallisen tyytyväisyyden syitä ovat:

- Ei suurta kriisiä näkyvissä.
- Liian monia näkyviä resursseja.
- Alhaiset suorituskriteerit.
- Organisaatorakenteet saavat työntekijät keskittymään kapeisiin funktiokohtaisiin tavoitteisiin.
- Sisäiset mittausjärjestelmät keskittyvät väärin suorituskriteerit mittareihin.
- Suorituksista ei saada tarpeeksi palautetta organisaation ulkopuolelta.
- Organisaation kulttuuri ei hyväksy huonojen uutisten kertojia, avoimuutta eikä riskitietojen esiintuomista.
- Ihmisluonteiseen kuuluva kieltämisen kyky, varsinkin jos ihmiset ovat kiireellisiä ja stressaantuneita.
- Ylimmän johdon liialliset hymistyspuheet.

Välttämättömyyden tunnun lisääminen onnistuu Kotterin mukaan eliminoimalla tai heikentämällä edellä mainittuja liiallisen tyytyväisyyden tekijöitä. Joskus tyytyväisyystekijöihin on puututtava radikaalistikin, kuten järjestämällä kriisejä itse. Suomalaisella kuntakentällä tyytymättömyyttä ja muutoksen välttämättömyyden tuntua on lisätty näkyvästi muun muassa median toimesta. Kenelläkään tuskin on kovin positiivista kuvaa suomalaisten kuntien tulevaisuuden toimintaedellytyksistä. Julkinen keskustelu kuntien kriisistä ja tulevaisuudesta lienee helpottanut kuntien työntekijöiden asennoitumista muutokseen.

2. Riittävän vahva ohjaava tiimi puuttuu

Muutos on aina enemmän tai vähemmän taistelua perinteitä vastaan. Muutosta ohjaavalla tiimillä on harvoin liikaa voimaa ja valtaa, kun vastassa ovat tutut toimintatavat ja perinteet. Ohjaavan tiimin ollessa heikko ongelmia ilmenee yleensä melko nopeasti muutoksen suunnittelun käynnistyttyä. (Kotter 1996: 5–6.) Heikolla tiimillä Kotter tarkoittanee muun muassa tiimin toimivaltaa suhteessa muuhun organisaatioon. Esimer-

kiksi jos tiimissä on mukana vain vapaaehtoisia halukkaita, on tiimin vaikea vakuuttaa ideansa ja ehdotuksensa muulle työyhteisölle.

Muutokset konkretisoituvat Kotterin (1996: 45–58) mukaan usein yksittäisiin henkilöihin, niin sanottuihin ”superihmisiin”. Hänen mukaansa tämä näkemys on hyvin vaarallinen. Suuren muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan yksittäistä henkilöä paljon mahtavampi voima. Kukaan ei yksinään pysty kehittämään hyvää visiota, iskostamaan sen sisältöä henkilöstölle, poistamaan kaikkia esteitä, johtamaan ja hallitsemaan kymmeniä projekteja ja prosesseja sekä juurruttamaan muutosta organisaatiokulttuuriin. Muutos vaatii johtajakseen tiimin. Vahvassa tiimissä kokoonpano on oikea, jäsenet luottavat toisiinsa ja heillä on yhteinen tavoite. Riittävän vahvan tiimin muodostuminen edellyttää aina organisaation ylimmän johdon osallistumista. Jos edes tiimin jäsenet eivät usko omiin ”toimivaltuuksiinsa”, miksi tiimin toimintaan tulisi uhrata omaa aikaansa.

Vahvan tiimin rakentamisessa tulisi kiinnittää huomiota neljään seikkaan. Ensimmäkin tiimissä tulee olla riittävästi avainhenkilöitä ja siten valtaa. Toiseksi tiimissä on oltava riittävästi asiantuntemusta. Asiantuntemuksella saavutetaan mahdollisimman hyvä kokonaiskuva ja toisaalta saadaan mukaan erilaisia näkökulmia. Kolmanneksi tiimissä on oltava riittävästi uskottavuutta. Uskottavuutta tiimiin tuovat muun muassa menestyneet työntekijät. Neljäs vahvan tiimin rakennusaine on johtajuus, sillä ohjaavasta tiimistä täytyy löytyä riittävästi ”leadereita”, jotka kykenevät luotsaamaan muutosprosessia käytännössä. Viimemainittu on muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Vahvan ohjaavan tiimin luominen voidaan kiteyttää kolmeen perustekijään: ensinnäkin, oikeiden ihmisten osallistumiseen (valta, uskottavuus, asiantuntemus, leader-aidot), toiseksi keskinäisen luottamuksen kehittämiseen (epäformaaliset tapaamiset, keskustelut) ja kolmanneksi yhteisen päämäärän luomiseen (järkeen käyvä ja sydämeen vetoava).

Kunnallisella toimialalla muutosta ohjaamaan perustettu tiimi määräytyy lähes aina suoraan toimivallan ja hierarkian mukaisesti, ja siten tiimi on aina muodollisesti vahva. Toisaalta ohjaava tiimi ei kuitenkaan välttämättä sisällä uskottavuutta, asiantuntemusta tai leadertaitoja. Jäykkien hierarkioiden takia kuntien paras mahdollinen tiimi jää syntymättä. Samaan ongelmaan tutkimuksissaan ovat törmänneet myös Temmes, Kiviniemi

ja Peltonen (2001: 64), joiden mukaan johtaja julkisella sektorilla on useimmiten asiantuntijajohtaja, jolla voi olla niukempi asiantuntemus henkilöstö- ja taloushallinnossa.

3. Visiota aliarvioidaan

Kotterin (1996: 7–8) mukaan visiolla on tärkeä rooli ohjailtaessa ja koordinoitaessa suurten ihmisjoukkojen toimintaa. Ilman järkevää visiota muutosprosessi latistuu usein joukoksi hämmentäviä ja aikaa vieviä projekteja, jotka vievät organisaatiota väärään suuntaan tai eivät vie minnekään. Useissa epäonnistuneissa kehityshankkeissa visio on korvattu muilla suunnitelmilla ja ohjelmajulistuksilla. Pikkutarkkojen toimintaohjeiden sijasta henkilöstölle merkityksellisempää on kuitenkin sitoutua päämäärään ja tavoitella yhteistä visiota. Vision täytyy olla selkeä ja ymmärrettävä kuvaus tavoitellusta tilanteesta, ei satojen sivujen selostus tulevaisuuden toimintaohjeita. Jos et pysty kertomaan visiotasi alaiselle alle viidessä minuutissa, eivätkä kuulijat ymmärrä tai innostu siitä, olet pulassa.

Kotterin (1996: 59–72) mukaan visiolla on kolme roolia. Ensinäkin se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa ja tekee siten sadoista tai tuhansista päätöksistä paljon helpompia ja yksinkertaisempia. Muutoksen suunnan selkeyttäminen on tärkeää, koska ihmiset ovat usein epävarmoja ja erimielisiä muutoksen suunnasta ja tarpeellisuudesta. Visio kertoo, kuinka maailma muuttuu ja miksi meidän on välttämätöntä muuttua. Toiseksi visio kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä. Visio auttaa muutoksen tuomien vaikeiden asioiden läpikäymistä ja vähentää siten muutosvastarintaa. Kolmanneksi se auttaa koordinoimaan suurtenkin työntekijämassojen toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. Visio on yksityiskohtaisia ohjeita ja jatkuvaa asioiden kysymistä ja tarkistamista helpompi ja nopeampi tapa saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Toimiva visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva. Vision laatiminen on ennen kaikkea ohjaavan ryhmän tehtävä, joka kestää usein kuukausia, ellei vuosia.

Julkisella sektorilla vision rooli lienee yksityisestä sektorista poikkeava, sillä kunnalishallinnossa toimintaa ohjaa enemmän lainsäädäntö kuin yksityisellä sektorilla. Se laamalla kuntien rakentamia visioita, huomaa kuitenkin nopeasti kyseessä olevan ennemminkin liioittelevia ylistyspuheita kuin toteutettavissa olevia aitoja tulevaisuuden skenaarioita. Tavoitteet eivät kuitenkaan voi olla ainoastaan retorisia, sillä kukaan ei tunne olevansa velvoitettu niiden toteuttamiseen, joten muutoksen läpivienti saattaa kaatua jo alussa (vrt. Rantala 2006: 220–221).

4. Visiosta viestitään liian vähän

Kotterin (1996: 8) mukaan henkilöstön sisintä on vaikea tavoittaa ilman uskottavaa viestintää. Hänen mukaansa on olemassa kolme tehottoman viestinnän muotoa. Ensimmäinen tehottoman viestinnän muoto on se, että ohjaava ryhmä tyytyy viestimään visiostaan vain muutamissa palavereissa ja sisällyttää sen muutamiin kokousmuistioihin. Ohjaava ryhmä käyttää vain murto-osan viestinnän vuosittaisista resursseista. Toinen virheellinen viestinnän muoto on kyseessä silloin, kun organisaation johtaja pitää useita puheita henkilöstöryhmille, mutta useimmat hänen alaisistaan ovat hiljaa. Kolmannessa tapauksessa johto käyttää runsaasti aikaa ja energiaa tiedotteisiin ja puheisiin, mutta jotkut näkyvät yksilöt toimivat vision vastaisesti, mikä kasvattaa henkilöstön kyynisyyttä. Viestintä tapahtuukin paitsi puheissa myös teoissa.

Kotterin (1996: 73–85) mukaan visio voi olla hyödyllinen, vaikka vain muutama henkilö olisi siitä tietoinen. Vision todellinen mahti nousee kuitenkin esiin vasta kaikkien ollessa siitä tietoisia ja sen mukaisesti toimivia. Visiosta viestimisen suurimpina ongelmoina pidetään usein työntekijöiden kykenemättömyyttä ymmärtää muutoksen tärkeyttä tai ihmisten yleistä vastarintaa muutoksia ja siten myös muutoksia koskevaa tietoa kohtaan. Vaikka syyt ovatkin kiistämättä perusteltuja, eivät ne Kotterin mukaan pureudu asian ytimeen. Visiosta viestimisen tulee hänen mukaansa olla:

- Yksinkertaista: Kaikki ammattislangi on karsittu pois. Vision yksinkertaisuus on yhteydessä sen helppoon ymmärrettävyyteen.

- Kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä sisältävää: Sanalliset vertauskuvat kertovat enemmän.
- Useita kanavia hyödyntävää: Ihmisen tulisi kuulla visiosta kuuden eri kanavan välityksellä, jotta hän varmasti sisäistäisi vision.
- Useasti toistuvaa: Ideoiden juurtuminen mieleen edellyttää useita toistoja.
- Johdettuja esimerkillä: Jos avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, eivät alaisetkaan usko visioon. Oma esimerkki on usein paras tapa viestiä visiosta.
- Ristiriitoja selvittävää: Ristiriitaisuudet syövät vision uskottavuutta. Esimerkkinä erityisen vaarallinen on tilanne, jossa johto kertoo talouden olevan vaakalaudalla ja vision tavoittelemisen edellyttää rankkoja säästötoimia, mutta samaan aikaan johto on hankkimassa edustusautoa käyttöönsä.
- Kaksisuuntaista: Viestintä täytyy olla antavaa ja ottavaa. Dialogi on hyödyllinen myös vision kehittämisessä. Menestyksekkäin viestintä on kaksisuuntaista.

Kunnallishallinnossa päätökset tapahtuvat usein kaukana työntekijöistä, sillä ylintä valtaa kunnassa käyttää kunnanvaltuusto. Hämäläisen (1999: 31) mukaan kuntien työntekijät voivat palvella valtuuston asettamia tavoitteita parhaiten, jos tavoitteet on käyty henkilöstön kanssa tarkasti läpi. Hämäläisen kommentti saattaa kuulostaa itsestäänselvydeltä. Toisaalta se korostaa työntekijän ja päätöksentekijän etäisyyttä toisistaan kunnallishallinnossa. Kunnallishallinnossa viestintä saattaa olla onnistunutta virastoorganisaatiossa, mutta siitä huolimatta epäonnistunutta koko organisaation mittakaavassa.

5. Uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta

Useimmiten vision ja nykytilan välillä on esteitä. Usein esteet ovat työntekijöiden kuvittelemissa esteitä, jolloin esimiehen tehtävänä on saada alaiset vakuuttuneeksi, ettei mitään todellisia esteitä ole. Yhtä usein esteet ovat kuitenkin todellisia. Esteenä saattavat olla muun muassa organisaatiorakenne tai vaikkapa palkkausjärjestelmä. (Kotter 1996: 9.)

Kotterin (1996: 87–99) esittämä vastaus on henkilöstön toimivaltuuksien laajentaminen. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus myötävaikuttaa. Henkilöstö ei edes halua tai

koee tarvetta vaikuttaa muutosta koskeviin asioihin, jos sillä ei ole riittäviä valtuuksia vaikuttaa. Tästä syystä valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää. Vastuullinen ja valtuutensa tiedostava henkilöstö on avaimena muutoksen ongelmien poistamisessa. Menestyksenkäs valtuuttaminen tapahtuu Kotterin mukaan viestimällä ihmisille järkevistä visiosta, nivomalla rakenteet vision mukaiseksi, valmentamalla henkilöstöä, nivomalla tieto ja henkilöstöjärjestelmät yhdenmukaiseksi vision kanssa ja puuttamalla jarruttavien esimiesten toimintaan.

Jupon (2005: 106) mukaan muutoksen hallinnassa hyödyllisenä apuna on erityisesti organisaatorakenteen madaltaminen. Rakenteen madaltamisella saavutetaan paitsi joustavuutta, myös mahdollistetaan vanhentuneiden sääntöjen ja toimintatapojen poistaminen organisaatiosta. Henkilöstöä tulisi Jupon mukaan aktiivisesti kouluttaa uusiin tehtäviin ja osallistuttaa päätöksentekoon. Kuntasektorilla lienee erityisen mielekäs pohtia toimivaltuuksien lisäämisen mahdollisuutta, sillä vain harvalla työntekijällä oli selvästi mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin. Vaikutusmahdollisuuksien puute puolestaan vähentänee ihmisten muutostahtoa. Toisaalta se asettaa haasteen kunnan johdolle rakentaa riittävän hyvät ja tehokkaat viestintäkanavat työntekijöitä varten. Jotta työntekijöiden ääni voitaisiin saada kuuluviin, on esimiehen rohkaistava mielipiteiden ilmaisuun.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny

Todellinen muutos on pitkä prosessi. Pitkän strategisen muutoksen lisäksi on oltava lyhyemmän aikavälin tavoitteita. Henkilöstö tuskin jaksaa motivoitua pitkälle projektille näkemättä tuloksia myös lyhyemmällä aikajänteellä. Jos lyhyen aikavälin voittoja ei synny, monet luopuvat projektista ja siirtyvät muutoksen vastustajien joukkoon. (Kotter 1996: 10.)

Karismaattinen visioija ei välttämättä takaa organisaation menestyksellisyyttä, sillä visioidenkaan liiallinen korostaminen ei tuo haluttua tulosta. Huomattavaa on, että visio on kuva tulevaisuudesta ja myös nykyhetken ja tavoitetilan välillä tapahtuu onnistumisia, joista on syytä iloita. Ilman näitä ”pieniä voittoja” ei työntekijöiden motivaatio kannavälttämättä tavoitteeseen saakka. Työntekijät odottavatkin konkreettisia todisteita

siitä, että muutos todella on vaivan arvoinen. Konkreettiseksi todisteeksi eivät useinkaan riitä puheet siitä, että organisaatio on oikealla tiellä. Lyhyen aikavälin onnistumisen on oltava laajasti näkyvää, kiistatonta ja muutoshankkeeseen liittyvää. (Kotter 1996: 101–105.)

Kuntaliitoksia tulkittaessa muutos on usein varsin nopeatahtista, eikä lyhyen aikavälin onnistumisia liene helppo tunnistaa prosessista. Toisaalta tulee huomioida, ettei itse liitos ole visio, vaan ennemminkin lyhyen aikavälin onnistuminen kehityksessä kohti vakiintunutta uutta kuntaa. Siten voidaan kunnissa iloita ainakin liitoksen onnistumisesta ja käyttää onnistunutta liitosta esimerkkinä uuden kunnan tahtotilan lujudesta ja siten ylläpitää henkilöstön motivaatiota. Edellä mainittujen lyhyiden onnistumisten ”ehtojen” valossa voisi liitoksen todeta olevan laajasti näkyvä ja kiistaton. Muutoshankkeeseen se kuuluu niin ikään kiistatta. Toisaalta on varsin vaikea osoittaa ainakaan taloudellisin indikaattorein, onko lyhyen aikavälin onnistuminen muutoksen aikaansaama, vai olisiko samankaltaiseen taloudelliseen asemaan päästy ilman liitosta.

Lyhyen aikavälin onnistumisten merkitys ei kuitenkaan ole ainoastaan työntekijöiden motivoitumisen kannalta tärkeää. Kotterin (1996: 105–107) mukaan lyhyen aikavälin onnistumisten merkityksen ovat seuraavat:

- Antavat hankkeelle vahvistusta, osoittamalla uhrausten tuottavan hedelmää.
- Antavat myös muutoksen läpiviejille aikaa rentoutua ja iloita yönsä tuloksista.
- Antavat muutoksen johtoryhmälle mahdollisuuden testata visiota käytännössä.
- Vähentävät muutoksen vastustusta.
- Auttavat kehittämään tarvittavaa liikevoimaa.

Mattila (2007: 176–182) puhuu mittaamisen ja palkitsemisen tärkeydestä. Hänen mukaansa prosessin onnistumista tulisi mitata jatkuvasti. Myös esimiehet ja muutoksen suunnittelijat kaipaavat palautetta toinen toisiltaan ja työntekijöiltä. Mattila pitää olennaisen tärkeänä muutoksen suunnittelun avainhenkilöiden palkitsemisperusteita. Näitä hän kutsuu muutuskannustimiksi. Raha ei kuitenkaan ole välttämättä paras ratkaisu, joskin usein ainoa kelvollinen. Rahallisten palkkioiden tulee kuitenkin ensisijassa kyt-

keytyä olemassa olevien palkitsemisperusteiden varaan, eikä muutosta varten tule näin ollen muuttaa yleistä menettelyä. Kunnallisella toimialalla, missä useinkaan ei ole ollut käytössä tavoite- tai tulospalkkausta kannustinjärjestelmän luominen on haastavaa. Vaihtoehdoksi tulevat usein karriäärikorotukset (uralla eteneminen).

Ei-rahallisia kannusteita pohdittaessa tulee huomioida ura-ankkurit motivaatiolähteenä; näitä ovat Mattilan mukaan muun muassa asiantuntijana toimiminen, vapaus valvonnasta ja kontrollista, mahdollisuus ohjata ja johtaa muita, työsuhteen turvallisuus, mahdollisuus pysyä kotiseudulla, päämäärän palveleminen, toisten auttaminen, yritteliäisyys, työn haastavuus ja mahdollisuus vaikuttaa. Hyvien suoritusten palkitsemisen ohella tulee myös luoda sanktiojärjestelmä huonojen suoritusten kitkemiseksi.

7. Voitto julistetaan liian aikaisin

Pitkän uurastuksen jälkeen juhliminen on paikallaan, mutta liialliseen voitontunteeseen ei ole syytä tuudittautua. Kestävän muutoksen aikaansaamiseksi työtä on jäljellä paljon. Uudet toimintatavat ja näkökulmat ovat alttiina häiriöille ja taantumiselle, kunnes muutokset ovat juurtuneet syvälle organisaation kulttuuriin. Tähän saattaa kulua organisaatiosta ja muutoksen tyypistä riippuen jopa vuosikymmen. Usein heti voitonjuhlinnan jälkeen muutostoimenpiteet lakkaavat, minkä seurauksena ainoita voittajia ovat muutosta vastustaneet. (Kotter 1996: 11–12.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten kohdalla mainittiin vision olevan eri asia kuin kuntaliitos. Tämä tarkoittaa, ettei voiton julistaminen heti liitoksen jälkeen ole järkevää. Jokseenkin selvää on, ettei kunnallinen toimiala byrokraattisine toimintamalleineen liene nopein uuden organisaatiokulttuurin omaksuja tai sen luoja. Niin ikään on selvää, ettei muuttunut työpaikan sijainti tai lähes kokonaan uusiutunut työporukka voi olla itsensäselvyys kaikille työntekijöille.

Muutoksen vakiinnuttaminen on yhtä tärkeä prosessin vaihe kuin kaikki aikaisemmatkin. Kiitoksia tulee onnistumisesta jakaa, mutta varoen, sillä työntekijät saattavat tulkita kiitosten tarkoittavan muutosprosessin loppumista, mikä ei kuitenkaan pidä paikkaansa.

Prosessi jatkuu vielä pitkään kiitosten jälkeen. Muutoksen vastustajille liian aikaisen voiton julistaminen on mahdollisuus, sillä heidän on helppo saada väsyneet ihmiset kuuntelemaan omaa viestiään. (Kotter 1996: 115–117.)

Kuntaliitoksia tutkittaessa on mielenkiintoista kiinnittää huomioita siihen, kokevatko työntekijät muutoksen olevan ohi, vai onko heidän mukaansa työtä vielä tekemättä. Toisaalta voidaan esittää kysymys myös siitä, kuinka tietoisia työntekijät ovat muutoksen keskeneräisyydestä. Uuden Kauhavan kaupunginjohtajan kanssa käydyn keskustelun mukaan kunta näkee kunta- ja palvelurakennemuutoksen pitkäjänteisenä ja strategisena toimintana. Näin ollen kunta on edelleen avoin uudelle yhteistyölle ja mahdollisesti myös kuntaliitoksille. Muutos on siten keskeneräinen (Kaupunginjohtaja Harri Mattila, haastattelu 24.5.2010).

8. Muutosta ei juurruteta organisaatiokulttuuriin

Uudet toimintatavat ja organisaation toimintaperiaatteet ovat vaarassa unohtua heti voiton julistamisen jälkeen. Muutoksesta ei tule näin kaikilta osin pysyvää. Loppujen lopuksi kaikki muutoksen merkit organisaatiosta saattavat kadota. Tämä kaikki johtuu siitä, ettei ole kiinnitetty riittävästi huomiota organisaation kulttuuriin. (Kotter 1996: 12–13.)

Edellä mainittua mukaillen muutoksen tuloksena syntyneet uudet toimintatavat ovat vanhoihin tottumuksiin suhteutettuna aina heikompia, mikä selittää osaltaan vastarintaa ja vanhan kaipuuta. Uuden Kauhavan tekee mielenkiintoiseksi se, että vanhoja organisaatiokulttuureita on neljä, omansa jokaisella peruskunnalla. Myös toimintatapoja ja arjen muutosjohtajia oli prosessissa siten neljä erilaista. Organisaation kulttuuri nähdään usein muutoksen suurimpana haasteena, jopa ongelmana. Muun muassa Lehdon (1990: 65) mukaan kulttuuri voi osoittautua muutoksen ongelmaksi. Hänen mukaansa näin käy etenkin silloin, kun kysymyksessä olevalla organisaatiolla on takanaan pitkä historia. Tutkimustapauksessa neljällä organisaatiolla on pitkä ja erilainen historiansa. Toisaalta kokonaan uuden kunnan muodostuminen voi toimia uutena alkuna täysin uudenlaisen organisaatiokulttuurin syntymiselle.

Kotterin (1996: 130–138) mukaan muutoshankkeen aikana kehitetyt toimintamallit ovat vaarassa unohtua etenkin siinä tapauksessa, että ne ovat ristiriitaisia vallitsevan kulttuurin kanssa. Useinkaan uudet toimintatavat eivät ole ristiriitaisia vaikka tietyt normit ovatkin. Niinpä onkin haasteellista nivoa yhteen vanhat toimintatavat uusien kanssa ja toisaalta karsia ”huonoja” menettelytapoja pois. Helppoa tämä ei ole, sillä usein toimintatapojen muuttaminen edellyttää ihmisten muuttamista. Ihmisten muuttaminen on puolestaan hankalaa, ellei mahdotonta. Kotter esittää viisi ohjetta muutosten ankkuroimiseksi organisaation kulttuuriin.

Ensinnä hän mainitsee, ettei kulttuuri ole muutoksen ensimmäinen, vaan viimeinen vaihe. Useimpien normien ja yhteisten arvojen muutoksen juurtuvat vasta muutosprosessin lopussa. Toisena hän mainitsee ankkuroitumisen tulosriippuvuuden. Hänen mukaansa on aivan luonnollista, että uudet toimintatavat vakiintuvat vasta sitten, kun ne ovat osoittaneet paremmuutensa suhteessa vanhoihin tapoihin. Kolmanneksi ankkuroituminen vaatii paljon puhetta. Mikäli ihmiset eivät saa sanallisia ohjeita ja tukea, ovat he haluttomia myöntämään toimintatapojen oikeellisuuden. Neljänneksi ankkuroiminen saattaa merkitä vaihtuvuutta, sillä mikäli juurtuminen edellyttää ihmisten muuttamista, voidaan joutua vaihtamaan keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. Viimeisenä Kotter mainitsee seuraajakysymysten tärkeyden. Mikäli ylentämiskäytäntöä ei muuteta uusien toimintatapojen mukaiseksi, ei vanha kulttuuri häviä.

Vaikka Kotterin (1996) malli lieneekin muutosjohtamisen suurin klassikko, on sitä myös kritisoitu. Kritiikki on kohdistunut vaiheittaisen mallin teoreettisuuteen, etenkin siihen että se jättää huomiotta käytännön toteutuksen ja muutoksessa tarvittavan projektinhallinnan (Lanning, Roiha ja Salminen 1999: 29, 328–329).

3.4. Muutosjohtaminen julkisella sektorilla

Edellä tuotiin esiin muutosjohtamisessa tarvittavia keinoja sekä ominaisuuksia. Alaluku vastasi kysymykseen kuinka muutosta johdetaan. Tiedostettaessa kuinka muutos johdetaan, voidaan vielä esittää kysymys siitä, kuka muutosta johtaa? Kysymys on haastava etenkin kunnallisella toimialalla, sillä sitä ohjaa paitsi toiminnan kaksinapaisuus (jako virkamies- ja poliittiseen johtoon), myös toiminnan julkisuus, vastuullisuus ja lainmukaisuus. Tämä alaluku vastaa siten paitsi kysymykseen kuka johtaa, myös siihen, millä edellytyksillä johtaminen kunnissa tapahtuu.

Virtasen ja Wennbergin (2005: 90) mukaan muutosjohtamisen opit, jotka on kehitetty pääosin yritys-elämän tarpeisiin, eivät kaikki voi sellaisinaan olla sovellettavissa julkiselle sektorille. Julkiselle organisaatiolla ominaista on julkinen luonne, mikä tosin unohdetaan liiankin usein ja siten päädytään omaksumaan malleja yksityiseltä sektorilta. Temmeksen, Kiviniemen ja Peltosen (2001: 64) mukaan julkisen sektorin tehtävien hoidossa reunaehdoja asettavat julkinen intressi, toiminnan lakisääteisyys, budjettirahoitus, toiminnan julkisuus, sekä vähäiset vapausasteet. Johtamisen keskeisenä erona yksityisen ja julkisen sektorin välillä nähdään julkisen toiminnan pyrkimys vaikuttavuuteen ja yleiseen etuun. Yksityisellä sektorilla pyrkimys on taloudelliseen voittoon ja omistajien etuun.

Erottelu on kiistämättä pitävä, mutta toisaalta voidaan esittää kysymys siitä, voidaanko asukkaat nähdä ikään kuin asuinkuntansa omistajina, tai eikö toimivien julkisten palveluiden ilmaisuus tai edullisuus tuota taloudellista etua asukkaille? Erottelu ei siten ehkä olekaan niin jyrkkä, kuin saattaisi ensinnä ajatella. Sen sijaan eroja ovat Juppon (2005: 108) mukaan edellä mainittujen lisäksi muun muassa hallinto- ja virkamiesoikeuden sekä oikeusturvan suuri painoarvo, toimivaltarajat, hitaampi ja raskaampi hallinto- ja päätöksentekoprosessi sekä vaatimus yhteiskunnallisten vaikutusten selvittämisestä. Julkisen sektorin johtajien toimintavapautta rajoittavat myös demokratian vaatimus, objektiviteetti sekä yhdenvertaisen kohtelun ja oikeusturvan vaatimukset. Toisaalta muun muassa Valteen (2002: 16) mukaan julkisen sektorin muutoksista merkittävin osa on ylemmän järjestelmätason näkökulmaan ja ajattelutapaan perustuvia. Valtee väittää,

että tämän kaltaisissa muutostilanteissa hallinnan ja johtamisen haasteet ja siten myös välineet, keinot ja periaatteet ovat samankaltaisia riippumatta organisaatiosta.

Julkinen sektori herättää usein mielikuvan byrokratiasta ja jäykkyydestä, mitkä eivät liene edullisia muutoksen läpiviennille. Jäykkyys ja byrokratia myös hidastavat muutostarpeeseen reagointia. Kirjallisuudessa julkisen sektorin muutosjohtamisen ongelmiksi ja haasteeksi nähdään monia syitä. Muun muassa Maddock (2002: 25) on pohtinut julkisen sektorin muutosjohtamisen haasteita ja ongelmia. Hänen mukaansa erityisiä ongelmia ovat huonot sidosryhmäsuhteet, johtajuuden puute ja osallistuttamisen vähäinen hyödyntäminen muutosprosessin suunnittelussa. Maddock näkee puutteita myös julkisen sektorin johtajien uskalluksessa ottaa riskejä sekä liiallisessa keskittymisessä muutoksen tuloksiin.

Edellisessä alaluvussa esiteltyä Kotterin (1996) luomaa kahdeksanvaiheista mallia mukaillen julkisen sektorin haasteet ovat prosessin alku- ja loppupäässä, sillä muutosvalmiuden luominen ja muutoksen vakiinnuttaminen ovat ainakin Santalaisen ja Huttusen (1993: 158) mukaan jääneet liian vähälle huomiolle. Pelkästään kunta-alaa koskevaa tietoa haasteista ja ongelmista on melko vähän. Muun muassa Koski (2004: 14–15) erittelee muutamia ongelmakohtia erityisesti kuntaliitoksia silmälläpitäen. Tuloksena on seitsenkohtainen luettelo, joka on jaettu prosessivaiheiden mukaisesti. Kosken mukaan ensinnäkin kuntaliitoksen selvitysvaiheessa kunnissa kiinnitetään liian vähän huomiota tulevaisuuden haasteisiin. Onhan jokseenkin selvää, ettei kuntaliitos itsessään ratkaise kaikkia ongelmia. Myöhemmissä kuntaliitoksen vaiheissa ongelmia ovat Kosken mukaan muun muassa suuremman (suurimman) liitoskunnan toimintatapojen korostuminen muiden kuntien yli, henkilöstöhallinnon ongelmien jääminen vähälle huomiolle, tiedottamisen ongelmat (asukkaille, työntekijöille ja luottamushenkilöille) sekä muutoksen johtamisen resurssipula.

Tapahtuipa muutos sitten julkisessa tai yksityisessä organisaatiossa, koskee muutos aina organisaation kulttuuria. Julkiselle organisaatiolle tyypillisiä keinoja vaikuttaa kulttuuriin esittelee Huttunen (1994: 77), jonka mukaan kulttuuria voidaan muuttaa laajalla, pitkäjänteisellä ja usealla rintamalla etenevillä uudistusprosesseilla, vanhasta kulttuuris-

ta irtautuvalla henkilöstökoulutuksella, johtamisen kehittämisohjelmilla, luomalla uusia tapoja ja arvoja ennakkoluulottomasti, työhön opastuksella, osallistamalla henkilöstö muutokseen, kannustavalla johtamisella ja toimintapolitiikalla ja laajentamalla henkilöstökiertoa.

3.4.1. Kunnanjohtaja muutosjohtajana

Pienissä kunnissa kunnanjohtaja on usein ainoa kunnan esimiesasemassa oleva henkilö ja siten ainoa, joka kykenee kunnan viranhaltijaorganisaatiosta toimimaan muutoksen johtajana. Ranniston (2005: 160) mukaan kuntien johtajat ovat kuntien strategiatyön johtajia, jotka johtavat ennen kaikkea omalla persoonallaan. Rannistoa tulkiten kunnanjohtajat ovat siten myös kunnissa muutosjohtamisen ensisijaisia ammattilaisia. Myös Temmeksen (1991: 193–200) mukaan kunnanjohtajien rooli on muuttunut hallintomiehistä julkiseksi yleisjohtajaksi. Julkisten ammattien professionalisoitumista on tapahtunut niin ikään kaikissa muissakin julkisissa työpaikoissa.

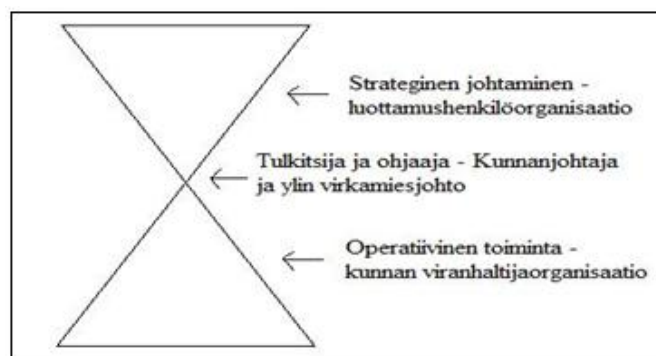
Nähtiinpä tapahtunut kehitys sitten globalisaation tai hyvinvointivaltiokehityksen (monipuolistunut kuntien tehtäväkenttä) seurauksena, on kunnanjohtajan työ alkanut muistuttaa enemmän yritysjohtajien työtä. Julkisen ja yksityisen sektorin johtajien työnkuvien samankaltaistuesssa lienee myös muutosjohtamisen tematiikka tullut kunnanjohtajille aiempaa tutummaksi. Täytyy kuitenkin muistaa, että kunnanjohtajan ja yritysjohtajan erottaa edelleen virkavastuu. Johtajat kunnallisella toimialalla nähdäänkin kansan palvelijoina (public servant). Kunnanjohtajat ovat myös yleensä ainoastaan kunta-alan asiantuntijoita, joilla on usein heikompi tuntemus henkilöstöhallinnossa, ja siten muutosjohtaminen on erityinen haaste. (Temmes 2001: 64.)

3.4.2. Luottamushenkilöstö muutoksessa

Kunnallisen itsehallinnon hengessä kunnallinen johtaminen tarkoittaa paitsi kunnan johtajan virkamiesvaltaa, myös demokratiaan perustuvaa luottamushenkilöstöjohtoa. Ryynäsen (2009: 5–8) mukaan poliittisen johdon suhde virkamiesjohtoon on historian saatossa muuttunut paljon, sillä 1900-luvun aikana luottamushenkilöiden rooli on muut-

tunut asioiden päättäjistä ja hoitajista pelkästään toimivan hallinnon ohjaajiksi ja kontrolloijiksi. Edellä mainittua tulkiten olisi vääryys jättää luottamushenkilöstö pois tästä työstä, jonka on määrä tarkastella muutosjohtamista. Tarkemmin luottamushenkilöstön koostumuksesta, asemasta, tehtävistä ja toiminnasta säädetään kuntalaissa (KL 32 §, 13 §, 23 §, 16 §).

Kuntajohtamista voidaan tarkastella edellä mainitun valossa muun muassa johtamisjärjestelmänä, jossa eri tasoilla on erilaistuneita funktioita (kuvio 5). Kunnan strategisen johtamisen kannalta on ongelmallista se, että kuvion tiimalasin kurkku on tukossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, ettei kommunikaatio tasojen välillä toimi eikä virkamiehistö tunne sen enempää luottamushenkilöstöorganisaation toimintatapoja kuin luottamushenkilöt virkamiehistön toimintatapoja. Ongelmia tuottaa myös kahdella mandaatilla toimivat luottamushenkilö-viranhaltijat, jotka luottamushenkilönä toimiessaan ovat omien esimiestensä esimiehiä. (Rannisto 2009: 29–30.)



Kuvio 5. Kunnan johtamisjärjestelmä (Rannisto 2005).

Esitettiinpä edellinen tiimalasi-malli sitten kuntajohtamisen logiikan, strategiatyön tai arkipäiväisen toiminnan valossa, on se hyödyllinen myös muutosjohtamisen tematiikassa. Aikaisemmissa luvuissa on käynyt esiin muun muassa lähiesimiesten asema (kuvion keskikohta) ja viestinnän ongelmallisuus (ks. Rannisto 2009: 29–30).

Haverin ja Majoisen (2000: 101) mukaan luottamushenkilöstön asema korostuu erityisesti muutoksen alkuvaiheessa. Siten muun muassa Mutasen (2009: 43) mukaan on tärkeää, että muutoksia suunnittelevilla, linjaavilla ja toteuttavilla luottamushenkilöillä on realistinen käsitys muutoksen laajuudesta ja sen vaatimasta ajasta. Kuntaliitoksissa, joissa yleensä muutoksessa ovat kaikki rakenteet (pintatason rakenteet, keskitason rakenteet ja syvätason rakenteet), tulee ymmärtää, että jo pelkästään pintarakenteiden muuttamiseen kuluu yleensä aikaa 1-2 vuotta. Kulttuurin muuttumiseen menee aikaa puolestaan vähintään 5 vuotta. Mutasta tulkiten on luottamushenkilön oltava valmis ymmärtämään, ettei prosessi pääty liitokseen, vaan jatkuu organisaatiokulttuurin osalta vielä vuosia liitoksen jälkeenkin. (vrt. Kotter 1996: 11–12, 115–117.)

Prosessin laajuuden ymmärtämisen lisäksi luottamushenkilöltä vaaditaan Mutasen (2009: 47–52) mukaan hyviä yhteistyötaitoja, aiempaa laajempaa osallistumista strategiatyöhön sekä talouden perusasioiden hallintaa. Yhteistyötaidoilla Mutanen tarkoittaa muun muassa virkamiesten ja luottamustoimijoiden välillä vallitsevaa keskinäistä rehellisyyttä ja arvostusta, samansuuntaista perusnäkemystä työnjaosta ja rooleista, hyvää ja säännöllistä keskusteluyhteyttä, kohtaamista ihmisen ihmisenä siten, että tärkeimmät yhteistyökumppanit oppivat tuntemaan toisensa muutoinkin kuin työn äärellä.

Aiempaa laajemmalla osallistumisella strategiseen suunnitteluun Mutanen tarkoittaa sitä, ettei virkamiehistön tule aliarvioida luottamushenkilöstön kykyä osallistua strategioiden suunnitteluun ja valmisteluun. Käytettäessä aktiivisia, innovatiivisia ja vuorovaikutteisia menetelmiä luottamushenkilöstöllä saattaa olla paljonkin annettava. Talouden perusasioiden hallinnalla Mutanen tarkoittaa sitä, että kunnallisen vaikuttamisen ja valtakäytön ydintä ovat talousasiat. Kunnallista toimintaa tarkastellaan ennen muuta talouden näkökulmasta, ja siten paras keino vaikuttaa, on talouden perusasioiden tunteminen.

3.4.3. Muutosagentti muutoksessa

Muutosagentiksi kutsutaan Honkasen (2006: 22) mukaan henkilöä, jonka tehtävänä tai roolina on ohjata ja tukea organisaatiota, työyhteisöä ja sen jäseniä muutostilanteessa. Roolissa ovat tyypillisesti toimineet erilaiset konsultit, kehittäjät, asiantuntijat, valmentajat tai kouluttajat, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. Suomessa on Pollitin ja Bouckaertin (2000: 219) mukaan käytetty vähän konsultteja tai muita ulkopuolisia asiantuntijoita. Konsulttien rooli niissä tapauksissa, joissa heitä on käytetty, on ollut tiedon tuottaja ja informaation kerääjä. Toimeenpano sen sijaan on jäänyt virkamiehille itselleen.

Honkasen (2006: 22–23) mukaan muutosagentti voi kuitenkin löytyä myös organisaation sisäältä. Periaatteessa muutosagentti voi olla kuka tahansa esimies tai asiantuntija, jonka roolina on tukea työyhteisöä kehityksessä. Honkasta tulkiten tutkimustapauksessa muutosagentin roolissa ovat ainakin kaikkien peruskuntien johtajat. Toisaalta huomiota tulee kiinnittää myös siihen tosiasiaan, ettei peruskuntien johtajilla ole konsulttien kaltaista muutosjohtamisen asiantuntemusta muutosagenttina toimimiseen.

3.5. Henkilöstö muutoksessa

Esimiehen kyvyillä, ominaisuuksilla tai hyväksytyillä johtamisopeilla ei ole käyttöä ilman muutosjohtamisen kohdejoukkoa. Muutosjohtamisen kohdejoukkoa ovat kuntaliitostapauksissa ensisijassa kuntien henkilöstö, johon muutoksella voidaan katsoa olevan suurimmat vaikutukset. Toisaalta kunnissa muutosjohtamisen kohderyhmään kuuluvat virkamiesten lisäksi myös kuntalaiset ja poliittinen johto, vaikka muutoksen vaikutukset heidän työhönsä ja elämäänsä ovat varmasti virkamiehiä rajoitetummat.

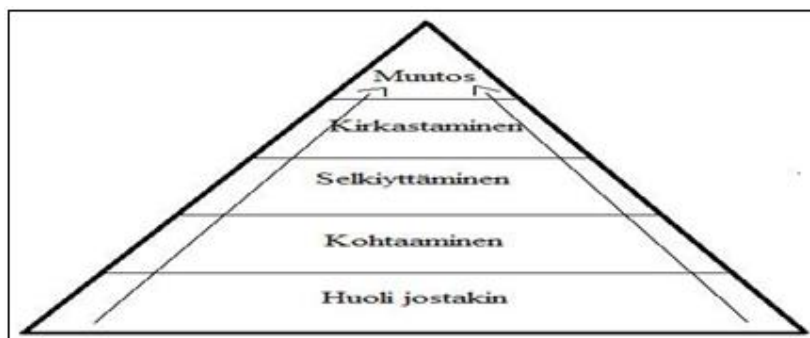
Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella muutosjohtamisen keinoja ja keinojen tehokkuutta tai tehottomuutta, on välttämättä tunnettava myös muutoksen kohderyhmän taustoja ja kohderyhmässä tapahtuvia ilmiöitä. Toisaalta ei myöskään ole mielekäästä tuoda esiin pelkästään sitä, millaisia muutosjohtamisen toimia organisaatios-

sa on tehty, vaan ennemminkin sitä, kuinka kohderyhmä kokee esimiesten näissä toimissa onnistuneen. Tässä aluvuossa käydään läpi muutamia kohdejoukon taustatekijöitä ja ilmiöitä, joita ilmenee kohderyhmässä muutosprosessin aikana. Tarkoitus ei kuitenkaan ole perehtyä jokaisen yksilön psykologiseen asioiden käsittelyprosessiin, vaan luoda stereotypia muutoksen kohderyhmästä

3.5.1. Yksilö muutoksen kokijana

Tarkasteltaessa yksilöiden kokemuksia muutoksesta luisuu tutkimus väistämättä enemmän tai vähemmän organisaatiopsykologian tutkimusalueelle. Organisaatiopsykologias- ta muutosjohtamiseen on omaksuttu kymmenittäin erilaisia malleja ja teorioita, joilla on tai saattaa olla merkitystä muutosjohtamisen kannalta. Tarkoituksenmukaista on kaikkien mallien sijasta keskittyä kuitenkin vain muutamiin keskeisiin. Eräs erinomainen lähestymistapa yksilön kokemuksiin on yksilön muutosdynamiiikka.

Syväjärven (2005: 63) mukaan muutosdynamiiikkaan vaikuttavia tekijöitä on kahta tyyppiä: organisatoriset ja individuaaliset tekijät. Organisatorisilla tekijöillä hän viittaa organisaation rakenteisiin, toimintajärjestelmiin ja toimintaprosesseihin. Individuaaliset tekijät puolestaan muodostuvat yksilön kyvyistä, arvoista ja asenteista. Myös itsetuntemus ja yksilön oppiminen tulee Stenvallin ja Virtasen (2007: 97) mukaan sisällyttää muutosdynamiiikan individualistisiin tekijöihin. Stenvall & Majoinen & Syväjärvi & Vakkala & Selin (2007) kuvaavat muutosdynamiiikkaa pyramidilla (kuvio 6.)



Kuvio 6. Muutosdynamiiikka (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007).

Kuvion tulkinnan mukaan yksilön muutosdynamikka lähtee huolikokemuksen kautta. Tällä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että nykytilanne ei miellytä ja on syytä etsiä vaihtoehtoisia ratkaisuja. Huolikokemusta seuraa kohtaamisvaihe, jossa yksilö valmistautuu kohtaamaan muutosta. Kohtaamisvaihetta seuraavassa selkiyttämisvaiheessa syntyy sitoutuminen muutosaikomuksiin. Yksilön kommunikoinnin tarve kasvaa. Kirkastamisvaihe seuraa selkiyttämisvaihetta. Kirkastamisvaiheessa kovin vastarinta alkaa olla taittunut, ja ideat ja suunnitelmat muutoksesta ovat kirkastuneet ja tavoitteet avautuneet. Pyramidin huipulla on muutos, jolla tarkoitetaan muutoksen sisäistämistä teoissa ja ajatuksissa.

Muutosdynamikan ymmärtäminen on kieltämättä tärkeää, mutta vähintäänkin yhtä tärkeää on tiedostaa, kuinka yksilöiden muutosdynamikka voidaan kehittää, sillä esimiesten tavoitteenahan on muutoksen onnistunut läpivienti. Airikosken ja Sallisen (2007: 70–80) mukaan muutokseen sitoutuminen on kahdeksanvaiheinen prosessi. Ensimmäinen vaihe on nimetty sabotoinniksi (muutosaallon pelko) Sabotointivaiheessa esimiesten on pyrittävä tunnistamaan sabotointi ja tekemään siitä näkyvää. Tehokkain tapa on eliminoida sabotointi avoimuudella ja tehokkaalla viestinnällä. Toinen vaihe on vastustaminen (muutosaallon viha-uhma). Vastustus on usein helppo havaita, eikä sen tunnistaminen ole yhtä haastavaa kuin sabotoinnin tunnistaminen. Vastustusta voidaan vähentää kuuntelulla ja aidolla keskustelulla. Aggressiiviset vastakommentit eivät sen sijaan ole ratkaisu.

Ensimmäistä ja toista vaihetta käyvät tietenkin läpi vain ne henkilöt, jotka kokevat muutoksen uhkana. Kolmas vaihe on luopuminen (muutosaallon viha-uhma-suru). Luopumisvaiheessa tärkeää on ihmisten tukeminen muun muassa kouluttamalla ja valmentamalla heitä uusiin haasteisiin. Neljäs vaihe on neutraalisuus ja voimaantuminen (muutosaallon suru). Vaiheelle tyypillistä on, että työntekijät kokevat hällä väliä tuntemuksia, eivätkä heidän voimansa riitä muuhun kuin rutiinistyöstä suoriutumiseen. Esimiesten ja työtovereiden tuki ja kannustus ovat tärkeitä. Viides vaihe on hyväksyminen (muutosaallon ilon alkuvaihe). Vaiheessa ihmiset ymmärtävät muutoksen olevan heidänkin etunsa. Tässä vaiheessa esimiehen tulee jälleen jalkaantua alaisten pariin ja ottaa selvää,

mitä he ajattelevat. Esimiesten on jaettava tietoa ja huomattava muutoksen hyväksyminen.

Kuudes vaihe on tekeminen (muutosajon ilon keskivaihe). Vaiheelle tyypillistä on tehtäväkuvien päällekkäisyys ja sekavuus, esimiehen tulisikin keskittyä tehtävien organisointiin. Seitsemäs vaihe on yhteistyö (muutosajon ilon loppuvaihe). Esimiehen tehtävä on saada alaiset tarkastelemaan läpikäytyä prosessia kriittisesti, pitäen kuitenkin mielessä, ettei tarkoituksena ole etsiä syyllisiä vaan oppia mahdollisista virheistä. Viimein vaihe on omistautuminen (muutosajon ilon viimeisin vaihe). Vaihe edellyttää esimiehiltä esimerkillä johtamista sekä alaisten osallistuttamista työtehtäviensä suunnitteluun.

3.5.2. Ryhmät muutoksessa - ryhmädynamiikka

Yksilöt eivät kuitenkaan ole ainoa muutosjohtamisen kohdejoukko, vaan kohteena voi yksilöiden ohella olla erilaiset ryhmät ja ryhmittymät. Esimerkkeinä ryhmistä ovat esimerkiksi työpaikan eri osastot ja toimialat. Ryhmäksi voidaan toisaalta lukea mikä tahansa yli kahden ihmisen joukko, jota yhdistävät esimerkiksi samaistuminen ryhmään, tuttavuus/ystävyyys, asema organisaatiossa tai vaikkapa asennoituminen muutokseen. Yksilöiden muutosdynamiikan ohella muutosjohtamisen kentällä tulee siten hallita myös ryhmädynamiikan perusasiat. Organisaatiopsykologit selittävätkin mielellään kaikkia organisaation tapahtumia ryhmädynamiikalla (Honkanen 2006: 209).

Airikoski ja Sallinen (2007: 15–36) määrittelevät muutoskykyisen ryhmän kolmella tunnuspiirteellä. Tunnuspiirteitä ovat heidän mukaansa laaja-alainen osaaminen, työryhmän reiluus ja keskustelutaidot työryhmässä. Ryhmä ei kuitenkaan synny automaattisesti menestyjäksi, vaan ryhmäksi kehittyminen ja kasvaminen vaativat aikaa. Ryhmän muutoskyky vaihtelee huomattavasti ryhmän kehitysvaiheen mukaan. Kypsä ryhmä kykenee muutosajon keskellä hoitamaan perustehtävänsä moitteetta ja tarvittaessa muokkaamaan sitä muutoksen edellyttämällä tavalla. Ryhmien muutoskyvykkyyden ohella on syytä kiinnittää huomiota myös yhteisöllisyyden ja turvallisuuden tunteeseen, joiden vahvistamiseen ja ylläpitoon toimiva työryhmä on avainsana (Mattila 2007: 93).

Ryhmädynamiikan eräs klassikko lienee W.R. Bion (1979). Hänen teorioidensa kirjasta joukosta muutosjohtamisen tarkasteluun sopii erityisen hyvin teoria ryhmän perusolettamustiloista. Perusolettamustilassa oleva ryhmä ohjaa energiansa pois perustehtävästä ja suojautuu näin ahdistukselta. Perusolettamustilassa ryhmän toimintaa ohjaavat erilaiset fantasiat. ”Perusolettamustilateorian” perusajatuksena on, että ryhmässä on aina näkyvä ja näkymätön puoli. Näkyvä puoli on aina tehtävään suuntautunut ”työryhmäpuoli”. Toiminta ei kuitenkaan ohjaudu aina vain tehtävien mukaisesti, vaan sitä voivat ohjata fantasiat, pelot, defenssit ja impulssit. Ristiriitoja syntyy, koska ryhmä näyttäytyy ulospäin työryhmänä, mutta samanaikaisesti perusolettamusryhmä suuntautuu sisäänpäin kohti fantasiaa ja alkeellisempaa todellisuutta. Ristiriidan aste voi vaihdella tunteittain, mutta ilmeisen selvää on, että muutostilanteessa perusolettamustilat ovat ryhmädynamiikan kannalta keskeisessä asemassa. (Haveri & Majoinen 2000: 38.)

3.5.3. Muutosvastarinta

Edellä on lukuisia kertoja noussut esiin se tosiseikka, että muutosaikeet kohtaavat aina enemmän tai vähemmän vastustusta. Niin ikään on noussut esiin jo lukuisia toimia, joilla vastarintaa voidaan organisaatiossa hillitä tai vähentää. Edelliset yksilön ja ryhmän toimintaa käsittelevät alaluvut olivat muutosvastarinnan ilmiön ymmärtämisen kannalta korvaamattoman tärkeitä, vaikka niiden keskiössä ei sinänsä muutosvastarinta ollutkaan. Alalukujen tärkeyden kiteyttää muun muassa Russell-Jones (2000: 58), jonka mukaan ihmiset ja heidän reaktionsa ovat vastarinnan taustalla. Reaktiot puolestaan riippuvat muutosprosessin ymmärtämisestä, persoonasta ja olosuhteista. Kielteinen asenne muutosta kohtaan saattaa syntyä, koska yksilöt eivät pysty näkemään muutoksen tarpeellisuutta, he ovat liian kiireisiä, he joutuvat muutoksen uhriksi, he luulevat muutoksen olevan heille uhka, he pelkäävät asemaansa tai että organisaatiokulttuurissa on ongelmia.

Muutosjohtamisen yhtenä tehtävänä on tunnistaa nämä ongelmat ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Mikäli niihin ei reagoida riittävän hyvin ja riittävän aikaisin, muutosvastarintaa ilmenee varmasti. Santalaisen (1990: 147) mukaan muutosvastarinta ilmenee välinpitä-

mättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana. Oikeastaan kaikki tämän tutkimuksen pää- ja alaluvut, jotka käsittelevät muutoksen johtamista, vastaavat osaltaan siihen, kuinka muutosvastarintaa tulisi pyrkiä lieventämään, vähentämään ja jopa kokonaan eliminoimaan. Muun muassa Russell-Jonesin (2000: 93) luettelo vastarinnan hallinnan avuksi on esiteltyä teoriaa sivuavaa:

1. Osallista.
2. Kouluta ja valmenna.
3. Selkeytä muutoksen tarkoitus.
4. Luo yhteinen näkemys (visio) ja yhteishenki.
5. Selitä muutoksen syyt (liioittele jopa).
6. Ota huomioon myös sidosryhmien huolet (mm. asukkaat ja yhteistyötahot).

Näiden lisäksi Russell-Jones nostaa esille erityisesti viestinnässä onnistumisen. Misteilin (2002: 5–12) mukaan viestintä on vaikeaa ja siksi avainasemassa lähes kaikessa organisaation toiminnassa. Esimiehet saattavat muutosprosessin keskellä miettiä omaa viestintä ja tiedotuslinjaansa:

”Jos kerron heille vain vähän, he syyttävät salailusta. Jos taas liian paljon, eivät he muista puoliakaan.”

3.6. Muutosjohtamisen monet muodot – yhteenveto

Pääluvussa on tarkasteltu muutosjohtamisen keskeisiä teoreettisia lähtökohtia. Luvussa on käsitelty muun muassa yhteiskunnallisia muutostrendejä muutokseen ajavina tekijöinä, muutoksen käsitettä, hyvän muutosjohtamisen työkaluja ja hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia. Pääluvussa on tarkasteltu myös organisaatiokäyttäytymistä, muutosjohtamista julkisella sektorilla ja kunnallisia toimijoita muutosjohtajina (luottamushenkilö ja kunnanjohtaja).

Yleisten yhteiskunnallisten muutostrendien kuten globalisaation todettiin vaikuttavan myös julkisen sektorin toimintaan. Ulkoisten toimintaympäristön muutosten myötä myös kunnat ovat joutuneet pohtimaan omaa toimintaansa ja asemaansa muuttuneessa toimintaympäristössä. Kehitys on näkynyt ennen kaikkea PARAS-hankkeen muodossa, jonka puitteissa kunnat ovat tehneet kuntaliitoksia. Kuntaliitosten on todettu olevan kunnan toimihistorian suurimpia muutoksia, eikä niiden voida olettaa sujuvan täysin kitkattomasti.

Muutosjohtaminen on nähty keinona viedä vaikea ja mittava muutos kunniakkaasti läpi kuntaorganisaatiossa. Onnistuneen muutosjohtamisen keinoja ovat muun muassa osallistaminen, koulutus ja valmennus, vision luominen ja visiolla ohjaaminen sekä kommunikaatio. Kaikki edellä mainitut keinot voidaan lukea kuuluvan hyvään henkilöstöjohtamiseen. Muutosjohtamisessa on siten perimmiltään kysymys henkilöstöjohtamisesta.

Erään keskeisen teoreettisen mallin muutosjohtamisen tarkastelulle luo John P. Kotter (1996), joka esittää muutosjohtamisen kahdeksan yleisintä ongelmaa. Ongelmia ovat muun muassa liiallinen tyytyväisyys, vision aliarviointi, visiosta viestimisen puutteellisuus, voiton julistaminen liian aikaisin sekä ongelmat muutoksen juurruttamisessa uuteen organisaatiokulttuuriin. Kotter ei kuitenkaan tyydy ainoastaan ongelmien tunnistamiseen vaan pyrkii myös vastaamaan niihin. Vastauksena hän esittää kahdeksan vaihetta, joita ovat muun muassa kiireellisyyden korostaminen, ohjaava tiimi, onnistunut visio ja ihmisten tekeminen visiosta tietoisiksi, henkilöstön valtuuttaminen (osallistaminen) sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin.

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen ohjeistus antaa esimiestoiminnalle useita pikkutarkkojakin ohjeistuksia hyvästä muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisen työkalujen ja toimien lisäksi huomiota voidaan kiinnittää myös esimiehen persoonaan. Pääluvun teoriaa tulkiten muutosjohtamisessa onnistuu parhaiten esimies jolla on alaisensa luottamus, hyvät kommunikaatiotaidot ja intohimo asiaansa kohtaan. Niin ikään hyvä muutosjohtaja on osallistava, rohkea, aina tavoitettavissa ja näkyvillä henkilöstölle.

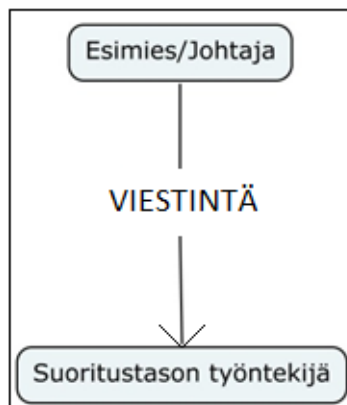
Muutosjohtamisen kohteena on henkilöstö. Henkilöstöä edustavilla yksilöillä on erilaiset pelot, tottumukset, ajatukset, näkemykset ja paineensietokyvyt. Organisaatiomuutoksen onnistumisessa on aina jossain määrin kysymys yksilöiden tai organisaation sisäisten ryhmien käsityksiin ja näkemyksiin vaikuttamisesta. Parhaassa tapauksessa muutosta halutaan, siihen uskotaan ja sen eteen ollaan valmiita tekemään töitä. Huonommassa tapauksessa prosessissa ilmenee muutosvastarintaa. Vastarinta voi ilmetä muun muassa väsymisenä, pelkoina tai loppuun palamisena. Erityisesti onnistunut viestintä nähdään keinona hillitä vastarintaa.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan muutosjohtamista kuntaorganisaatiossa, mikä asettaa muutosjohtamisen tarkastelulle omia reunaehdoja. Kuntaorganisaation toimintaa ohjaa lainsäädäntö sekä toiminnan kaksinapaisuus (jako poliittiseen johtoon ja virkakoneistoon).

4. VIESTINTÄ JA SEN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Viestinnän merkitystä organisaation toiminnassa lienee vaikeaa, ellei mahdotonta ylikorostaa. Ilman toimivaa viestintää organisaatiossa ei tapahdu mitään tai tapahtuneet asiat eivät ole esimiesten haluamia tai tavoitteiden mukaisia. Åbergin (1993: 9) mukaan viestintä on yksi organisaation resursseista, aivan samanlainen voimavara kuin ihmiset, koneet tai vaikkapa toimitilat. Siitäkin huolimatta, että viestintä nähdään voimavarana, ei viestintään ole useinkaan kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Misteilin (2002: 10) mukaan viestinnän tarpeen määrittelee liian usein ainoastaan organisaation johto, sillä esimiehet eivät näe tarvetta keskustella niiden kanssa, joita päätökset koskevat; sen sijaan he pyrkivät luottamaan omaan näkemykseensä alaistensa ajatuksista ja näkemyksistä.

Misteilin innoittamana viestintä voitaisiin piirtää seuraavana kuviona 7. Viestinnän osapuolista esimies merkittiin yläpuolelle siksi, että esimies määrittelee viestinnän tarpeen. Viestinnän ongelmana kuviossa on viestinnän yksisuuntaisuus. Työntekijät eivät pääse vaikuttamaan viestinnän tarpeellisuuteen eivätkä niin ikään saa omaa viestiään esimiehille. Kuvassa ei myöskään käy ilmi, millaisia viestinnän kanavia on käytössä ja kenelle nämä kanavat ovat ensisijassa suunnattu. Kuvioista ilmenneiden puutteiden havainnollistaminen, ja niiden asettaminen muutosjohtamisen kontekstiin, on tämän pääluvun keskeisin tarkoitus.



Kuvio 7. Viestinnän osapuolet

4.1. Viestinnän merkitys muutosjohtamisen kontekstissa

Jo aiemmin tässä tutkimuksessa viestintää on sivuttu lukuisia kertoja. On ollut jopa haasteellista yrittää pitää viestintä erillään muutosjohtamisesta. Ero on saatu aikaan tässä tutkimuksessa siten, että viestintä on nähty jatkuvasti ainoastaan välineenä onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Muutosjohtaminen taas on puolestaan nähty välineenä itse muutokseen. Maunon ja Virolaisen (1996: 5) tekemän tutkimuksen mukaan kaikissa organisaation muutosvaiheissa ilmenee ongelmia viestinnässä ja tiedonjakamisessa. Muutosprosessissa nousevatkin keskeiseen asemaan sekä tiedottaminen että informaatio. Tiedottamisella ja informaatiolla voidaan katsoa olevan myös selkeä yhteys siihen, kuinka työntekijät näkevät muutosjohtamisen ja muutoksen onnistuneen. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen vaihtelee Maunon ja Virolaista (1996: 57) tulkiten sen mukaan, käsitetäänkö tiedotus onnistuneeksi vai epäonnistuneeksi.

Valpolan (2004: 62) mukaan viestintä on koko muutosprosessin ajan voimakkaasti mukana. Hän vertaa viestintää kolikon kääntöpuoleen, jossa kolikon toisella puolella on toiminta, toisella viestintä. Erityisesti viestinnän merkitys korostuu Valpolan mukaan suurissa muutoshankkeissa; mitä enemmän pelkoja, sitä enemmän viestintää. Edellä mainittujen perusteluiden valossa on syytä pohtia, voiko muutos ylipäättänsä toteutua ilman viestintää. Hiljaisuutta voi tuki Misteilin (2002: 18–19) mukaan pitää myös viestinnän keinona, vaikka hiljaisuus onkin usein hämmentävää ja turhauttavaa. Toiminta tosin tarvitsee Valpolan kolikko-esimerkkiä tulkiten aina rinnalleen viestintää.

Myöskään kuntaliiton (2007b) mukaan kuntaliitosta ei voi toteuttaa ilman sitä tukevaa viestintää. Siten edes arkipäivän työrutiinien läpivieminen on tuskin mahdollista ilman viestintää. Edellisissä luvuissa ja alaluvuissa viestinnän merkitys on noussut muutosjohtamisen valossa esiin jo useassa erilaisissa funktioissa, kuten vision markkinoinnissa, muutosvastarinnan ehkäisemisessä ja vähentämisessä sekä esimiesten ominaisuuksien valossa (kommunikaatio taidot). Lienee siis tästäkin näkökulmasta oikeutettua väittää viestinnällä olevan varsin keskeinen rooli muutosjohtamisen arjessa.

4.2. Viestintä muutosjohtamisen välineenä

Vaativassa muutostilanteessa ylhäältä-alas tiedottaminen ei riitä. Henkilöstö, kuntalaiset ja sidosryhmät odottavat kunnalta avointa, vuorovaikutteista ja osallisuutta edistävää viestintää. Niille, joita muutos koskee, on annettava riittävästi tietoa ja riittävän ajoissa. Muutos on perusteltava ja tarjottava osapuolille vaihtoehtoinen tulevaisuudenkuva pohdittavaksi. Onnistuessaan viestintä saattaa vähentää epävarmuutta, vähentää muutosvastarintaa ja ohjata sitä positiiviseen suuntaan. Niin ikään viestintä onnistuessaan auttaa osapuolia näkemään muutoksen mahdollisuutena. Viestintä on parhaimmillaan avointa, ennakoivaa, demokraattista, johdonmukaista ja vastuullista. (Kuntaliitto 2008: 3).

Russell-Jonesin (2000: 96) mukaan muutosviestinnässä tulee pohtia:

- Viestinnän kohderyhmää (kenelle).
 - o Tietoa pitää olla tarjolla kaikille, jotka kokevat sitä tarvitsevansa.
 - o Avoimuus on hyve, vaikka kaikkia asioita ei pidä kertoa yhtä laajasti.
- Viestinnän ajoitusta (milloin).
 - o Muutokseen osallistujille mahdollisimman aikaisin.
 - o Asiaan kuuluville työntekijöille samanaikaisesti (ei synny huhupuheita).
 - o Sisäinen viestintä ennen ulkoista.
- Viestinnän sisältöä (mitä).
 - o Mitä ollaan tekemässä, mitä aiotaan tehdä ja mitä tullaan tekemään.
- Viestintätapaa (kuinka).
 - o Kanava vaihtelee tiedotettavan asian mukaan.
- Viestinnän vastuunjako (kuka).

Kuntaliiton (2008: 3–8) mukaan kuntaliitosprosessin viestinnän kohderyhmänä ovat kuntalaiset, henkilöstö ja sidosryhmät. Kohderyhmistä henkilöstön merkitys korostuu, sillä he ovat muutoksen keskeisin läpiviejä. Koska henkilöstö on myös tämän tutkimuksen kannalta keskeisin edellä mainituista sidosryhmistä, käydään viestinnän kysymyksiä läpi vain henkilöstön näkökulmasta. Viestinnän ajoitus kuntaliitoksissa on järjestettävä siten, että viestintä suuntautuu ensimmäiseksi henkilöstölle, sitten vasta muille sidosryhmille. Viestinnän sisällössä korostuu henkilöstön pelkojen ja ennakkoluulojen vä-

hentäminen. Tämä tapahtuu siten, että työntekijöille kerrotaan heidän työnsä tulevaisuudesta tulevista esimiehistä, eduista ja työyhteisöstä. Henkilöstöä myös osallistutetaan aktiivisesti turvaamalla vaikutusmahdollisuudet sekä kertomalla henkilöstölle heidän panoksellaan olevan merkitystä. Kuntaliitoksissa hyödyllisiä viestintäkanavia henkilöstön suuntaan ovat kehityskeskustelut, yksikköpalaverit, tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, intranet, henkilöstölehti ja sisäiset tiedotteet.

Stenvall & Virtanen (2007: 67–69) tuovat esiin myös spontaanin vuorovaikutuksen, johto-luottamusmies-alaiset dialogin sekä mahdollisuuden kuulla ylintä johtoa ja esittää heille kysymyksiä. Kuntaliitoksissa ylimmän johdon ”kyselytunti” tarkoittaisi mahdollisesti poliittisen johdon ja virkamiesjohdon läsnäoloa. Mahdollisesti myös konsultin tai jonkun muun ulkopuolisen asiantuntijan riippumattomat vastaukset saattaisivat toimia onnistuneen viestinnän yhtenä avaimena. Vastuu viestinnästä pienten kuntien muodostamassa kuntaliitostilanteessa täytyy olla kuntien johtajilla omien kuntiensä osalta sekä muutosta ohjaavalla ryhmällä viestinnän strategian ja tavoitteiden asettelun osalta.

4.3. Tehokas vs. tehoton viestintä

Vaikka viestintää on tutkittu eri oppialoilla ja itsenäisesti jo vuosisatoja, ei viestintä aina ole helppoa. Tehokas viestintä tuskin on itsestään selvyys edes pienissä organisaatioissa. Misteilin (2002: 42–45) mukaan tehokas viestintä tuottaa tavoitellut tulokset. Huomattavaa on kuitenkin se, ettei viestinnällä läheskään aina pyritä täydellisyyteen. Misteil vertaa viestintää juomaveteen, se on pakollista, se on haluttua, eikä mikään toimi ilman sitä. Vertaus on osuva, etenkin muutostilanteessa. Muutostilanteiden osalta viestinnässä oleellista ovat viestin selkeys, viestinnän tavoitavuus sekä keskustelumahdollisuus.

Viestin selkeys tarkoittaa paitsi onnistunutta viestintäkanavan valintaa ja yksioikoista kieliasua, myös viestin perustelujen ja taustojen selkeyttä. Erityisen tärkeää on viestinnän johdonmukaisuus. Jokaisen viestin on oltava jatke aiemmille ja suuntauduttava kohti visiota. Viestinnän tavoitavuus on jokaisen henkilöstön jäsenen subjektiivisesti kokenut asia. Muutostilanteessa jokaiselle henkilöstön jäsenelle tulisi antaa vastaus vähin-

täänkin siihen, mikä on heidän asemansa muutoksessa, ja miten muutos vaikuttaa heidän työhönsä. Keskustelumahdollisuus tarkoittaa paitsi kanavaa kritiikille, myös henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämistä, sillä varmistamalla palautekanavat saavat myös henkilöstön edustajat tuoda näkemyksensä asioihin. (Valpola 2004: 63–64.)

Tutkimuksellisesti palautekanavat ja keskustelumahdollisuus ovat mielenkiintoisia viestinnän keinoja. Viestintä lienee nähty monissa kuntaliitoksissa liian kapea-alaisesti yksisuuntaisena. Kunnissa erityisesti kehityskeskustelut lienevät hyvä keskustelukanava henkilöstön jäsenten pelkojen ja epätietoisuuden lieventämiseen. Tehoton viestintä on edellä mainittuihin tekijöihin tukeutuen satunaista, epäjatkuvaa, väärin kanaviin tukeutuvaa, liian autoritääristä (yksisuuntaista) tai epätodellista. Misteilin (2002: 8) mukaan viestinnän epäonnistumisen keskeisin syy ovat työelämän ja yleensäkin elämän häiriötekijät, jotka vaikeuttavat keskittymistä siihen, mitä toiset meille sanovat. Siten syy epäonnistuneesta viestinnästä siirretään nykyaikaiselle elämäntyyliille ja paineille, jota se aiheuttaa.

5. NELJÄN KUNNAN TIE YHDEKSI – MUUTOSJOHTAMISEN NÄKÖKULMA

Liitokseen osallistuneiden kuntien valtuustojen hyväksymät kuntaliitospäätökset saivat lainvoimaisuuden vuoden 2007 syyskuussa. Valmistelu aloitettiin varsin nopeasti tämän jälkeen, heti lokakuussa 2007. Jo reilun vuoden kuluttua tästä astuivat uudet työoverukset uusiin virastoihinsa. (Mattila 2010: 7–9.) Muutosprosessia voi parhaiten kuvata sanalla nopea. Muutosprosessin ymmärtäminen nopeaksi tai sitä vastoin hitaaksi edellyttää prosessin sisällön tuntemista. Siinä missä tutkimuksen edellisissä luvuissa on luotu teoreettinen pohja niin kuntaliitosten, tapauskuntien muutosjohtamisen ja viestinnänkin tieteelliselle tarkastelulle, pyrkii tämä luku prosessin sisällölliseen läpivalaisuun. Luku on myös ensimmäinen empiirinen luku tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen neljättä päälukua seuraavissa luvuissa on tarkoitus perehtyä todellisuuden toiseen ulottuvuuteen eli käytäntöön/empiriaan. Ensinnä kiinnitetään huomiota tutkimuskohteeseen, uuden syntyneen Kauhavan maaseutu- ja lomatoimeen. Tarkoituksena on luoda näkökulma kyseessä olevan hallinnon alan toimintaan ja puntaroida yleispätevästi sen toimintaa ennen liitosta ja liitoksen jälkeen. Toisena pyritään luomaan näkymä liitosprosessiin, sen valmisteluun ja toteutukseen. Liitosprosessin vaiheiden kohdalla näkökulmana on koko kunnan prosessi. Valmistelun osalta on pyritty tuomaan mukaan myös maaseutu- ja lomatoimen hallinnonalan näkökulma. Toteutuksessa keskitytään taas pelkästään maaseutu- ja lomatoimen järjestäytymiseen. Lopuksi puntaroidaan prosessin onnistumista ja hyödyllisyyttä sekä maaseutu- ja lomatoimen että koko kunnan näkökulmasta.

5.1. Maaseutu- ja lomatoimi

Maaseutu- ja lomatoimi sijoituivat uuden Kauhavan kunnassa entisen Korttesjärven kunnan tiloihin. Nykyisellään henkilöstöä on Kauhavan kaupungin (2011d) mukaan 10 henkilöä (Lomatoimi 5,5; maaseututoimi 4,5) Maaseutu- ja lomatoimi ovat tämän tutkimuksen varsinainen tutkimuskohde. Maaseututoimen tehtävänä on vastata kunnalli-

sesta maaseutukehittämisestä ja huolehtia Euroopan unionin tukien hallintotehtävien toteuttamisesta (Kauhavan kaupunki 2011d). Lomituspuolen keskeinen tehtävä on järjestää lomituspalvelut kunnan maatalousyrittäjille sekä turkistarhaajille. Kauhavan kunnan lisäksi lomatoimi järjestää palvelut myös Lappajärven ja Evijärven kunnille (Kauhavan kaupunki 2011e).

Haastatteluaineistoa tulkiten muutos maaseutu- ja lomatoimessa on ollut kuitenkin varsin paljon toisistaan poikkeava huolimatta siitä, että nykyisin ne toimivat samalla toimialasektorilla. Lomatoimessa on edelleen mukana myös muiden, liitoskuntien ulkopuolisten kuntien tehtäviä. Lomatoimella myös rahoitus tulee kunnan ulkopuolelta, MELA:lta (Maatalousyrittäjien eläkelaitos). Lomatoimessa tapahtuneen muutoksen voidaan haastatteluaineistojen perusteella todeta olleen myös vähäisempää suhteessa maaseutu-toimeen. (Haastattelutekstit julkaistaan tutkimuksessa nimettöminä yksilösuojan säilyttämiseksi)

”On se liitos vaikuttanut, mutta ei kovin radikaalisti. Omat tontit hoidetaan edelleen, ettei edes työtehtävien jakoa ole uudelleen organisoitu. Ainoa muutos on oikeastaan se, että ollaan tultu saman katon alle. Esimiehellä tietenkin on nyt laajempi vastuu, kun pitää huomioida koko alueen tarpeet.”¹

Muutoksen tarkastelu lomatoimen osalta ei ole kovinkaan perusteltua, mutta arvokasta taustamateriaalia aineistoista on toki johdettavissa. Lomatointa koskeneet haastattelut järjestettiin ryhmähaastatteluna, jossa tutkijan asema oli puheenjohtajaan verrannollinen keskustelun virittelijän ja ohjaajan asema.

5.2. Liitosprosessin eteneminen ja valmistelu

Liitospäätöksen synnyttyä vuoden 2007 syyskuussa, käynnistyi peruskuntien historian suurin muutosprosessi. Prosessin sisältöä ei ollut vielä tuolloin tiedossa, lähinnä tiedostettiin vain, että neljä kuntaa lakkautetaan vuoden 2009 alusta. Reilun vuoden mittaisella valmistelu- ja toimeenpanojaksolla kuntien työntekijät ja poliittiset päättäjät kävivät läpi vaiherikkaan ja raskaan prosessin, jolle luonteenomaista oli työntekijöiden keskuu-

¹ Haastattelutekstit julkaistaan nimettömänä, yksilösuojan turvaamiseksi

dessa vallitseva väsymys ja epätietoisuus. Prosessin etenemistä muutosjohtamisen termein on tutkimuksessa sivuttu jo aiemmin. Luontevampaa tässä yhteydessä onkin luoda katsaus siihen todelliseen työhön, joka tapahtui uuden Kauhavan valmistelussa ja toimeenpanossa mukana olleissa työryhmissä. Tarkoituksenmukaista ei kuitenkaan ole esitellä kaikkien eri työryhmien toimintaa, vaan keskittyä maaseutu- ja lomatoimen sekä yleisen valmistelun ja toimeenpanon kannalta merkittäviin ryhmiin.

Muutoksen valmistelu- ja suunnitteluorganisaatio muotoutui prosessin alussa kolmitasoiseksi siten, että valmistelu/järjestelytoimikunta vastasi kuntaliitoksen valmistelun ja toimeenpanon johtamisesta. Muutoksen johtoryhmä puolestaan valmistelun ja toimeenpanon ohjauksesta sekä toimialaryhmät omien toimialojensa (esimerkiksi hallinto ja talous, sivistys ja vapaa-aika) muutoksen valmistelusta ja täytäntöönpanosta. Toimialaryhmien sisällä muodostettiin myös toimintoryhmiä, muun muassa maaseutu- ja lomatoimen toimintoryhmä. Näiden kolmen lisäksi valmisteluorganisaatioon kuului työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen jäsenistä koostuva kuntaliitoksen ja perusturvan muutoksen yhteistyöryhmä. Ryhmän tehtävänä oli henkilöstön kuuleminen sekä muutoksen etenemisestä tiedottaminen. (Mattila 2010: 7–9.)

Valmistelun lähtökohtana ovat Mattilan (2010: 9–10) mukaan muutoksen käynnistäminen puhtaalta pöydältä, muutoksen linjaaminen kattaviksi kokonaisuuksiksi, ennakoiva keskustelu tulevista velvoitteista, ennakkoluulottomuus uusia toimintatapoja kohtaan sekä suunnittelun eteneminen toiminnasta resursseihin. Ideana oli niin ikään osallistuttaa henkilöstöä laajasti muutoksen valmisteluun. Osallistuttaminen toteutettiin sisäisen ilmoittautumismenettelyn avulla. Valmisteluun osallistuikin noin 100 henkilöä, joista osa oman toimensa ohella, osa palkallisena. Valmistelussa suunniteltiin uudelta pohjalta palvelujen järjestämistoiminta sekä kartoitettiin siihen tarvittavat resurssit. Rakennettiin organisaatio ja mitoitettiin sen toimipaikka- ja virka-/toimirakenne. Suunnittelussa otettiin huomioon myös kunnissa jo olevat hyvät käytännöt. Vähemmän hyödyllisiä tai päällekkäisiä käytäntöjä pyrittiin karsimaan. Samalla uusia toimintatapoja ja käytäntöjä pyrittiin oppimaan muualta.

5.2.1. Valmistelu- ja järjestelytoimikunta

Valmistelutoimikunta aloitti toimintansa syyskuussa 2007. Valmistelutoimikunnan toiminnan päätyttyä maaliskuussa 2008 tuli toimikunnan tehtäviä hoitamaan järjestelytoimikunta. Tämä mielenkiintoinen ”organisaatiomuutos” saattaa kuulostaa kummalliselta, mutta kuntajakolaista sille löytyy rationaaliset perustelut, sillä kuntajakolain mukaan valmistelutoimikunnalla ei ole päätösvaltaa johtuen muun muassa siitä, että se on täysin vapaaehtoinen toimielin. Valtuusto voi delegoida sille päätösvaltaa. Päätösvaltaa ennen vaaleja voi kuitenkin käyttää järjestelytoimikunta, jota kuntajakolain (29 §) (huom. kyseessä olevaan liitosprosessiin sovellettu kuntalain vanhempaa versiota 1997/1196) mukaan voidaan verrata kunnanhallitukseen.

Kummassakin toimikunnassa mukana olleen haastateltavan mukaan valmistelutoimikunnalle delegoitiin tehtäviä edellä mainitun lainkohdan mukaisesti. Valmistelutoimikunnan toimivallan puuttuessa sen asema oli valmistella peruskuntien valtuustoissa esitettäviä ja mahdollisesti hyväksyttäviä suuria linjauksia. Haastatellun viranhaltijan mukaan toimikuntien keskeinen tehtävä oli toisin sanoen liitoksen valmistelun linjaus. Käytännön yksityiskohdat olivat hänen mukaansa viranhaltijapuolella. Valmistelu- ja järjestelytoimikuntaan kuului peruskuntien poliittista johtoa. Toisaalta toimikunnissa päätettiin antaa puhe- ja läsnäolo-oikeus myös kaikkien peruskuntien kunnanjohtajille.

Valmistelu- ja järjestelytoimikunnan asema voidaan nähdä samankaltaisena kuin Kottlerin (1996: 4–13) esittämä ”ohjaava tiimi”. Haastattelutulosten mukaan toimikunnilla oli sekä muodollinen että tosiasiallinen valta. Käsiteltävät asiat olivat tasoltaan sellaisia, ettei niitä voitu viranhaltijaorganisaatiotasolla valmistella tai toteuttaa. Toisaalta tilanne voidaan kuitenkin nähdä työntekijöiden puolelta kompleksisena, sillä heitä ei toimikunnissa ollut kunnanjohtajia lukuun ottamatta ollut mukana. Kaikista tehdyistä haastatteluilta ilmeni, ettei osallistumista valmistelu- ja järjestelytoimikuntien työhön edes kaihattu, sen sijaan moitittiin sitä, että kokonaisuudessaan prosessin toteuttaminen jäi harvalukuisen ryhmän harteille. Syynä vain harvalukuisen ”eliitin” osallistumiselle toimikuntatyöhön voidaan nähdä kunnallista toimialaa koskeva lainsäädäntö ja tiukat hierarkiat. Optimaalisen ammattitaidon löytäminen toimikuntiin muodostui tästä lähtökohdas-

ta vaikeaksi tehtäväksi (vrt. Kotter 1996: 45–58). Valmistelu- ja järjestelytoimikunnassa linjattiin myös keskeisiä muutosjohtamisen kysymyksiä. Henkilöstön kannalta kriittisiä linjauksia olivat muun muassa viestintäsuunnitelma sekä erityisesti vakanssirakenne.

5.2.2. Muutoksen johtoryhmä

Toimialasuunnittelua yhteensovittamaan, tiedonkulkua edistämään ja hankehallintoa vahvistamaan perustettu muutoksen johtoryhmä on toinen keskeinen liitosvalmisteluun ja toimeenpanoon osallistunut ryhmä. Muutoksen johtoryhmä käsitteli kuntaliitoksen valmisteluun liittyviä asioita ja toimi omalta osaltaan valmistelutoimikunnan valmistelun tukena. Haastattelujen mukaan muutoksen johtoryhmä toimi liitosprosessissa keskeisenä koordinoivana toimielimenä, joka toimi myös valmistelu- ja järjestelytoimikunnan päätöksentekovalmistelun työkaluna. Muutoksen johtoryhmän suhdetta valmistelu- ja järjestelytoimikuntaan voisi erään haastatellun sanoja mukaillen tulkita samanlaiseksi kuin peruskunnan kunnanhallitus-johtoryhmä suhdetta. Osallistujina muutoksen johtoryhmässä olivat kuntien toimialojen johtajat. Valitettavasti maaseutu- ja lomatoimi jäi ilman osallistujaa. Luonteeltaan muutoksen johtoryhmän toiminta oli varsin käytäntösuuntautunutta sekä operatiivista. Arjen työssä esiin tulleita ongelmia käsiteltiin muutoksen johtoryhmässä, usein nopeallakin tahdilla.

Muutoksen johtoryhmän asema muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta on kiintoisa, sillä ryhmä muodostui lähiesimiehistä, jotka teorian mukaan ovat mitä enimmäsmäärin vastuussa muutosjohtamisen onnistumisesta. Joissakin tapauksissa lähiesimies voi tarkoittaa myös peruskunnan kunnanjohtajaa. Muutoksen johtoryhmän voi haastatteluihin tukeutuen nähdä olevan varsin ratkaiseva myös viestinnässä, sillä koostuihan ryhmä toimialojen johtajista. Muutoksen johtoryhmä on eittämättä se viranhaltijaorganisaation jäsenistä koostuva elin, jonka tehtävät ovat lähimmin sidoksissa valmistelu- ja järjestelytoimikunnan työhön, näin vastuu valmistelu- ja järjestelytoimikunnan ohjeistuksien ja ”tapahtumien” viestinnästä oli ensisijassa muutoksen johtoryhmän jäsenillä eli toimialojen johtajilla.

5.2.3. Kehityspuolen toimialaryhmä

Kehityspuolen toimialaryhmä on tässä yhteydessä mainitsemisen arvoinen useastakin syystä. Ryhmällä on ollut muun muassa suurin vastuu maaseutu- ja lomatoimen valmistelua koskevista asioista. Haastattelut antavat ymmärtää, että ryhmä on ollut kanava vaikuttaa myös ylempiin organisaatiotasoihin, sillä mukana ryhmässä oli nykyinen maaseutupäällikkö. Moni haastateltavista kertoi maaseutupäällikön onnistuneen erittäin hyvin linkkinä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä.

5.2.4. Toimintoryhmät

Toimintoryhmät olivat pienimpiä valmisteluun osallistuneita yksikköjä, joilla oli vastuu oman toimintonsa organisoinnista. Maaseututoimen toimintoryhmässä olivat mukana kaikki nykyisen yksikön työntekijät yhtä lukuun ottamatta. Toimintoryhmät olivat siten varsin tärkeä valmistelutoimielin etenkin osallistumisen mahdollistajana. Haastatteluaineistoihin tukeutuen ryhmä oli tietenkin myös se, missä ensimmäisiä kertoja tehtiin yhdessä työtä yhteisen yksikön eteen. Työn organisoinnin kannalta toimintoryhmä oli varmasti myös avainasemassa.

5.3. Uudistunut maaseutu- ja lomatoimi

Maaseututoimessa on tehty runsaasti yhteistyötä jo ennen kuntaliitosta. Tarve yhteistyölle on ollut laajasti tiedostettu. Haastattelujen mukaan toimiminen itsenäisinä yksiköinä olisi ollut mahdotonta. Tuskaa tilanteessa lisäsi myös se, ettei lainmukainen asioiden hoito ollut vanhassa tilanteessa mahdollista.

”Kyllä meillä oli puhetta erilaisista vaihtoehtoista, seutukunnallisesta toimistosta muun muassa. Kaikki nykyisestä työyhteisöstä tiesivät, että muutoksia on tullava ja tiedettiin sekin, millaisia niiden tulisi olla. Entisessä mallissa tehtävien lainmukainen hoitaminen ei ollut mahdollista, sillä eri työvaiheet piti tehdä eri viranhaltija. Papereita siirrettiin sitten virastosta toiseen.”

Uuden mallin syntymistä edesauttoi haastattelujen perusteella myös se, että kaikki tun-
sivat toisensa ainakin jotenkin. Henkilötuntemuksen taustalla nähtiin yhteiset koulutuk-
set Seinäjoella. Koulutuksia pidettiin kuukausittain.

Nykyisessä mallissa kaikki ovat saman katon alla Kortesjärvellä. Lainmukainen asioi-
den käsittely toteutuu, tuurausjärjestelmä toimii ja viranhaltijoiden toimenkuvat selkey-
tyy. Muutos maaseututoimessa koetaan selkeäksi edistysaskeleeksi vanhaan, eikä kai-
puuta aikaisempaan malliin sinänsä ole. Lomatoimen tilanne on hieman ristiriitainen,
sillä haastateltu henkilöstö kokee vahvasti työajan kuluvan enemmän yhteen sovitteluun
ja neuvotteluun.

”Teemme tiiminä töitä, enemmän porukkaa tarkoittaa myös enemmän sähläämistä. Joka asia vaatii enemmän keskustelua. Jollain tavalla asiat ovat oikeastaan vaikeutuneet.”

6. TYÖNTEKIJÄ MUUTOKSEN KOKIJANA JA NÄKIJÄNÄ

Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara (vrt. Kilpinen 2008: 27). Vaikka kuntaliitoksissa päätökset tehdään kuntademokratian nimissä kuntalaisten edut huomioiden ja niiden tekijöinä ovat kuntien luottamustoimenhaltijat, ei työntekijöiden työpanosta, asennoitumista ja toimintaa sovi jättää huomioitta. Työntekijät ovat kuntalaisten ja luottamushenkilöiden ohella yhtä vahvasti muutosprosessin vaikutuspiirissä olevia toimijoita. Kuntalaisille liitos näyttäytyy ennen kaikkea palveluiden uudelleen organisointina. Samaa palvelua ei ehkä enää saa samasta paikasta kuin ennen. Muutokset asukkaiden näkökulmasta tapahtuvat kuitenkin asteittain ja hitaasti. Viimeisenä muuttuneeksi käsitykseksi asukkaan identiteetistä uuden kunnan asukkaana.

Luottamushenkilöillä muutos näyttäytyy hetkellisesti lisääntyneenä työmääränä sekä vallan uudelleen jakona. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin, kuinka valta jakaantuu liitoksen jälkeen, valtaavatko suurimman liitoskunnan edustajat uuden kunnan valtuustopaikat väkimmääränsä voimalla ja kuinka kauan näin tapahtuu. Työntekijöille muutos näyttäytyy kuitenkin paljon laajemmalla elämän alueella. He ovat töissä muutoksessa, tekevät tulevaisuudesta tietämättä työtä uuden yhteisön eteen; tuntevat pelkoja ja vastustavat enemmän, sillä heillä on enemmän pelissä. Siinä missä tuttu työyhteisö on ollut monille turva ja tuki, muuttavat naapurihuoneisiin uudet kasvot. Tai päinvastoin, ollaan muuttajien joukossa kantamassa tavaroita uuteen työpaikkaan, joka sijaitsee kaiken lisäksi 25 kilometriä kauempana kuin aiempi. Eikä tämä ole työntekijän oma valinta. Niin ikään tuskaa saattaa työntekijöille tuottaa vanhoista toimintatavoista luopuminen ja uusien hyväksyminen.

Julkisella sektorilla, jossa työntekijöiden keski-ikä lähentelee 50 vuotta ongelmat erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen yhteentörmäyksessä saattavat olla mittavia. Työntekijän aseman kaikkein haasteellisimpana muutostilanteessa ymmärtää hyvin, kun pohdii, kuinka suuren osan ajasta ihminen viettää työssä. Siinä missä luottamushenkilö ajattelee itseään kunnan etujen ajajana tai kuntalainen tekee valintoja identifioituen valintatilanteessaan kuntalaiseksi, kuuluu työntekijältä kunnan etujen toteuttajana muutamien

tuntien sijasta täysi työviikko. Työsuhde erottaakin tutkijan mielestä työntekijän muutoksen näkijäksi ja kokijaksi, jolla ei ole kilpailijoita.

Työntekijöitä on erilaisia eikä kaikkien työ muutu liitoksesta huolimatta. Muutoksen voisi siten tulkita subjektiiviseksi käsitteeksi. Siinä missä identiteettikysymykset, kuten missä kunnassa työskentelen ja kenen hyväksi, ovat kaikille yhteisiä, on muutoksen sisällön mieltäminen aina jokseenkin yksilökohtainen kysymys. Suhteellisen laajasta haastatteluaineistosta on keskeistä tuoda esiin yhteisiä näkemyksiä, ja siten sulkea pois suuri osa yksilökohtaisista kokemuksista.

Tässä pääluvussa tuodaan esiin haastattelujen avulla työntekijöille yhteisiä teemallisia kokonaisuuksia, jotka samalla selittävät tai kumoavat teorioita, joita tutkielman aiemmissa luvuissa on esitetty. Kaikkea teoriaa ei suinkaan ole tarkoitus selittää empirialla, vaan päinvastoin pystyä löytämään kuntaliitostutkimuksen kannalta merkityksellinen teoria. Huomionarvoista pääluvun otsikon kannalta on se, että työntekijät ovat olleet paitsi peruskuntansa työntekijöitä, myös sen asukkaita, mahdollisesti myös luottamushenkilöitä. Tutkimusteknisistä syistä on mahdoton erotella sitä, mieltääkö haastateltu jonkin yksittäisen asian kuntalaisena vai kunnan työntekijänä. Samankaltainen huomautus koskee myös esimiehiä, sillä ovathan he yhtä lailla kunnan työntekijöitä ja asukkaita kuin esimiehiäkin. Esimiehet (kunnan johtavat viranhaltijat) ovat myös laajalti osallistuneet valmistelu- ja järjestelytoimikunnan toimintaan, mikä toisaalta tuo heidän asemaansa lähemmäksi luottamushenkilöitä.

Luvun teemoilla on tarkoitus luoda näkymä työntekijän asemaan muutoksessa, pohtia millaisia tunteita muutos herättää, millaisia kokemuksia työntekijöillä on muutoksesta ja esimiesten toiminnasta. Alalukujen tarkoitus on myös palauttaa lukija teorian lähteille ja mahdollistaa todellisuuden hahmottaminen teoreettisen viitekehyksen sisällä. Onnistuakseen tässä on alalukuihin säilytetty osa keskeisistä teoriaviittauksista, joita on aiemmissa teorialuvuissa jo käytetty.

6.1. Muutostarpeen tiedostaminen lähtökohtana onnistumiselle

Muun muassa Nyholm (2008: 62), Valpola (2004: 30) ja Kotter (1996: 4–5, 31–43) puhuvat muutostarpeen tunnistamisesta ja laajasta hyväksymisestä lähtökohtana muutokselle. Suomessa tapahtuneet ja tulevat kuntaliitokset näyttäisivät olevan luonteeltaan reaktiivisia muutosprosesseja, toisin sanoen kunnat reagoivat muuttuneeseen toimintaympäristöön (vrt. Furnham 1997: 622). Toisaalta liitosprosesseissa voidaan nähdä myös proaktiivisia piirteitä, sillä Kauhavankin kuntaliitoksen haastatteluaineisto antoi ymmärtää, ettei liitokseen välttämättä olisi tarvinnut välittömästi ryhtyä.

”Kyllä se tiedettiin olevan edessä, kysymys oli vaan että koska? Neljä vuotta eteenpäin oltaisiin voitu vielä katsoa. Mukaan lähdettiin lähinnä siksi, että neljän vuoden päästä tuskin olisi saatu samoja etuuksia, kuin nyt.”

Kuntaliitoksessa muutostarpeen tunnistaminen ja hyväksyminen onkin siinä mielessä erikoislaatuinen tilanne, että valtiolta saatavat kannustimet voivat olla motiivi sinänsä. Toisaalta on vaikea kuvitella menestyvän kunnan lankeavan lyhytaikaiseen etuun. Haastatteluaineiston lainaus kuitenkin osoittaa, että ne toimivat ainakin hyvänä lisänä.

Muutostarpeen hyväksymisen taustalla voidaan ennen kaikkea nähdä olevan työntekijän oma näkemys oman peruskuntansa menestymismahdollisuuksista (vrt. Valpola 2004: 31). Toisaalta voidaan myös kiinnittää huomiota siihen, kuinka paljon työntekijän ympäristössä on ollut keskustelua tulevasta muutoksesta. Median rooli on myös huomioitava pohdittaessa työntekijän suhtautumista muutokseen. Haastatteluaineistojen perusteella näyttäisi siltä, että näkemykset peruskuntien menestymismahdollisuuksista vaihtelivat. Sinänsä vaihtelu on luonnollista, sillä onhan kyseessä neljä erilaista kuntaa. Näkemyksissä on myös eroja riippuen haastatellun asemasta organisaatiossa.

”Ei tällä ruohonjuuritasolla tule juurikaan ajatelleeksi kunnan menestymismahdollisuuksia. Oma tekeminen on ensisijainen asia. Kunhan palkka tulee tilille, niin kaikki on ok. Toki toimialan sisällä huomasi, että tilamäärä [maatilojen määrä] oli vähentynyt.”

”Minulle tuli jokseenkin yllätyksenä se, että Alahärmän talous oli niinkin huonolla tolalla, sillä näyttihän kunta huvipuistoinen ulospäin varsin hyvältä. Totuus oli kuitenkin se, että taloudellinen tilanne oli hankala. Kuntaliitos oli ainoa vaihtoehto korjata asioita.”

Maaseututoimessa haastatellun henkilöstön voi karkeasti jakaa kolmeen osaan, esimiestasoon, asiantuntijatasoon ja sihteeritasoon. Edellä mainitut lainaukset edustavat sihteeritason suhtautumista sekä esimiestason suhtautumista. Kaikkein analyttisimmin kuntansa menestysmahdollisuuksia arvioivat kuitenkin asiantuntijatehtävissä olevat.

”Taloudellinen tila oli hyvä, joten mitään negatiivista henkeä ei vallinnut. Tieteenkin kun kunnan väkiluku alkoi pudota ja työpaikat vähentyä, oli jotain mietittävä.”

Kaikkiaan haastatelluista vain yhdellä ilmeni selkeä kannanotto oman kuntansa hyvästä tulevaisuudesta, joskin sekin sillä varauksella, että liitos olisi ennen pitkää kuitenkin edessä. Yhteenvetona voisi todeta kaikkien tiedostaneen oman peruskuntansa tilanteen. Niin ikään työntekijöiden ympärillä käytävien keskustelujen sisältö vaihtelee haastattelavasta riippuen. Kaikille haastatelluille oli kuitenkin yhteistä, että ainakin jossain määrin keskustelua muutostarpeesta oli käyty. Perusteluina keskusteluille ja muutokselle käytettiin väestörakenteen vinoutumista sekä heikkoa taloudellista tilannetta. Heikko taloudellinen tilanne korostui hieman, joskin kuntien välillä voisi haastattelujen perusteella nähdä olleen varsin suuria eroja. Muutaman haastatellun mukaan muutostarvetta jopa liioiteltiin, joskaan haastatellut eivät kokeneet liioittelua häiritseväksi. (vrt. Kotter 1996: 31–43.)

Mielenkiintoisen lisän muutostarvekeskusteluun antaa myös media. Tuskin kukaan voi käydä kiistämään, ettei olisi lehdestä lukenut tai televisiosta nähnyt uutisia kuntien heikosta tilanteesta.

”Kun tiedostetaan, että ollaan tiukoilla, on helppo hitsata työyhteisö yhtenäiseksi. Kun taas tilanne on epämääräinen ja eri kanavien viestit ovat epämääräisiä, on ihmisten vaikeampi hyväksyä liitokseen liittyviä ratkaisuja.”

Maaseututoimessa muutoksen lähtökohdat olivat toisaalta muuhun organisaatioon nähden paremmat, sillä kuten jo aiemmin tuli ilmi, yhteistyötä oli harjoitettu runsaasti jo ennen liitosta muun muassa asioiden hoidon laillisuuden takaamiseksi. Erityisesti sihteeritason työntekijät hyväksyivät tässä mielessä muutostarpeen muita paremmin.

”Olin ainoa Kauhavan maaseutuasioita hoitava henkilö, tosin ostopalveluna apua tuli Alahärmästä. Koulutukseni ei vain yksinkertaisesti riittänyt kaikkiin tehtäviini. Siinä mielessä liitostarve oli suuri.”

Yleisesti liitoshalukkuus oli maaseututoimen osalta varsin hyväksyvää ja avointa. Liitos nähtiin ennen kaikkea helpotuksena aiemmalle työtavalle, jossa papereita kannettiin virastosta toiseen lainmukaisten päätösten aikaansaamiseksi. Esimiestasolla liitos nähtiin mahdollisuutena, kun taas sihteerij- ja asiantuntijatasolla välttämättömänä pakkona. Haastatellut näkevät liitostarpeen hyväksytyn varsin laajasti koko organisaatiossa, mutta kokivat oman toimialansa muutostarpeen koko organisaation muutosta tärkeämmäksi.

6.2. Muutosvauhti mietityttää

Teorioiden mukaan muutokseen ei saisi ryhtyä ennen kuin kaikki työntekijät ovat hyväksyneet muutostarpeen. Muutosvauhti Kauhavan liitoksessa näyttäytyy ulkopuolisen silmään varsin kiivaalta, sillä mahdutettiinhan vain reiluun vuoteen todella paljon asiaa. Niin ikään muutos ei saisi viedä liikaa huomiota perustyön tekemiseltä. Haastatteluja tulkiten käsitys työntekijöiden muutosnopeudesta vaihtelee. Sihteeritasolla muutosnopeus nähdään siedettävänä, ainakin siinä mielessä, että lopputulos nähtiin helpottavana.

”Nopeammin ei oltaisi pystytty, mutta miksi olisi pitänyt hiljentää. Koen että kun äkkiä päästään lopputulokseen, voidaan sitten rauhoittua ja etsiä oma paikka ja sopeutua tilanteeseen.” (vrt. Valpola 20: 56.)

Edellä mainittua tulkiten on kuitenkin syytä huomioida, että haastateltu selkeästi tunnisti prosessin vaatiman työmäärän. Todellinen työmäärä oli kuitenkin tiedossa vain esimiestasolla. Esimiehet kokivatkin prosessin liian nopeaksi. Haastattelujen mukaan eri-

tyisen hektinen prosessi oli alkuvaiheessa ja toisaalta myös loppuvaiheessa, kun muutokset alkoivat realisoitua ja saada muotoaan.

”Prosessi tuntui itsestänikin varsin nopealta. Asiaa oli valtavasti. Valmistautuminen ja toimintatapojen selvittäminen oli hankalaa. Vuoden 2009 alussa piti heittää kaikki romukoppaan ja selvittää asia kerrallaan kaikki alusta. Niin ikään kaikki oli uutta ja ihmeellistä, valmista tietoa ei tullut, vaan se piti pureskella ja käydä pohdintaa siitä, miten eri linjaukset vaikuttavat meidän toimialaan. Paljon työtä.”

Esimiestasolla muutosnopeuden ongelmaksi koituivat erään haastattelun mukaan viestinnän ongelmat sekä vakanssirakenne. Kumpaaakin ongelmaa käsitellään tutkimuksen myöhemmissä luvuissa. Haastattelujen mukaan ongelmana yleisesti oli prosessiin varattu lyhyt aika. (vrt. Kilpinen 2008: 189–196.)

”Kyllä prosessin voi sanoa olleen nopea. Koska lyhyt aika tiedostettiin, olisi resurssoinnin pitänyt olla riittävää alusta asti tai sitten vaihtoehtoisesti tehdä ratkaisuja aiemmin ja sitä kautta pidentää valmistelu-aikaa. Lopputulos olisi saattanut olla kieltämättä parempikin. Realistinen aika valmistelujen suhteen olisi pitänyt olla kaksi vuotta, koska se ei sitä ollut, syntyi kiirekulttuurin aika, jonka aikana ei kyetty kun etenemään välttämättömien asioiden piirissä. Omakohtaisesti erittäin hektistä aikaa oli myös vuoden 2008 loppu, kun uuden kunnan päätöksenteko käynnistyi ja vanhakin oli vielä taustalla.” (vrt. Koski 2004: 14–15.)

Yleisesti ottaen haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet muutosvauhtia sietämättömäksi. Toisaalta on syytä kuitenkin huomioida kokemukset eri toimialoilla, sillä myös toimialakohtaiset erot olivat haastatteluista havaittavissa.

”Osastomme oli selkeästi edellä muita osastoja (toimialoja). Kahvipöytäkeskusteluissa ja palavereissa sai kertoa muille mitä heillä on tulossa eteen.”

Kieltämättä tämä etu perustuu haastattelujen mukaan vahvaan yhteistyötahtoon ja jo pitkään tehdylle yhteistyölle. Samanlaisesta yhteistyöhalukkuudesta ja pitkään kestäneestä yhteistyöstä oli kysymys myös lomatoimen puolella, jossa niin ikään todetaan muutoksen olleen toimialan kohdalla mutkaton ja siksi muutosvauhdiltaan varsin siedettävä. Pitkään kestänyt yhteistyö lisää teorian mukaan myös ryhmän muutosdynamikkaa. (ks. Airikoski & Sallinen 2007: 15–36.)

6.3. Osallistuminen avartaa

Osallistuminen avaa työntekijälle mahdollisuuden päästä vaikuttamaan työtään koskevien asioiden valmisteluun ja toimeenpanoon. Teorioiden valossa osallistumisen merkitys korostuu entisestään, sillä onhan luontevampaa olla ”kiinni veneen airoissa kuin virran vietävänä”. Vertaus kiteyttää hyvin sen, mistä osallistumisesta on kysymys. Kuntaorganisaation kohdalla esteenä osallistumiselle voivat kuitenkin nousta kankeat hierarkiat. Ainakin jossain määrin korkeat hierarkiat olivat este myös Kauhavan liitoksen kohdalla. Valmistelu- ja järjestelytoimikuntiin henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta päästä lukuun ottamatta kunnanjohtajia. Toimikuntien muodostuessa luottamushenkilöistä ei niihin olisi ollut mahdollisuutta saada henkilökunnan edustajia edes lain mukaan. Poikkeuksen lain mukaisesti tekevät kuitenkin henkilöt, jotka toimivat virkatyönsä ohella myös luottamushenkilötehtävissä (ks. Rannisto 2009: 29–30).

Muutoksen johtoryhmään mahtui toki osa kuntien muistakin esimiehistä, mutta esimerkiksi maaseutu- ja lomatoimesta muutoksen johtoryhmään ei mahtunut ketään. Kysyttäessä tarvetta osallistumiselle haastatteluista ilmeni, että juuri muutoksen johtoryhmä oli se toimielin, johon osallistujia olisi ollut hyödyllistä saada mukaan myös maaseutu- ja lomatoimesta. Toimialaryhmissä sen sijaan oli mukana myös suoritusasteen työntekijöitä, joskin nykyään suuri osa toimialaryhmiin kuuluneista toimii nykyisessä kunnassa esimiesasemassa. Toimintoryhmiin puolestaan osallistui suurin osa maaseututoimen työntekijöistä. Lomatoimen osalta kysymyksiä osallistumisesta ei esitetty. Maaseutu- ja lomatoimen toimintoryhmässä oli mukana osaston kuudesta työntekijästä viisi. Haku toimintoryhmiin tapahtui sisäisen haun kautta, johon koko kunnan tasolla hakemuksia tuli toista sataa. Maaseututoimen toimintoryhmästä ulos jäänyt ei kokenut osallistumiselle edes tarvetta.

”En välttämättä olisi halunnutkaan osallistua, jonkun pitää hoitaa niitä perustehtäviäkin. Todellisuudessa prosessi eteni niin, että ylhäältä meille oli määrätty tietyt henkilömäärät jotka valmistelussa tulisi olla mukana ja mistäkin organisaatiossa. Vaikuttamaan olen kuitenkin päässyt, kun on ollut siihen tarvetta.”

Osallistujia valittaessa todellakin pyrittiin etsimään myös alueellisesti kattavaa ratkaisua, sillä haastattelujen valossa oli tiedossa, että osallistujat toimisivat myös viestinviejinä organisaatioidensa suuntaan (vrt. Valpola 2004: 57).

Työntekijöiden kokemukset osallistumisesta ovat ilmeisen myönteisiä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen haastattelujen tulokset kohtaavat hyvin. Osallistuminen karsi pelkoja ja helpotti tilanteen ymmärtämistä paljon. Oma työpanos ja siten oma työjälki osoittautuivat haastattelujen perusteella motivaation kannalta keskeisiksi tekijöiksi. Niin ikään osallistumismahdollisuuden antamisen voi katsoa olevan eräänlainen huomionosoitus kunnan johdolta. Toisaalta onhan osallistumisella myös varsin rationaaliset toiminnan sujuvuuden kannalta keskeiset perustelut, sillä monitoimialaisten kuntien työntekijöillä on keskeistä tietotaitoa omilla toimialoillaan. Tästä näkökulmasta asiaa pohtien työnteon kaikkein rationaalisimman organisointitavan tulisi muodostua kyseistä työtä tekevien näkemyksiä hyödyntäen.

”Osallistuminen vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa muutokseen. Kaikkia ei voi kuitenkaan osallistuttaa, silläkin on rajansa, ihan käytännön syistä. Ainakin avainhenkilöt osallistutettiin meillä mukaan muutoksen luomiseen.” (ks. Kotter 1996: 45–58.)

”Helpotti, kun pääsi itse tekemään. Toisaalta oppi ymmärtämään myös päätösten taustoja ja huomaamaan että meillä kaikilla maaseutupuolen ihmisillä oli vahva tahto luoda yhteinen organisaatio.”

Omasta osallistumisesta koettiin olleen hyötyä myös organisaation muille työntekijöille siten kuin alueellisen kattavuuden periaatteella haettiin. Toisaalta haastatteluissa korostui se tosiseikka, että maaseututoimi oli kaikissa peruskunnissa melko erillinen yksikkö, eikä vuoropuhelua muun organisaation kanssa ollut kovinkaan paljoa.

Toimialaryhmien puheenjohtajia valittaessa käytettiin muutokannustimena sitä, että kuntaliitosvalmistelun sujuessa hyvin olisi toimialaryhmien puheenjohtajilla johtoryhmä-paikka tulevassa kunnassa. Idea muutokannustimien tarjoamisessa oli määrätietoisuuden lisääminen avainhenkilöstön keskuudessa (vrt. Mattila 2007: 176–182).

”Meillä on ollut tieto siitä, että jos keskeinen valmisteluorganisaation jäsen ei tiedä omaa paikkaansa ja asemaansa tulevan kunnan organisaatiossa häitää se merkittävästi valmistelutyötä. Samoin perustein oli hyvä ratkaisu, että tuleva kaupunginjohtaja toimii prosessin muutosjohtajana.”

Haastattelujen yhteydessä saadun palautteen mukaan maaseutupuoli oli siinä mielessä onnekkaimpia ryhmiä, että nykyinen ryhmän esimies onnistui prosessissa kiitettävästi, mikä selittäneekin osaltaan aiemmin kirjatut lausumat siitä, että maaseutupuoli kulki prosessissa muita toimialoja edellä. Maaseutupuolen esimiehen onnistuminen osallistumisessaan kävi esille sekä työntekijöiden puolelta että kunnan ylimmältä viranhaltijapuolen johtoportaalta. Esimies itse näkee osallistumisen onnistuneen eniten ehkä siitä syystä, että hänen lähtökohtansa olivat henkilöstön etu ja hänellä oli samankaltaiset lähtökohdat kuin muilla työntekijöillä.

”Lähtökohtana minulle oli henkilöstön etu. Tavoite oli, että minun porukkani pystyy jatkamaan työssään ja että pystyttäisiin rakentamaan toimiva yksikkö ja osoittamaan myös paperilla, että meillä kaikilla on tarvetta ja tilausta. Olin kuitenkin itsekin siinä vaiheessa vain rivimies ja ajattelin muuta porukkaa ennemmin työkalvereina kuin alaisina.”

Kaiken kaikkiaan osallistumisessa ei voinut haastattelujen perusteella nähdä juuri mitään negatiivista. Toisaalta voidaan esittää kysymys muutuskannustimien oikeudenmukaisuudesta, sillä toimialaryhmien puheenjohtajille käytännössä luvattu esimiespaikka ja paikka uuden kunnan johtoryhmässä saattaa herättää kysymyksiä, sillä muiden toimenkuvat selkeytyivät vasta hieman ennen vuodenvaihdetta 2008-2009 ja vasta sisäisen rekrytoinnin kautta. Muiden oli siis haettava työpaikkaa. Kokemukset esimiesten palkitsemismenettelystä olivat kuitenkin positiiviset, sillä motivaation koetaan kasvaneen ja sitoutumisen lisääntyneen oman toimenkuvan selkeydyttyä

6.4. Vision vaikutus muutoksen hyväksymiseen

Parhaimmillaan hyvä visio on työntekijöille tulevaisuuden kuva, joka ohjaa yksittäisiä päätöksiä ja johon voi lannistuessaan tukeutua. Visio antaa voimaa jaksaa kohti määrämpää (vrt. Kotter 1996: 7–9, 59–99; Valpola 2004: 30; Nyholm 2008: 62; Lönnqvist 2000: 169–170). Kuntaliitostapauksissa vision rooli on yksityisen sektorin toimintaan verraten kompleksinen. Muutosprosessin ollessa Kauhavalla strateginen pitkän aikavälin muutos, ei vision voida katsoa olevansa vain liitoksen tai uuden kunnan syntyminen. Sen sijaan Kauhavan kaltaisissa ”strategisissa” liitosprosesseissa vision tulisi olla teoriaa tulkiten lopullinen tavoite. Kauhavalla visio nähtiin haastattelujen mukaan enemmänkin välttämättömänä pakkona kuin suurena strategiatyökaluna

”Kyllä meillä oli visio. Visio luotiin alussa varsinaisen kuntaliitosselvityksen yhteydessä ja kirjattiin sitten kuntaliitossopimukseen. Visio ei ollut luonteeltaan kovin kunnianhimoinen tai intohimoinen, ennemminkin vakiintunut ja neutraali.”

Vision luominen kuntaliitosselvityksen yhteydessä on ajoituksena sinänsä oikea, että sen avulla saadaan luotua yhteinen näkemys tulevasta muutoksesta. Toisaalta on syytä kysyä, missä suhteessa vision luoneella ”ryhmällä” oli yhteinen ja realistinen käsitys siitä, mitä voidaan saavuttaa; kysymyshän oli neljän itsenäisen peruskunnan toiveiden ja näkemysten yhteensovittamisesta. Realistisuutta tiedusteltaessa kävi kuitenkin ilmi, että tämä ristiriitaisuus huomioitiin vision muotoilussa.

”Katsottiin mitä tässä vaiheessa voitaisiin muotoilla. Visioon sisällytettiin niitä asioita, mitä tulevaisuuden kunnalta halutaan, joskin kaikki tiedostivat alueen realiteetit.”

Visiota ei voida kuitenkaan haastattelujen perusteella pitää kovinkaan hyvin hyödynnettyä. Lähinnä visiolla on ollut taustavaikuttajan rooli, ei niinkään muutoksen työkalun rooli. Haastattelujen perusteella visiota myös markkinoitiin.

”Meillä oli uusi Kauhava–markkinointiajattelu. Nyt teemme uutta Kauhavaa, meillä on visio ja haluamme parempaa tulevaisuutta. Yritimme rakentaa tätä yhteisyyttä myös vision kautta.”

Haastateltujen mukaan visio ei ollut löytänyt kuulijoitaan, sillä juuri kenelläkään ei ollut tietoa koko visiosta. Sihteeritasolla tiedostettiin visiota huomattavasti vähemmän kuin asiantuntija- tai esimiestasolla. Esiin tuli lähinnä se, että visio tarkoittaa sitä, että yhdessä pärjäämme. Visiota oli haastattelujen mukaan korvattu pikkutarkoilla ohjeistuksilla (vrt. Kotter 1996: 7–8).

Vision hyödyntämisen kohdalla liitosprosessissa olisi ollut paljon opittavaa. Vision arvoa muutoksen työkaluna oli täysin aliarvioitu. Työntekijöitä olisi saattanut huomattavasti helpottaa tietoisuus siitä, miksi tehdään, mitä tehdään ja mitä oikeastaan tavoitellaan. Ennen kaikkea tieto siitä, ettei muutos lopu liitokseen, vaan jatkuu visiossa esitettyyn ihanteeseen saakka, olisi ollut todella hyödyllinen. Toisaalta on haastattelujen perusteella erittäin arvokasta tiedostaa, että vision luominen edellyttää pitempää yhteistyötä peruskuntien välillä, sillä yhteisen näkemyksen aikaansaaminen tietämättä ja tunteematta tulevan uuden kunnan realiteetteja on vaikeaa, ellei mahdotonta.

6.5. Muutosvalmennus ja muu koulutus arjen työn tukena

Muutoksen kohtaaminen ei aina ole helppoa. Edes esimiehet eivät aina ole valmiita kohtaamaan muutosta, ainakaan yksin ja ”aseettomina”. Muutosvalmennus ja työntekijöiden koulutus ovat usein onnistunut ratkaisu tilanteessa, jossa uutta tietoa on paljon. Oma taiteenlajinsa on osata poimia tiedosta juuri se mikä tietyn henkilön työn kannalta on kulloinkin relevanttia. Muutosvalmennuksen voidaan nähdä olevan henkilökohtaista tai ryhmässä tapahtuvaa neuvontaa ja asenteisiin vaikuttamista, jonka tehtävänä on valmentaa työntekijä kohtaamaan muutos. Muutosvastarinnan määrästä riippuen voi muutosvalmennukselle tai muulle koulutukselle olla organisaatiossa tilausta. Kauhavan liitoksen kohdalla muutosvalmennuksen tarvetta selvitettiin ja havaittiin tarvetta olevan. Työntekijät osallistuiivatkin muutosvalmennukseen, joskaan tutkimuskohteena olevasta maaseutu- ja lomatoimesta osallistujia ei ollut. Muutosvalmennuksesta saadut henkilökohtaiset kokemukset jäivät tutkimuksesta edellä mainitusta syystä puuttumaan.

Muutos on monelle myös mahdollisuus, ja työntekijän toimenkuva saattoi liitoksessa muuttua täysin joko omasta aloitteesta tai pakosta. Uudelleen kouluttamisen merkitys liitoksen onnistumisen kannalta on tärkeä osa liitoksen onnistumisen arviointia, etenkin tiedusteltaessa henkilöstön näkemyksiä. Tutkimuksen kannalta saatiinkin erittäin arvokasta tietoa uuteen työtehtävään ohjaavasta koulutuksesta. Kokemukset koulutuksesta vaihtelevat, mutta haastattelujen perusteella saadun käsityksen mukaan joukosta löytyy sekä menestystarinoita että pettymyksiä. Maaseutupuolella ainoastaan yhden henkilön toimienkuva muuttui. Aiemmin täysipäiväisesti maaseutuasioiden parissa työskennellyt sihteeritasoinen työntekijä joutui liitoksen seurauksena puolittamaan virkansa maaseutu-toimessa. Tilalle tulivat Kelan tehtävät, joihin koulutusta annettiin yhden päivän mittaisella kurssilla. Koulutusmäärää voisi varovasti arvioiden kutsua liian lyhyeksi. Vastavasti menestystarinoitakin on.

”Uudelleen koulutus on ollut ehdottomasti hyödyllistä. Esimerkiksi eräs työntekijä koulutettiin prosessin yhteydessä oppisopimuksella datanomiksi. Sisäisen haun positiivinen puoli oli, että joku oikeanlainen henkilö saattoi edistää urakehitystään jopa merkittävästi ja hyvinkin nopealla aikataululla. Toisaalta joidenkin henkilöiden työnkuvan saattoi muuttua miellyttävämmäksi.”

Oppisopimuskoulutuksen soveltamista muutoksessa voi pitää loistavana ratkaisuna. Kyseessä on kunnalle suhteellisen edullinen tapa järjestää koulutusta henkilölle, jonka asema on muutoksen saattamana muuttunut. Oppisopimuksen hyödyntämisestä kuvattun kaltaisissa tilanteissa olisi ehdottomasti tehtävä lisätutkimusta. Oppisopimuskoulutusvaihtoehdon olemassaolosta olisi tullut olla informaatio jo aiemmassa vaiheessa, eikä ainoastaan hätäratkaisuna. Jotkut kunnan työntekijöistä olisivat saattaneet vapaaehtoisesti hakeutua koulutettavaksi toisiin tehtäviin, mikä olisi saattanut helpottaa vakanssirakenneongelmaa, jota käsitellään lisää myöhemmin.

6.6. Yhteistyön kautta yhteisöksi

Jo empiriaosuudessa on sivuttu maaseutu- ja lomatoimen kohdalla aiemmin jo vireänä elänyttä yhteistyötä. Kunta- ja palvelurakennepöytäkusteluista on ollut erotettavissa signaaleja kuntien välisen yhteistyön tiivistämisestä vaihtoehtona varsinaisille liitoksille. Haastattelut osoittavat yhteistyön tiivistämis-vaihtoehdon mutkattomuuden ja kivuttomuuden sekä nostavat yhteistyön tiivistämisen varteen otettavaksi kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamistavaksi ja eritoten keinoksi mutkattomaan ja kivuttomaan yhdistymiseen. Haastattelut näkivät sekä loma- että maaseututoimen puolella liitoksen sujuneen varsin hyvin. Toisaalta on nähtävissä myös se tosiseikka, ettei nykytilanne tai työntekijöiden näkemys nykytilanteesta ole kaikilla kunnan toimialoilla yhtä myönteinen.

”Meidän osalta muutos on onnistunut. Suhtauduin itse muutokseen positiivisesti ja näkemykseni mukaan myös muut työntekijät maaseutupuolella kokevat muutoksen positiivisena asiana. Meidän puolella tilanne on se, ettei kaipuuta vanhaan ole. Toimialoittain on suuria eroja, myös kaipuuta vanhaan on muilla osastoilla jonkin verran havaittu, meillä sellaista ei ole.”

Maaseutu- ja lomatoimen onnistuneen liitoksen taustalla voidaan haastattelun perusteella nähdä monia eri tekijöitä. Usean haastattelun kohdalla esiin nousivat hyvät henkilösuhteet, esimiehen onnistuminen, järjestelmien yhdenmukaisuus ja työnteon helpottuminen. Esiin on syytä nostaa erityisesti järjestelmien ja toimintatapojen yhdenmukaisuus helpottavana tekijänä, henkilösuhteet voimavarana sekä työnteon helpottuminen muutokseen ajavana tekijänä

Järjestelmien yhtenäisyyden vaikutusta ei tule missään tapauksessa aliarvioida. Uusien järjestelmien opettelu tai vastaavasti vanhoista toimiviksi todetuista toimintatavoista luopuminen saattaa lisätä merkittävästi henkilöstön kokemaa stressiä ja muutosvastarintaa. Eritoten järjestelmät saattavat liitoksessa muodostua ongelmiksi etenkin hallinnon toimialoilla, jossa uuden palkkahallinto-ohjelman opettelu saattaa viedä kuukausia, puhumattakaan siitä, että samaan aikaan opeteltavaksi tulevat myös asianhallintaohjelmat, sähköisen laskutuksen ohjelmat ja monet muut ohjelmat. Maaseutu- ja lomatoimen ti-

lanne oli tässä mielessä optimaalinen, sillä käytössä olivat jo samat tietotekniikkaohjelmistot.

Oma lukunsa tutkimuksellisesti on myös lomituspuolen rahoituksellinen riippumattomuus muusta kunnasta. Niin ikään toimintatavat olivat jokseenkin yhtenäiset, sillä hyvin suuren osan töistä maaseutupuolella muodostivat viljelijöiden tukimaksatukset, joihin säännöt määritellään kunnan ulkopuolelta. Vastaavasti MELAN tuomat toimintamallit ja tietojärjestelmät muodostivat työnteon kehikon lomituspuolella. Lomituspuolella toimintatavat olivat kuitenkin selkeästi peruskuntien välillä poikkeavampia kuin maaseutupuolella. Niin ikään tietojärjestelmien kohdalla annettiin ymmärtää, että vaikka kaikilla järjestelmät ovatkin samat, vaihtelevat työntekijöiden tavat hyödyntää järjestelmiä. Väistämättä muutoksella on kuitenkin ollut jonkinasteinen vaikutus toimintatapoihin, mikä kävikin ilmi kysyttäessä uusien toimintatapojen paremmuutta ja toimitavuutta. (vrt. Kotter 1996: 12–13; Lehto 1990: 65.)

”Kyllä meillä ainakin on nyt samat tavat, toki kaikilla varmasti on omia pinttyneitä tapojansa. Pakkohan toimintatapojen on jossain määrin muuttua. Luottamushenkilöiden pitäisi näyttää esimerkkiä, mikä tuskin on helppoa, kun vanhat kunta-rajat ovat varmasti edelleen jossain määrin läsnä. Meillä tilanne sinänsä helpompi, että me vaan tehdään työtä täällä.”

Toimintatapojen merkityksiä voidaan tarkastella organisaatiokulttuurien ongelmana (Lehto 1990: 65). Koska kuntien työntekijöiden keski-ikä on varsin korkea, ei organisaatiokulttuurien törmäystä voitane pitää harvinaisuutena suomalaistenkaan kuntaliitosten kohdalla. Tutkittaessa Kauhavaa koko organisaation laajuudessa, on ainakin jonkinasteista yhteentörmäystä ollut havaittavissa.

”Kyllä tieto siitä, että toimintatavatkin tulevat muuttumaan, aiheutti varmasti epävarmuutta. Kun huomioi, että puhutaan yli satavuotisesta historiasta kuntien kohdalla, niin ei se ole mikään ihme. Pitkään ollaan toimittu omilla tavoillamme ja niiden hylkääminen yhdessä yössä mietityttää varmasti. Havaitimmekin sen toiseikan, että vaikka vierä vieressä ollaan pitkään asuttu, niin toimintatavat kuntien sisällä olivat yllättävän erilaisia. Tilanne nykyään on se, että pelisäännöt on sovittu ja aikaa jo jonkin verran liitoksesta kulunutkin, mutta tosiasiallinen toimintatapa täällä sisällä, niin siinä on edelleen paljon hiomista.”

Henkilösuhteita voidaan niin ikään pitää tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisessa. Ensinäkin henkilösuhteet vaikuttavat siihen, kuinka ”tulevaan työpaikkaan, mukaan lukien työyhteisö” suhtaudutaan. Jälleen sekä maaseutu- että lomatoimi olivat optimaalisessa tilanteessa, sillä henkilöstö oli toisilleen tuttua tiiviin yhteistyön seurauksena. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, etteivät henkilöstösuhteet koko kunnan tasolla olleet enää yhtä hyvässä kunnossa kuin omassa peruskunnassa. (vrt. Kilpinen 189–196; Airikoski & Sallinen 2007: 95–101.) Tämä selittyyneen hajautetun hallinnon mallilla sekä kasvaneella työntekijämäärällä. Tutkijaa mietitytti ennen haastatteluja erityisesti se, että kuinka henkilökunta suhtautuu uuteen työyhteisöönsä ja kuinka esimiestasolla ollaan lievennetty kohtaamisia, esimerkiksi epäformaaleja tilaisuuksia hyödyntämällä. Haastattelujen avulla selvisi, että tutustuminen uusiin työtovereihin on tapahtunut ensisijassa eri valmisteluorganisaatioiden työn ohella. Sen sijaan epäformaaleja tilaisuuksia ei oltu tutustuttamisessa hyödynnetty.

”Suurin osa tutustui valmistelun aikana, suuria ongelmia ei syntynyt. Meillä ei tosiaan ollut epäformaaleja tilaisuuksia, mikä sinänsä näin jälkeensä kuulostaa loistavalta idealta. Epämuodollisella kanssakäymisellä olisi epäilemättä ollut tarvetta.” (ks. Kotter 1996 45–58.)

Myös muutamassa muussa haastattelun antamassa kommentissa kävi ilmi että epäformaaleja tilaisuuksia olisi tarvittu. Toisaalta tilaisuuksien puuttuminen voidaan nähdä ennen kaikkea resurssikysymyksenä, sillä vaativathan lyhyetkin tilaisuudet runsaasti resursseja ja järjestelytyötä. Laajassa, koko organisaation käsittävässä mittakaavassa tilaisuudet tuskin olisivat olleet järjestettävissä, saati sitten edes tarpeellisia, mutta epäilemättä toimialojen sisällä tilaisuuksien järjestäminen olisi ollut harkinnan arvoista.

Työn helpottuminen lienee kuitenkin keskeisin syy helppoon yhdistymiseen, mikä tutkimuksellisesta näkökulmasta on yllätyksetöntä. Etenkin maaseutupuolella tilanne oli se, ettei tehtäviä ollut mielekäästä hoitaa peruskunnissa, vaan haastateltavat näkivät laajemman yksikön voittopuolisesti erinomaisena ratkaisuna. Edelleen on painetta kasvat-
taa yksikön kokoa huolimatta Kauhavan kaupungin toistaiseksi stabiilista koosta. Mielienkiintoista on sinänsä mahdollisten mukaan tulevien kuntien asema kokonaisuudessa. Toisaalta eheän ja toimivan kokonaisuuden markkinointi muille kunnille on varmasti

helppoa, mutta yhtä helppoa tuskin on tulla mukaan valmiiseen kokonaisuuteen, joka toimii toisen kunnan alaisuudessa ja toisen kunnan toimintaperiaatteilla. Muutos saattaisi näiden tapausten kohdalla olla huomattavasti vaativampi.

Huolimatta siitä, että työn organisoinnin asettamat realiteetit olivat muutoksen lähtökohtana vaikeat, on rohkaisevaa huomata tietojärjestelmien ja henkilösuhteiden merkitys prosessia helpottavina tekijöinä. Yleispätevästi voitaneen haastattelujen perusteella todeta työn organisoinnin ongelmien olleen hyvä lähtökohta ja ajuri muutokselle, mutta lopulta pitkä yhteistyö ja yhtenäistetyt järjestelmät ja toimintatavat loivat puitteet loistavasti onnistuneelle muutosprosessille.

6.7. Vastarinta ja sen käsittely

Muutosvastarinta edustaa muutosprosessin varjopuolta. Usein muutoksessa muuttuu myös työntekijän asema, tarkoitettiinpa muutoksella sitten vanhoista toimintatavoista luopumista, mahdollisesti muuttuvaa toimenkuvaa, työnantajan muuttumista tai yhtä lailla työkaverien vaihtumista. Vastarintaa ei välttämättä tarvitse nähdä negatiivisena asiana, sillä muutoksesta keskusteltaessa on syytä saada esiin kaikkien osapuolten näkemykset asiasta ja lähteä muutokseen yhdessä tiedostaen, etteivät kaikki tule muutosta alusta alkaen hyväksymään. Sen sijaan negatiivisempaa muutoksen kannalta on piilossa pysyttelevä hiljainen vastarinta, joka sekin sinänsä kuuluu muutoksen luonteeseen (vrt. Airikoski & Sallinen 2007: 70–80).

Vastarintaa voidaan arvioida paitsi sen havaittavuuden mukaan, myös sen ilmenemismuotojen mukaan. Yleisimmästä vastarinnan muodosta on kysymys muun muassa äännekkäässä vastustuksessa. Vastarintaa ovat myös väsyminen, pelko ja ahdistus (vrt. Santalainen 1990: 147). Huolimatta vastarinnan havaittavuudesta tai sen ilmenemismuodosta muodostaa vastarinta aina yhden keskeisistä muutosprosessin ongelmista, johon esimiehillä on velvollisuus puuttua. Siinä missä ilmenemismuodot ovat runsaslukuisia, ovat runsaslukuisia myös ne keinot, joilla vastarintaan voidaan puuttua tai sen syntymistä ehkäistä. Eittämättä myös edellisissä alaluvuissa mainitut teesit, kuten muutostarpeen

hyväksyminen, vahvaan visioon uskominen, yhteistyösuhteiden olemassaolo, muutosvalmennus ja osallistuminen ovat keinoja vastata muutosvastarintaan. Välineitä ovat myös seuraavien päälukujen teemat kuten viestintä ja esimiestoiminta (vrt. Misteil 2002: 5–12). Huomiota voidaan kiinnittää myös esimiesten ominaisuuksiin ja toimiin, joilla muutosvastarintaa on mahdollista vähentää.

Kauhavan liitosprosessin voidaan todeta sisältäneen kohtalaisesti vastarintaa. Erään esimiestason haastateltavan mukaan muutosvastarintaa ilmeni liitosprosessissa kuitenkin yllättävän vähän. Toisaalta esimerkiksi vakanssikysymykset ja palkkojen harmonisointi näyttivät olleen ongelmallisia kysymyksiä koko prosessin mittapuulla mitattuna. Samaisen haastatellun mukaan muutosvastarintaa on kuitenkin havaittavissa edelleenkin, lähinnä väsymisen muodossa.

”Kyllä vastarintaa on edelleen havaittavissa. Ehkei kovinkaan suurta, lähinnä väsymystä on ilmassa. Varsinaisia julkituloja ei kuitenkaan ole, kyseessä on lähinnä avautumista osastopalavereissa tai vastaavaa.”

Mielenkiintoinen ja toimiva ratkaisu uuden kunnan kannalta oli työtyytyväisyyskyselyn järjestäminen melko pian liitoksen jälkeen. Kyselystä saatu palaute oli positiivista ja kertoi omaa kieltään siitä, ettei vastarinta ole koko organisaation mittakaavassa kovinkaan yleistä. Työtyytyväisyyskysely toi ilmi myös arvokasta tietoa muutosvastarinnan syistä.

”Kyselyn tuoma palaute oli sellaista, että henkilöstö on tyytyväinen työhönsä ja koki sen mielekkääksi. Toisaalta enemmän arvostusta ja kannustusta olisi kaivattu. Toisaalta ei meillä ole ollut pitkiä sairaslomia tai mitään muutakaan siihen viittaavaa, että joku olisi loppuun palanut. Positiivista on myös se, ettei työntekijöiden välille ole syntynyt ristiriitoja, jotka johtuisivat vanhoista kuntarajoista. Sisäisen haun kautta pystyimme aikalailla minimoimaan vastarinnan, ja toisaalta kun tarkoitus oli luoda kunta puhtaalta pöydältä, niin ehkei siksikään jännitteitä ole eri peruskuntien työntekijöiden välillä ollut.”

Maaseutu- ja lomatoimen puolella vastarintaa nähdään olleen eri peruskunnissa varsin eri asteilla. Kaikki haastatellut yhtä lukuun ottamatta myönsivät tilanteen olleen sekava

ja kaivanneensa tilanteen selvitystä ja oman aseman tekemistä selväksi jo muutosprosessin alusta alkaen.

”Varmasti kaikilla oli pelko omasta työpaikastaan ja mitä pitemmälle työtä tehtiin tietämättä omaa asemaa uudessa organisaatiossa, niin sitä raskaammaksi se varmasti kävi.”

Muutamit haastatelluista myönsivät selkeästi jopa vastustaneensa muutosta, mutta eivät kuitenkaan kokeneet asiaa kovin häiritsevänä. Vastaavasti vastarinnan vähentämisen kannalta olisi ollut merkityksellistä selvittää vakanssirakenne heti alussa sekä lisätä esimiesten tukea ja keskustelua. Keskustelu kahvipöydässä nähtiin myös keskeisenä keinona purkaa muutoksen luomaa epätietoisuutta. Vastarinnan ehkäisemisessä ja vähentämisessä on kysymys hyvin pitkälle viestinnän onnistumisesta ja viestintä pääluovassa asiassa tullaankin sivuamaan, muun muassa kahvipöytäkeskusteluiden kohdalla.

Maaseutu- ja lomatoimen osalta vastarinta ei sanalla sanoen ollut kovin vahvaa, sen sijaan epäluuloja muutos herätti, joskin myös uteliaisuutta. Tilanne nähtiin kuitenkin muiden toimialojen kohdalla paljon omaa tilannetta haastavampana, mikä helpotti myös omaa oloa.

6.8. Loppumaton prosessi

Muutos tuskin päättyy kuntaliitokseen, itse asiassa on luontevampaa todeta muutoksen olevan jossain määrin loppumaton prosessi (ks. Kotter 1996: 11–13, 115–117, 130–138). Eräs haastateltu puhui strategisesta prosessista, jonka ensimmäinen vaihe on nyt saavutettu. Seuraavat vaiheet tosin eivät ole ehkä vielä edes tiedossa. Tiedossa on kuitenkin visio, jonka saavuttaminen edellyttää vielä paljon yksittäisiä toimia ja muutoksia. Kauhavan kaupunki on avoinna uusille liitoksille, tavoitteena on rationaalinen kuntarakenne, joka kykenee vastaamaan alueen väestön tarpeisiin. Edes uusiin liitoksiin asti on turha katsoa edeltä käsin, sillä selvää lienee, että uusien toimintatapojen vakiinnuttaminenkin on vielä täysin kesken (vrt. Mutanen 2009: 43). Pohdinnan arvoista on myös se, että onko liitoksen kokonaisuuden onnistumista ylipäättänsä vielä edes mahdollista arvi-

oida. Eräs haastateltu totesi tarvittavan ainakin yhden valtuustokauden ja ehkä pitkälle toista, ennen kun todelliset tulokset olisivat nähtävissä. Työntekijöiden kohdalla on mielekästä esittää kysymys siitä, missä määrin he tiedostavat prosessin keskeneräisyyden, ja millaisia näkemyksiä heillä on tulevaisuuden suhteen.

Maaseututoimen osalta näyttäisi siltä, että aikaa uuden sulattelun kaivattaisiin vieläkin. Erään haastatellun mukaan liitoksen jälkeen ei ole juurikaan ehtinyt hengähtää ja miettiä, mitä oikeastaan on tapahtunut. Toisaalta haastatellut kokevat myös saaneensa riittävästi aikaa sulatella uusia asioita.

”Ei tässä oikeastaan ole ehtinyt pysähtyä miettimään, mikä olisi varmasti hyödyllistä kokonaisuuden kannalta. Toisaalta, kun itse työ on ollut se fokus, johon on keskitytty, niin on ehkä opittu paremmin ne uudet toimintatavat.”

Prosessi näyttää olevan maaseututoimen osalta vieläkin enemmän kesken kun muun organisaation kohdalla, sillä kaikki haastateltavat näkevät tulevaisuuden tuovan tullessaan entistä suuremman yksikön. Maataloustoimea markkinoidaan jatkuvasti myös muihin kuntiin ja onkin monen mielestä vain ajan kysymys, milloin uusia liitoksia tapahtuu maaseututoimen sisällä.

”Olemme saaneet kovasti kiitosta niin valtiohallinnolta, kuin muilta kunniltakin. Mallimme on toimiva sapluuna, jolla on muidenkin kuntien mahdollista tulla mukaan, ja kiinnostusta on mallia kohtaan riittänytkin. Mallista löytyy kaikille avoin versio netistä ja ilmeisesti senkin kautta kuntien on helppo arvioida sen toimivuutta ja ilmaista sitten kiinnostuksensa.”

Prosessin keskeneräisyys on maaseututoimen puolella hyvin henkilöstön tiedossa. Kesken on myös sopeutuminen ja uusien toimintatapojen käyttöönotto. Toimialalla koetaan kuitenkin muiden toimialojen olevan omaa toimialaa paljon jäljessä. Hengähdystauko saattaisi olla nyt paikallaan, sillä tapahtuneen arviointi olisi merkityksellistä ainakin siinä mielessä, että maaseututoimen tulevaisuus tuonee mukanaan lisää vastaavanlaisia yhdentymisiä.

6.9. Yhteenvetoa henkilöstön näkökulmista

Maaseutu- ja lomatoimen osalta muutosprosessi näyttäisi sujuneen varsin mutkattomasti, siitäkin huolimatta, että pientä väsymystä oli haastatteluiden mukaan havaittu. Maaseutu- ja lomatoimen menestyksekkään muutosprosessin taustalla voidaan nähdä olevan vakavasti ymmärretty nykytilanne ja tulevaisuuden toiminnan mahdottomuus. Siten maaseutu- ja lomatoimen intressit muutokseen olivat paitsi taloudelliset, myös työn organisointiin liittyviä. Prosessin nopeus nähtiin toimialan sisällä kohtuullisena, vaikka suuri työmäärä koskettikin kaikkia ja kaikki sen myös tiedostivat. Helpotusta saatiin omasta osallistumisesta ja sen tarjoamasta mahdollisuudesta vaikuttaa tulevaisuuden työhön, mikä nähtiin motivoivana. Myös esimiehelle osallistumisesta luvattu muutoskannustin (mahdollinen paikka uuden kunnan johtoryhmässä) vaikutti positiivisesti muutoksen sujuvuuteen.

Onnistuneen sulautumisen taustalla voidaan haastatteluihin tukeutuen todeta olleen myös vahva yhteistyösuuntautuneisuus jo ennen liitosta. Varsinaiseen sopeutumiseen ei tarvinnut käyttää mittavasti resursseja, sillä toimintatavat ja ohjelmistot olivat kaikille tuttuja jo ajalta ennen liitosta. Siinä missä koko kaupungin toiminta muutosprosessissa ei ollut kovinkaan visiolla ohjattua, voidaan maaseutu- ja lomatoimen sisäisenä visiona nähdä olleen suurempi yksikkö, jossa toiminta ja työn organisointi mahdollistaisi lainmukaisen ja tehokkaan toiminnan.

Vision hyödyntäminen koko organisaation muutosprosessissa voidaan sanoa olleen puutteellista. Onnistuneen vision avulla oltaisi mahdollisesti saatu vähennettyä muutosvastarintaa, sitoutettua työntekijöitä muutokseen ja motivoitua kaikkia toimimaan yhdessä yhteisen tulevaisuuden eteen. Vision vahva rooli muutosvälineenä ei empiirisesti tullut todetuksi, mutta toisaalta kunnan valmisteluorganisaatiot eivät siihen juuri panostaneetkaan.

E erityisen mielisää oli havaita, ettei maaseutu- ja lomatoimen puolella ollut havaittu vakavaa vastustusta, edes vakanssirakennesotkuissa mukana ollut työntekijä ei profiloitunut muutoksen äänekkääksi vastustajaksi. Kaikkien ollessa tyytyväisiä nykytilanteeseen.

seen tilanne on tasoittunut, eivätkä negatiiviset muistot heikennä kenenkään työtehoa. Kaikki työntekijät tiedostavat kuitenkin muutoksen keskeneräisyyden ja ymmärtävät suuntautuvansa kohti vieläkin suurempaa yksikköä.

Muun organisaation kohdalla tilanne ei haastattelujen perusteella ole yhtä hyvä, vaan vaihtelee sekä peruskunnittain että toimialoittain. Muutosvastarintaa on edelleen havaittavissa joissain organisaation osissa, joskaan sen ei katsota haittaavan organisaation normaalitoimintaa. Myös osallistuminen näytti vaikuttaneen positiivisesti henkilöstön kokemuksiin. Lopputuloksena pääluvun teemoista tulee nostaa esiin myös koulutus, etenkin oppisopimuskoulutus, jonka soveltuvuutta uudelleen kouluttautumisen vaihtoehtona tulevaisuuden liitoksissa tulisi tutkia lisää.

7. ESIMIES MUUTOKSEN OHJAAJANA

Edellisessä pääluvussa kävi ilmi, että työntekijöiden kokema muutos on ollut jossain määrin kivuton, osittain myös syyt muutoksen kivuttomuudelle tulivat vahvistetuiksi. Edellisessä pääluvussa tuli niin ikään sivuttua esimiehen merkitystä muutoksen hyväksymisessä ja läpiviennissä. Maaseututoimen osalta esimiehen merkitys korostui useissa eri haastattelutilanteissa, mikä tukee teoriaa lähiesimiehen asemasta keskeisenä muutoksen toteuttajana (vrt. Kurikka 2010). Teoriaosuudessa on esitelty lähiesimiehen toimivan linkkinä strategisen johdon ja työntekijöiden välillä (vrt. Rannisto 2005; Mutanen 2009: 43). On myös osoitettu henkilöstöjohtamisen korostuvan muutostilanteessa (vrt. Honkanen 2006: 186–186; Kotter 1996: 23).

Eittämättä tutkimukseen valikoitunut teoreettinen viitekehys kasaa esimiehen toiminnalle runsaasti odotuksia ja vaatimuksia. Odotukset ja vaatimukset kohdistuvat niin henkilön persoonaan kuin myös toimintaan. On syytä kysyä, kuinka lähiesimies voi ylipäättänsä onnistua muutoksen läpiviennissä, onhan paineita edellä mainittua mukailleen kasattu heidän päälleen melkoinen määrä. Esimiehen onnistumista muutoksen johtajana ei juurikaan ole arvioitu muutosjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa, sen sijaan on ainoastaan pyritty selvittämään, mitä esimiehet ovat muutoksessa ylipäättänsä tehneet. Tämän tutkimuksen on määrä olla siinä mielessä poikkeus. Jo edellinen luku osoitti poikkeavuutta valtavirtatutkimuksiin nähden, mutta viimeistään tässä luvussa esimiehen tekemien ratkaisujen lisäksi keskiöön nostetaan kokemukset esimiehen onnistumisesta. Tutkimus ei tyydy pelkästään hyväksymään esimiehen näkökulmaa päätöstä seuranneen toimen onnistumisen arvioinnissa, vaan pyrkii tuomaan mukaan myös työntekijän näkökulman.

Tutkimuksen seitsemäs pääluku pyrkii hahmottamaan esimiestasolla tapahtuneet keskeiset päätökset ja toimet, joilla on ollut vaikutusta liitoksen lopputulokseen. Pääluku ottaa kantaa myös esimiesten henkilökohtaiseen onnistumiseen ja pyrkii luomaan kuvaa ideaalista muutosjohtajasta. Erittäin merkittävän lisän päälukuun tuovat haastatteluissa ilmenneiden esimiestyön ongelmakohtien esiintulo ja ongelmien hoito. Pääluvun keskeinen tarkoitus on pohtia, mitä esimiehet tekivät ja kuinka alaiset toiminnan näkivät.

Luvun johdannon jälkeen esittelyssä on esimiesten omat näkemykset esimiestoiminnasta muutoksessa, tämän jälkeen käsitellään työntekijöiden näkemyksiä omasta esimiehistä ja lopuksi käytännön esimiestyössä ilmenneitä ongelmia sekä esimiehen persoonallisuuden vaikutuksia muutosjohtamisessa.

7.1. Muutosjohtamisen sisältö Kauhavan liitosprosessissa

Muutosjohtaminen on sisällöltään hyvin pitkälle henkilöstöjohtamista. (ks. Kotter 1996: 23). Muutokseksi voisi esimiesten puolelta katsoa olevan kaikki se, mitä sisältyy nykytilan ja tavoitetilan välille. Kysymys on ennen kaikkea siitä, kuinka tavoitetila saavutetaan, ja mitä tavoitetilan saavuttaminen edellyttää. Ainakin sen voisi kuvitella edellyttävän henkilöstön halukkuuden muuttua, henkilöstön muutoskyvyn muuttua sekä henkilöstön panoksen muutokseen. Muutos ei tapahdu ilman henkilöstöä, joten muutoksessa lienee tosiaankin, kuten Kotter sanoo, kyse henkilöstöjohtamisesta.

Kunnallisella toimialalla on teoriaa tulkiten kysymys paitsi esimiehistä ja alaisista myös poliitikoista ja kuntalaisista. Voidaan kysyä, kuka on vastuussa kuntalaisille ja kuka poliitikoille. Eri ”tahojen” välillä käytävä muutoskeskustelu on toisistaan eriävää. Siinä missä poliitikot ajattelevat pitkän aikavälin hyötyjä, yrittävät kuntalaiset puhua palveluidensa puolesta tai työntekijät työpaikkojensa puolesta. Esimerkiksi kuntajohtajan, joka toimii alaisilleen lähiesimiehenä, on otettava osaa ainakin kahteen, ellei useampaan keskusteluun, ja pidettävä kaksi tai useampi ”keskustelijatahoa” tietoisina toistensa tilanteesta. Tässä alaluvussa keskiössä ovat lähiesimiehet, jotka toimivat linkkinä strategiatyötä tekevien poliitikkojen ja henkilöstön välillä. Haastattelujen mukaan henkilöstöjohtamisen vastuu prosessissa oli peruskuntien oman organisaation vastuulla, mikä ilmentyi toisaalta negatiivisena ja toisaalta positiivisena asiana.

”Henkilöstöjohtamisen ensisijainen vastuu oli peruskuntien johtajilla. Tämä oli siinä mielessä hyvä asia, että muutoksen valmisteluorganisaatiota oli siten täydentämässä peruskuntien omat normaaliorganisaatiot. Toisaalta yhteinen henkilöstöpolitiikka olisi saattanut olla hyödyllistä jo ennen liitosta, etenkin siitä syystä, että käytäntöjä olisi saatu yhdenmukaistettua jo aikaisemmin. Toisin sanoen henkilöstöllä olisi ollut enemmän aikaa valmistautua tuleviin muutoksiin.”

Mainittu kommentti on sikäli kiintoisa, että se osoittaa edellisessä pääluvussa käsitellyn yhteistyön merkityksen olevan tavoiteltavaa ja vähentävän kitkaa toimintatapoja yhdennettäessä. Keskijohdon asemaa linkkinä tukee erään haastatellun näkemys keskijohdon, eli lähiesimiesten asemasta muutoksessa eräänlaisena välittäjänä, jonka tehtävä on esijassa järjestää käytännön toiminta. Toisaalta kävi myös ilmi, ettei lähiesimiesten tehtävä ollut helppo ja myös lähiesimiehet olisivat tarvinneet lisää tukea ja kannustusta muutoksen keskellä

”Keskijohdon merkitys muutoksessa oli erittäin keskeinen. Sanoisin että heillä on eräänlainen välittäjän asema. Toisaalta he ovat lähellä työntekijää, toisaalta taas he ovat lähellä myös ylintä johtoa (eli kuntapäittäjiä). Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä pohtia sitä, kuinka nämä merkityksellisessä asemassa olevat keskijohdon esimiehet saadaan sitoutettua ja motivoitua. Luulisin että lähiesimiesten tukemiseen olisi tarvittu vieläkin enemmän panostuksia.”

Välittäjän roolissa lähiesimiehelle kasaantui prosessissa melkoinen määrä tietoa, jonka koettiin sellaisenaan olevan melko abstraktia ja hyödytöntä. Tiedon runsaasta määrästä johtuen aikaa kului paljon olennaisen tiedon suodattamiseen ja soveltamiseen omaa toimialaa koskevaksi. Esimiesten työtä helpotti sen sijaan runsaasti konsultin käyttö, sillä konsultin ansiosta prosessi saatiin pilkottua järkeviksi kokonaisuuksiksi, joiden kanssa oli haastattelujen mukaan helpompi toimia. (vrt. Honkanen 2006: 22.)

”Tietoa tuli joka suunnalta, joskin se sellaisessa muodossaan ei juurikaan välttämättä koskenut meidän toimintaa. Paljon aikaa kului siihen, että mietittiin mitä tämä viesti nyt tarkoittaa meidän kohdalta ja kuinka tätä tulisi kokonaisuus huomioiden meidän toiminnassa toteuttaa. Osittain tätä toki helpotti se, että konsulttien kanssa prosessi oltiin meillä paloiteltu hyvin. Yhtenä kokonaisuutena prosessin läpivienti olisi ollut mahdotonta. Ehdottomasti hyvin suunniteltu prosessi on kaiken a ja o.”

Kokonaisuutena tarkastellen esimiestyön sisältö kuntaliitostapahtumassa näyttää hankalalta ja kiivastahtiselta. Yleisesti esimiestasolla tunnistettiin prosessin olleen kiivastahtinen ja tietotulvaltaan mittaamattoman laaja. Lähiesimiesten toimiessa linkkinä poliittisen johdon ja työntekijätason välillä koitui heidän tehtäväkseen tulkita ja suodattaa tietoa eri tahojen välillä. Toisaalta heidän tehtävänsä oli toimia myös työntekijöiden edustajana poliittisen johdon suuntaan. Arjen johtamisessa korostuneen tiedon suodattajan ja

viestittäjän vastuun lisäksi prosessi sisälsi myös vaikeita, arjesta poikkeavia ratkaisuja, kuten kysymyksen vakanssirakenteesta.

7.2. Vakanssienjaon ongelmat muutosjohtamisen näkökulmasta

Kuntaliitoksen perimmäisenä tarkoituksena on parantaa kunnan taloudellisia edellytyksiä. Kunnan nimen muuttaminen ei kuitenkaan tuo tavoiteltuja säästöjä tai kasvata kaa- vailtuja tuottoja. Muutos edellyttää työtapojen ja organisaation rakenteiden muuttamis- ta. Organisaation rakenteisiin voidaan lukea muun muassa toimintakulttuuri ja työtavat sekä työntekijöiden väliset hierarkiat ja työn organisointi. Vakanssirakenteissa on ky- symys työntöön uudelleen organisoinnista. Vakanssirakenneongelmaksi teema on ni- metty lähinnä siitä syystä, että aina kun kysymyksessä ovat henkilöiden työntekoa ja työpaikkaa koskevat asiat, herättää se runsaasti keskustelua eikä pettymyksiltä voida useinkaan välttyä. Vakanssirakenneongelman voisi rinnastaa jossain määrin YT- neuvotteluihin. Vakanssirakenteella tarkoitetaan kuntaliitoksen osalta vakanssien eli työpaikkojen/virkanimikkeiden jakautumista organisaation eri tasoilla ja toimipaikoissa.

Esimerkiksi neljän kunnan liittyessä toisiinsa on syntyneessä kunnassa neljä kirjaa- jaa/puhelinvaihteen hoitajaa. Taloudellisuus- ja tehokkuusajattelun nojalla on syytä poh- tia, tarvitaanko uudessa kunnassa neljää kirjaajaa/puhelinvaihteenhoitajaa. Rationaali- sesti päätellen uusi kunta tuskin tarvitsee näin paljon kirjaamohenkilöstöä, mistä seuraa työn uudelleen organisointi. Työn uudelleen organisoinnin seurauksena osa henkilöstös- tä kokee voittaneensa, osa hävinneensä. Yhtä kaikki tilanne on usean henkilön työuran aikana poikkeuksellinen ja siksi tunnerikas sekä keskustelua herättävä.

Yleisesti ottaen voidaan nähdä olevan kaksi tapaa hoitaa kuntaliitoksen vakanssiraken- nekysymys. Omien etujensa ohella kummassakin tavassa on omat heikkoutensa. Kau- havan liitoksessa vakanssit määriteltiin vasta muutamia kuukausia ennen liitoksen syn- tymistä 1.1.2009.

”Käsittäakseni on olemassa kahdenlaisia käytäntöjä. Ensinäkin voidaan olla uh- raamalla aikaa organisaation mitoittamiseen ja vakansseihin. Tässä vaihtoehdos-

sa työntekijät siirtyvät vanhasta kunnasta uuteen omilla vanhoilla nimikkeillään ja työsuhteillaan. Vasta kunnan syntymisen jälkeen alkaa vakanssien uudelleen järjestely, jossa katsotaan mikä on tarpeellista ja mikä ei, ketä tarvitaan ja ketä ei. Varmasti tässä on se etu, että voidaan toimia rauhallisesti ja ilmapiiri pysyy tyytyväisenä ja parempana pitempään. Toisaalta sitten kun kunta on syntynyt, niin alkaa melkoinen kuhina, ja silloin on luultavasti edessä vielä vaikeampi tilanne. Meillä toimittiin taas sitten siten, että organisaation mitoitus ja suunnittelu sijoitettiin osaksi suunnittelu- ja valmisteluprosessia. Samalla pyrittiin jo luomaan uusia toimintatapoja ja toisaalta myös pääsemään eroon vanhoista organisaatioista.”

Vakanssirakenteen suunnittelu Kauhavalla toteutui siten, että toiminto ja toimialaryhmissä suunniteltiin tulevien toimiala- ja toiminto-organisaatioiden pääpiirteittäinen rakenne. Esitys hyväksyttiin tämän jälkeen poliittisesti päätösvaltaisessa toimielimessä, eli valmistelu- ja järjestelytoimikunnassa. Henkilömäärien mitoitus tapahtui näin ollen lopulta poliittisen päätöksenteon tuloksena. Lopullisen rakennesuunnitelman valmistuttua työntekijät rekrytoitiin sisäisen haun kautta uusiin tehtäviin. Toisin sanoen työntekijät hakivat uudesta kunnasta työpaikkaa, aivan kuten vapailta markkinoilta työpaikkaa hakiessa.

”Paikat täytettiin sisäisen haun perusteella. Paikkoja tuli haettavaksi vaiheittain, kaikkea ei voinut tulla kerralla, vaan sitä mukaa kun vakanssirakenteet eri organisaatioiden kohdalta tulivat selviksi. Monet työntekijät hakivat useampiakin paikkoja, mutta useassa tapauksessa saattoi kuitenkin saada sen viimeisen vaihtoehdon. Haussa oli siis mahdollisuus priorisoida omia kiinnostuksiaan, mutta kiinnostavinta paikkaa kaikille ei pystytty takaamaan.”

Kaikille ei aiempaa työtä vastaavaa vakanssia löytynyt, mutta lain takaaman irtisanomissuojan ansiosta ketään ei voitu irtisanoa. Vaihtoehtoina olivat siten uudelleen koulutus, lomauttaminen tai vakanssittomien henkilöiden hyödyntäminen muualla organisaatiossa, kuten sihteereinä kirjastoissa ja kouluissa. Lomautusten tielle ei haastattelujen mukaan haluttu missään tapauksessa lähteä. Toisaalta tästä huolimatta lomatoimen puolella oltiin lomautettuna useita viikkoja, mikä oli mahdollista siitä syystä, että rahoitus tulee MELA:lta. Organisaation kokonaiskuvan kannalta lomautukset samaan aikaan, kun kunnan johto yrittää vakuuttaa, ettei lomautuksia tule, on mielenkiintoinen ratkaisu.

”Kyseessä oli iso juttu, koska vakanssia ei löytynyt kaikille. Kaikki eivät myöskään saaneet välttämättä sitä heille mieluisinta tehtävää. Viiden vuoden irtisanomissuoja takasi kuitenkin kaikille töitä, joten ketään ei voinut irtisanoa, korkeintaan lomauttaa. Lomauttaminen kuitenkin tyrmättiin, koska nähtiin kaikkien työllistäminen mieluisampana vaihtoehtona. Ajateltiin että lujasti töitä tehnyt henkilöstö olisi kokenut lomautukset suurtakin suurempana epäoikeudenmukaisuutena. Monet ovat tehneet töitä liitoksen eteen jopa palkatta omalla ajallaan. Lomautukset olisi koettu rangaistuksena ja ne olisivat tuhonneet koko ilmapiirin.”

Vaikein tilanne syntyi, kun vakanssiton henkilökunta sai tietää tilanteestaan. Sanalla sanoen tilanne oli sosiaalisesti julma, koska kysymys ei ollut ainoastaan omasta asemasta organisaatiossa tai ylipäättänsä omasta työpaikasta, vaan myös omasta ammatti-identiteetistä ja kunniaista. Vakanssiton henkilöstö koki asemansa loukatuksi, koska he eivät olleet menestyneet yhdenveroisessa sisäisessä työpaikkahaussa. Joillain henkilöillä oma toimenkuva ja työpaikka saattoi varmistua vasta viime hetkillä eikä motivaatiota välttämättä tällaisessa tilanteessa riittänyt muutoksen läpiviemiseen. Tuloksena oli pelkoa, välinpitämättömyyttä, väsymistä ja jopa vihaa päättäjiä kohtaan (vrt. Santalainen 1990: 147).

”Olin mukana tilanteessa, jossa eräs vakanssiton henkilö koki tilanteensa todella raskaasti ja poistui palaverista itkien. Tilanne koettiin sosiaalisesti erittäin raa kana ja vakanssitta jäänyttä henkilöstöä syrjiväksi.”

Myös maaseututoimen kohdalla eräs työntekijä oli jäädä vakanssitta. Tarkalleen ottaen henkilöstön määräksi maaseututoimessa määriteltiin 5,5 henkilöä. Puolikas henkilö tarkoitti käytännössä sitä, että jollekin henkilölle tulisi puolet maaseututoimen ja puolet jonkin muun toimialan tehtäviä. Yhteistyössä henkilön ja johdon kanssa puolikas henkilötyövuosi määriteltiin kuluvan Kelan tehtävien hoitamiseen. Kelan tehtävien hoito oli sikäli merkittävä ratkaisu, että samalla varmistettiin myös valtion palvelujen tehokas tuottaminen yhteispalvelupiste periaatteella kunnan toimitiloissa. Kyseisen henkilön mukaan hänen tilanteensa hoidettiin kuitenkin hyvin.

”Ei oikeastaan ollut mikään kovin raskas prosessi, varmasti muilla on saattanut olla paljon vaikeampi tilanne. Pääasia oli kuitenkin se, että saan tehdä täyttä päivää. Toki Kelan toiminta on tuonut paljon uutta mukaan, etenkin vastuuta asiakkaiden henkilökohtaisista tiedoista.”

Vakanssirakenteen määrittelyjä ja vakanssien jako tapahtui siten, että ensin määriteltiin ydintehtävät, joille sitten haettiin resursseja. Koko kunnan mittakaavassa vakanssittomia jäi prosessin jälkeen jäljelle kymmenen. Vakanssittomille henkilöille ilmoitettiin henkilökohtaisesti, ettei heille löydy vakanssia ja kerrottiin, että heidät tullaan työllistämään tavalla tai toisella.

”Aloitin neuvonpidon hänen kanssaan ja aloin selvittää, mitä tulee tapahtumaan. Meille oli kuitenkin annettu ymmärtää, että kaikille löytyy töitä. Työntekijälle se oli ilman muuta ikävä, kun joutui elämään epä tietoisuudessa. Yleisestä näkökulmasta ajatellen tietoa tulevaisuudesta olisi kaivattu enemmän ja aiemmin, että tällaiset tilanteet pystyttäisiin välttämään.”

Vakanssitta jäi, kuten edellä mainittiin, kymmenen henkilöä. Tuloksen voidaan katsoa olevan siinä mielessä tyydyttävä, että kysymyksessä on neljän kunnan liitos ja työntekijöitä mukana oli näin satoja henkilöitä. Tyydyttävä tulos on myös siinä mielessä, ettei haastattelun tapahtuessa syyskuussa 2010 ilman pysyvää työtä ollut enää kuin kaksi henkilöä. Niin ikään uusiin työtehtäviin ollaan oltu varsin tyytyväisiä

”Kaksi työntekijää on edelleen työllistämättä, osa vakanssittomista on siirtynyt muihin työpaikkoihin ja osa on jäänyt pois eläkejärjestelyiden myötä. Vaikea prosessi, mutta lopputulema on kuitenkin tyydyttävä, ainakin lähtökohtiin nähden. Meillä ei ole ollut pitkiä sairauslomia tai muitakaan syrjäytymisen merkkejä.”

Taloudellisten syiden mainittiin olevan pääsyy siihen, että organisaatiota ylipäättensä muokataan rationaalisempaan ja taloudellisempaan suuntaan. Tulokset ovat osoittaneen varsin mittavia hyötyjä, joiden voidaan nähdä välittömästi tai välillisesti johtuvan organisaatorakenteen muutoksista.

”2006 vuoden tilanteeseen verrattuna säästöt ovat olleet merkittävät. Vakanssien määrän putoamisen seurauksena säästöä on tullut 1,2 miljoonaa euroa vuositasolla, mikä on todella merkittävää.”

Edellä on esitetty kaksi vaihtoehtoista tapaa hoitaa vakanssirakenteen kysymykset. Vaikka pääosa kunnan työntekijöistä on tyytyväisiä siihen, että vakanssit määritellään ennen uuteen kuntaan siirtymistä, on joukossa myös tyytymättömyyttä. On syytä kysyä

miksi näin on, ja kuinka tilanne olisi voitu välttää? Tutkimushaastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että vakanssit määriteltiin aivan liian myöhään, keskimäärin vain 1,5 kuukautta ennen uuteen kuntaan siirtymistä. Syyksi haastattelujen perusteella ilmeni se, ettei uuden kunnan rakenne ollut ylipäättänsä selvillä riittävän ajoissa, jotta työtehtävien/vakanssien jakaminen olisi voitu aloittaa hyvissä ajoin.

Erään haastattelun mukaan olisi kaivattu vahvempaa muutosorganisaatiota ja lisää aikaa, jotta organisaation rakenne olisi saatu määriteltyä aiemmin ja siten vakanssit täytettyä, mikä olisi varmasti vähentänyt myös epätietoisuutta. Toisaalta on kuitenkin syytä esittää kysymys siitä, missä määrin kaikki ovat ylipäättänsä halukkaita kuulemaan omasta tulevaisuudestaan useita kuukausia ennen ”työhön astumista”, jos kyseinen työ ei miellytä, tai sitä ei edes ole. Jos nyt vältyttiin suuremmalta vastarinnalta, olisi kymmenen vakanssitonta henkilöä saanut aikaan vastarintaa mahdollisesti paljon enemmänkin, jos he olisivat alusta asti tienneet jäävänsä vakanssittomiksi.

Yhteenvetona vakanssirakenneongelman voi todeta olleen suurin yksittäinen muutosjohtamisen, vastarinnan ja viestinnän kysymys muutosprosessissa. Viestinnän suhteesta vakanssirakenteeseen käydään läpi myös seuraavassa pääluvussa. Vaikka vakanssirakenneongelma onkin saatu haastattelujen mukaan ratkaistua jokseenkin kiitettävästi, on kysymys tutkimuksellisesti mielenkiintoisesta ongelmasta. Eritoten sosiaalisten suhteiden vaikutus henkilöstön työidentiteettiin sekä hylätyksi leimaantuminen ovat ikäviä, mutta olemassa olevia kuntaliitosprosessin entiteettejä. Ratkaisuvaihtoehdosta toiseen siirryttäessä ongelmat tuskin katoavat, ehkä vain muuttavat muotoaan tai esiintymisvoimakkuutta. Hyvä lopputulos on kuitenkin prosessin kannalta tässä keskeistä ja siinä mielessä kunnan johdon voidaan nähdä onnistuneen. Erilaisen näkemyksen voisi saada haastattelemalla kymmentä vakanssittomaksi jäänyttä.

7.3. Karismaattinen motivaattori vai arvovaltainen diktaattori

Esimiehet onnistuvat tai epäonnistuvat muutoksen johtamisessa. On olemassa erilaisia hyvän muutosjohtajan tunnusmerkkejä ja hyvän muutosjohtamisen käytäntöjä. Kukaan ei liene täydellinen, mutta teoriasta on varmasti apua selittämään esimiehen onnistumista tai epäonnistumista. Kauhavan liitoksessa maaseutuosaston työntekijöillä voidaan muutoksessa katsoa olleen kohtalaisen suuri joukko esimiehiä, jotka haastattelujen perusteella ovat esimiehinä varsin heterogeeninen joukko. Sen lisäksi, että he ovat perusosaltaan erilaisia, he tulevat myös eri organisaatioista, eri organisaatiotasoilta sekä erilaisista johtamis- ja organisaatiokulttuureista. Kuten jo edellä toimintatapojen osalta kävi ilmi, neljässä naapurissa toiminta oli varsin erilaista. Ymmärtääkseen maaseutu-toimen työntekijöitä ohjanneiden esimiesten toimintaa on syytä tietää keitä heidän esimiehensä olivat.

Ensinnäkin kaikilla oli peruskunnassaan oma lähiesimies. Kauhavalla ja Ylihärmässä oli liitoksen valmistelun alkaessa yksi yhteinen maaseututoimen esimies, jonka huolehdittavana oli yksi alainen kummastakin kunnasta. Muissa kunnissa lähiesimiehen tehtäviä hoiti joku kunnan ”ylempi-arvoinen” virkamies. Muutoksen päästessä täyteen vauhtiinsa Kauhavalla ja Ylihärmässä tehtäviä hoitanut lähiesimies nousi maaseutu- ja lomatoimen toimintoryhmän vetovastuun kautta kaikkien maaseututoimen työntekijöiden lähiesimieheksi. Status säilyi myös liitoksen tapahduttua. Seuraavissa kappaleissa arvioidaan sekä maaseututoimen esimiehen että muiden lähiesimiesten toimintaa ja ominaisuuksia siten, että ne erotellaan aina toisistaan kappaleittain.

Yleisellä tasolla (koko organisaatio) esimiehen katsotaan onnistuneen vaihtelevasti. Erityisen kriittisesti suhtauduttiin heikkoon esimiehen saavutettavuuteen sekä asioiden korostumiseen liiaksi johtamistyössä (vrt. Valpola 2004: 56; Kotter 1996: 23). Toisaalta myös tiedostettiin esimiesten suuri työmäärä ja vastuu.

”Kyllä meillä henkilöstöasiat olisivat kaivanneet lisää huomiota. Ymmärrän toki, ettei aikaa ole käytettävissä rajattomasti, mutta jos pomo istuu viereisessä huoneessa kolmen metrin päässä, niin ei se aivan hirveitä ajallisia panostuksia vaadi, että tulee kertomaan missä mennään.”

Jotkut haastatelluista suhtautuivat varsin nuivasti ja kriittisesti oman esimiehensä toimintaan. Myös petetyt lupaukset olivat syynä negatiiviseen asennoitumiseen. Sen sijaan kaikilla haastatelluilla oli kuitenkin ollut hyvä esimies siinä vaiheessa, kun liitoksen valmistelu ja suunnittelu oli maaseutu- ja lomatoimen osalta käynnistynyt, eli nykyinen maaseutupäällikkö.

Maaseutupäällikön ansioksi esimiehenä luettiin erinomainen onnistuminen tiedottamisessa sekä tavoitettavuus. Lähes kaikki palaute maaseutupäällikön esimiestyöstä oli positiivista, myös organisaation johtotasolta tullut palaute kieli samaa. Onnistuminen oli niin silmiin pistävää, että tutkimuksellisista näkökulmista oli syytä tutkia asiaa lisää. Haastattelujen pohjalta rakentunut johtopäätös oli se, että maaseututoimen työntekijät näkivät esimiehen keskeisiksi ominaisuuksiksi juuri samoja ominaisuuksia kuin maaseutupäällikön kohdalla mainitut ominaisuudet. Lisäksi näyttäisi siltä, että työntekijöiden kertomat ominaisuudet ja toimintatavat kohtaavat myös teoreettisen esimies ideanlin.

”Minun mielestä avoimuus ja nopea tiedottaminen ovat keskeisiä asioita esimiehen toiminnassa tällaisessa tilanteessa. Näkisin myös niin, että luotettava ja osallistava esimies pärjää paremmin henkilöstön suuntaan muutostilanteessa.”

”Kuvailisin omaa esimiestäni todella onnistuneeksi, koska sain viestit häneltä aina heti ja hänen kanssaan oli mahdollisuus keskustella aina kaikesta. Sain oman ääneni kuuluviin hänen kauttaan ja tietenkin helpotti myös se, ettei hänenkään asemansa ollut sen varmempi kuin omani. Tuntui että oltiin samassa veneessä.”

Näyttäisi siltä, että maaseutu- ja lomatoimen onnistunut yhdistyminen on myös onnistuneesti toimineen esimiehen ansiota. Esimiehen toiminnalla on väliä eikä ole aivan yhden tekevää, kuka esimiestehtäviä hoitaa. Haastatteluaineistoon nojaten muualla organisaatiossa muutoksen jättämät arvet näkyvät edelleen varsin vahvasti, mitä ongelmaa maaseututoimessa ei haastattelujen mukaan ole. Haastatteluiden perusteella kävi varsin selväksi myös se, että organisaationa maaseututoimi on kaikissa peruskunnissa ollut varsin erillinen muusta peruskuntien toiminnasta eikä viestintä ja johtaminen ole aina toiminut mutkattomasti tästä syystä. Yhteisen esimiehen valmisteluvaiheessa voi todeta jo sinänsä olleen suuri voitto koko organisaatiolle. Viestinnän ja esimiestyön puutteet

täyttävän ja samalta viivalta muiden työntekijöiden kanssa lähtevän esimiehen valikoituminen maaseutu- ja lomatoimen esimieheksi voidaan tulkita haastattelujen perusteella olevan suurtakin suurempi voitto, jota henkilöstö arvostaa muutoksen onnistumisessa varsin korkealle. Koko organisaation tasolla tilanteen voidaan tulkita olleen vaihteleva.

7.4. Yhteenvetoa esimiehen asemasta ja onnistumisesta

Esimiehen asema muutoksen johtamisessa ei näytä olleen kovin helppo siitäkään huolimatta, että joidenkin voidaan todeta onnistuneen työssään kiitettävästi. Työntekijät näyttävät tiedostaneen esimiestensä suuren työmäärän, mutta silti odottaneet parempaa henkilöstöjohtamista. Resurssien puutteessa esimiehet ovat kukin joutuneet tekemään arvovalintoja henkilöstön ja substanssityön välillä. Valintaa ei voi sanoa helpoksi, sillä asiat on saatava tehdyksi ajallaan. Esimiestyön kriittinen rooli muutoksessa kulminoitui vakanssirakennemuutoksessa, jossa esimiehen samaistumiskyky, viestintätaidot ja oikeudenmukaisuus punaroitiin alaisten silmissä.

Pitkällä aikavälillä vakanssittomaksi jäänyt henkilökunta on kuulopuheisiin nojaten haastateltavien mukaan kuitenkin selvinnyt prosessista hyvin, mistä kiitos kuuluu eittävästi esimiehille. Toisaalta menestyksekkäästi suoriutuneita esimiehiä on varmasti yhtä paljon tai enemmän kuin epäonnistuneitakin. Menestystarinaksi luetaan myös maaseutu- ja lomatoimen esimiehen työ muutosprosessissa. Menestystarinasta oppineena voidaan esimiehen kannalta keskeisessä roolissa olevan viestintätaidot, sekä kyky huomioida henkilöstön tarpeita, osallistuttaa ja toimia keskustelun herättäjänä. Viestinnän korostunut merkitys edellä mainituissa pää- ja alaluissa innoitti tutkijaa kirjoittamaan myös viestinnän onnistumista pohtivan pääluvun, joka sivuaa paljolti edellä mainittuja tapah- tumia, kuten vakanssirakennemuutosta, osallistamista ja avoimuutta

8. VIESTINNÄN LOPUTON TARVE

Erään haastattelun mukaan viestinnän tarpeet ovat rajattomat. Viestinnän merkitys on helppo ymmärtää, sillä kaiken toiminnan taakse kätkeytyy joko välittömästi tai välillisesti jokin viesti. Muutostilanteessa viestinnän rooli vain vahvistuu entisestään. Siinä missä Kotter (1996: 23) mainitsee muutosjohtamisen sisältävän pääasiassa henkilöstöjohtamista, voidaan tuon henkilöstöjohtamisen keskeiseksi välineeksi mainita viestintä. Viestinnän tutkimuksellinen kenttä kuntaliitostutkimuksessa on varsin laaja, sisältäen sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen lisäksi epäformaaleja tilanteita, sosiaalista kanssakäymistä ja henkilöstöjohtamisen välineitä. Kaikkea tätä on mahdotonta sisällyttää tähän tutkimukseen, vaikka se olisikin ehdottoman perusteltua.

Tämä viestintää käsittelevä luku on pyritty rajaamaan siten, että ulkoinen viestintä (tiedotus organisaation ulkopuolelle) on jätetty kokonaan ulkopuolelle, joten kaikki käsiteltävät teemat kumpuavat esiin sisäisen tiedotuksen ja viestinnän näkökulmasta. Viestintäprosessien tarkan kuvaamisen sijasta on keskitytty kuvaamaan keskeisiä viestinnän pullonkauloja sekä viestinnän tarvetta ja sen toteutumista.

Pääluvun alkuosassa luodaan kuvaus niistä periaatteista, jotka ainakin teoreettisesti ohjasivat kuntaliitoksen viestintää. Käsitteilyssä on kaupungin viestintäohje. Samaisessa alaluvussa viestintäohjeen onnistumista arvioidaan sen muutamien keskeisten periaatteiden osalta. Tämän jälkeen käydään läpi viestinnän vastuunjako ja käytännön tiedotusta, esimiehen asemaa tiedonkulussa sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Pääluvun loppuosassa käydään läpi haastatteluista kummunneita viestinnän tapahtumia ja haasteita. Epäformaaleiden tilanteiden merkityksen korostuminen osana virallista viestintää innoitti perehtymään asiaan kokonaisen alaluvun verran. Niin ikään mielenkiintoista on edellisessä pääluvussa läpikäydyn vakanssirakenneongelman esille tuomat viestinnän haasteet. Pääluvun päättää lyhyt yhteenvetoluku, jossa on tarkoitus palauttaa mieleen pääluvun keskeiset tulokset.

8.1. Kauhavan viestintäohje ja sen toimivuuden arviointi

Kauhavan liitoksen viestintäohjeessa linjataan liitoksen keskeiset viestintäperiaatteet. Viestintäohje hyväksyttiin valmistelutoimikunnan neljännessä kokouksessa 22.10.2007. Leimaa antavaa viestintäohjeessa oli Internetin korostaminen tiedotusvälineenä, mikä haastateltujen mukaan myös näkyi muutostiedottamisessa. Seuraavassa tarkastellaan viestintäohjeessa mainittuja keskeisiä periaatteita sekä pohditaan niiden hyödyntämistä ja toteutumista haastattelujen pohjalta.

Viestintäohjeen mukaan viestinnän on oltava riittävää ja yhdenmukaista jokaisessa kunnassa. Vastaajat kokivat tiedotuksen olleen vaihtelevaa ja samalla huomauttivat oman osastonsa esimiehen onnistumisesta (vrt. Russell-Jones 2000: 96).

”Itse olen melko tyytyväinen, mutta tilanne ei ole sama kaikilla toimialoilla. Tietoa joutui hakemaan paljon itse ja jos niin ei olisi toiminut, niin olisi saattanut jäädä pimentoon. Oma esimies hoiti tiedottamisen onnistuneesti, mutta ylempältä tasolta tietoa ei juuri tullut.”

”Ei tarvinnut säkki päässä kulkea, luultavasti kaikki saivat tiedon ja ajoissa, vaikka kiire olikin.”

”Meillä lomituspuolella oltiin aika tavalla pimennossa, onneksi maaseutupäällikkö oli mukana laajemminkin valmistelussa, muuten ei tiedettäisi täällä yhtään mitään.”

Toisena tärkeänä periaatteena mainittiin tiedotuksen järjestys. Tavoitteena oli, että kaikki talon sisällä saavat tiedon ennen kuin tieto annetaan tiedotusvälineiden tai muun kanavan kautta ulospäin. Kunnan ylin johto vakuutti, että tässä on onnistuttu kiitettävästi, joskaan haastatteluaineistot eivät tätä tue. Samalla otettiin kantaa myös tiedon samanaikaisuuteen, joka sekään ei aivan toteutunut, sillä maaseututoimialan työntekijät kokivat olleensa selkeästi muita edellä asioista, kiitos esimiehensä.

”Joitakin asioita sai lukea lehdestä, että itse ei ollut kuullut mitään asiasta. On kyllä todella masentavaa, koska täällä kuitenkin ollaan töissä ja meille on luvattu asioista kertoa ensimmäisenä.”

Kolmantena tärkeänä viestintäohjeen periaatteena mainittiin kuntajohtajilla olevan ensisijainen vastuu viestinnästä, joskin toivottiin myös muiden esimiesten ottavan osaa tiedotukseen. Kuntajohtajien vastuu tiedottamisesta jakoi mielipiteitä, sillä joidenkin haastateltujen mukaan oman peruskunnan johtajalta ei saanut minkäänlaista tietoa tai jos sai, tieto oli yleensä varsin suurpiirteistä ja yleistä. Sen sijaan muiden esimiesten kautta tieto välittyi paremmin, hyvänä esimerkkinä maaseutu- ja lomatoimen esimies, joka omien sanojensa mukaan pyrki aina välittämään tietoa alaisille. Myös alaiset kokivat hänen tässä onnistuneen, mikä lienee vahvistus lähiesimiehen suuresta vastuusta ja asemasta muutostilanteen tiedottajana.

”Nykyinen maaseutupäällikkö hoiti tiedotuksen oikein mallikkaasti ja saimme paremmin tietoa kun moni muu yksikkö. Oman peruskunnan tasolla näkisin asioiden olevan täysin päinvastoin, huonosti tietoa saaneita on näkemykseni mukaan paljon ja ilmapiiri muutostilanteessa näytti olevan hapan ja kyselevä.”

Jokseenkin ristiriitaiseen sävyyn viidentenä periaatteena nostetaan esiin monikanavainen viestintä ja heti perään mainitaan viestinnän tapahtuvan pääosin Internetsivuston kautta sekä tarvittaessa sähköpostilla. Sähköpostiviestinnästä ja sen riittävydestä oli puhetta jo teorian yhteydessä, jossa mainittiin, että esimiesten tulisi käyttää kaikki mahdollinen liikenevä aika sähköpostijohtamisen sijasta työntekijöiden parissa kiertelyyn (vrt. Valpola 2004: 56.) Internetviestintä ylipäätään mietitytti tutkijaa, etenkin kun huomioidaan kunnan työntekijöiden suhteellisen korkea keski-ikä sekä kyky ja halukkuus käyttää Internetiä. Haastattelut tukivat tutkijan olettamuksia siitä, että Internetviestinnän toimivuus on suhteessa ikään ja siten myös suhteessa haluun käyttää Internetiä, sillä nuorempi henkilökunta ei kokenut sitä niin negatiivisena asiana kuin varttuneempi henkilökunta.

”Pitkien etäisyyksien takia Internetviestintä oli varmasti hyvä ratkaisu, eikä se minulle vaikea ollut. Tietenkin herää kysymyksiä ajanmukaisuudesta. Monikanavaisempaa olisi saanut olla ja henkilökohtaistakin viestintää olisi pitänyt olla enemmän.”

”Minun mielestäni tiedotuksen pitäisi tulla kerralla perille, ettei sitä itse joutuisi hakemaan sitten jostain intranetistä. Aivan tarpeeksi työtä muutenkin tässä muutoksessa, ettei enää aika ja mielenkiinto riitä tiedonhakuun. Itse en tykkää koko

intranetistä, enkä pidä tätä Internetviestintää siten kovinkaan onnistuneena. Enemmän henkilökohtaisuutta, vaikka sitten sähköpostilla, joka ainakin tulee perille.”

Ylemmässä johdossa Internetviestintä nähtiin toimivaksi ratkaisuksi, joskin myönnettiin, ettei se missään nimessä ollut riittävä eikä missään tapauksessa korvaa henkilökohtaista viestintää

”Kyllä se oli toimivaa, muttei riittävää. Vaikka useimmat viestit menivätkin perille, on täysin eri asia kuinka moni sitten niitä asioita oikeasti sisäisti. Sisäistäminen edellyttää mielestäni lähes aina henkilökohtaista vuorovaikutusta. Monikanavaisuutta olisi todella kaivattu lisää, esimerkiksi siten, että Internetin tai sähköpostin kautta välitettyä viestiä olisi tuettu henkilökohtaisella viestinnällä. Näkisin, että samalla olisi vältetty myös huhujen syntymistä ja siten vähennetty vastarintaa. (vrt. Kuntaliitto 2008: 3–10.)

Myös henkilöstön osallistumista ja vaikutuskanavia korostettiin viestintäohjeessa. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että osallistumisesta oli viestinnän kannalta todella hyötyä, sillä valmistelun etenemisestä viestitettiin myös muille. Etenkin kahvipöytäkeskustelujen merkitys tiedon välityksen epäformaalina työkaluna korostui. Toisaalta haastatellut myös näkivät, ettei heillä ollut suuren linjan muutoksiin pienintäkään vaikutusmahdollisuutta.

8.2. Viestinnän vastuut ja käytännön tiedotus

Viestinnän vastuu viestintäohjetta mukaillen oli muutostilanteessa kuntien johtajilla. Jo edellä on tullut mainittua johtajien onnistumisessa olleen suuria eroja. Pääosin maaseutu- ja lomatoimen työntekijät kokevat esimiehensä (maaseutupäällikkö) onnistuneen johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä hyvin. Myös työntekijät kokevat itse tiedotaneensa lähipiiriä melko aktiivisesti, etenkin maaseutupuolen kohdalla haastattelut kokevat itsestään olleen hyötyä myös muille.

Käytännössä tiedotus näyttäisi muodostuneen Internetviestinnästä, jossa työntekijöiden vastuulle jäi uutisten ja tiedotteiden lukeminen intranetistä (Alahärmän kunnan kuntalii-

tossivut). Internetviestintää täydensi sähköpostiviestintä, jonka sisällön kerrottiin olleen suurpiirteistä ja yleistä, ei kovin eksaktia ja tiettyä toimialaa koskevaa. Maaseutu- ja lomatoimen puolella koettiin myös henkilökohtaisen viestinnän olleen riittävää, mutta samalla tiedostettiin muiden toimialojen viestinnälliset puutteet.

Kunnan ylimmässä johdossa nähtiin, että muutostilanteessa olisi ollut tilausta myös kokopäiväiselle viestintäasiantuntijalle. Viestintäasiantuntijan palkkaaminen olisikin ollut varmasti perusteltua, kun huomioi esiin nousseen kiirekulttuurin ja suuren työmäärän. Kiirekulttuuri ja suuri työmäärä koskettavat ennen muuta kuntien johtajia, joille on viestintäohjeessa delegoitu vastuu viestinnästä. Vastaavissa muutostilanteissa lienee paikallaan myös pohtia viestinnän mahdollista uudelleen organisointia niiden henkilöiden vastuulle, joiden työmäärä on kuntajohtajia vähäisempi. Toisaalta viestintään erikoistuneella kokopäiväisellä ammattilaisella saattaisi olla laajempi näkemys muutosviestinnän toteuttamisesta ja myös ammattitaitoa toimivan viestinnän (ml. sisäinen ja ulkoinen) toteuttamiseksi.

8.3. Esimiehen saavutettavuus viestinnän peruslähtökohtana

Esimiehellä on aina muutostilanteessa paitsi ajallinen etumatka, myös tiedollinen etumatka työntekijöihin nähden. Parhaassa tapauksessa esimies huomioi etumatkansa ja yrittää tietoansa jakamalla pitää myös alaisensa vahvasti mukana muutoksessa ja perillä asioista (vrt. Airikoski & Sallinen 2007: 83). Osallistuttaminen on oiva keino pitää henkilöstö ajan tasalla muutoksessa, joskin kuntaliitoksessa ajan hermoilla pysyminen voi tapahtua kahdella tasolla. Edellä on käynyt selväksi, ettei henkilöstöllä ollut kontaktia ylemmän tason valmistelutoimielimiin, kuten valmistelu- ja järjestelytoimikuntaan tai muutoksen johtoryhmään. Liitokseen liittyvät strategiset linjaukset ja suuret muutokset valmisteltiin, vahvistettiin ja toimeenpantiin näissä toimielimissä. Sen sijaan työntekijöitä lähemmin koskeva muutos tapahtui toiminto- ja toimialaryhmissä, joissa työntekijöiden oli myös mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. On selvää, että henkilöstö tarvitsee tietoa kummastakin prosessista. Siinä missä oman osallistumisen kautta on omaa työtä koskeva tieto helposti saavutettavissa, jää koko liitosta koskeva tiedottaminen

esimiehille. Aiemmin on tuotu esiin maaseutupäällikön vahva onnistuminen viestinnässä, mutta hänkään ei ollut mukana ylemmän tason toimielimissä, joten tiedonsaanti liitoksen suuria linjauksia koskien oli peruskuntien johtajilla.

Haastattelujen mukaan esimiehet olivat tavoitettavissa vaihtelevasti. Parhaassa tapauksessa esimies piti viikoittain tiedotustilaisuuksia ja oli henkilöstön käytössä myös työajan ulkopuolella. Yhtä vahvasti esiin nousi kritiikki siitä, etteivät kaikki esimiehet onnistuneet yhtä hyvin. Etenkin esimiesten oma-aloitteinen jalkautuminen (vrt. Airikoski & Sallinen 2007: 95–97) työntekijöiden pariin jäi haastateltujen mukaan puuttumaan. Niin ikään henkilökohtaista viestintää olisi kaivattu enemmän. Kunnan johtohenkilön kanssa käydyssä haastattelussa nousi esiin kehityskeskusteluiden mahdollinen hyödyntäminen muutostilanteessa. Kehityskeskusteluja pidettiin hyvänä vaihtoehtona mutta todettiin, ettei niiden järjestämiseen olisi ollut riittävästi resursseja. Epävarma vakanssitilanne rajoitti myös keskustelujen mahdollisuutta. Haastattelussa työntekijöiltä nousi kuitenkin esiin ainakin jonkinasteinen kysyntä kehityskeskusteluille.

”Kehityskeskusteluista olisi varmasti ollut hyötyä, ylipäänsä tulevaisuudesta puhuttiin liian vähän. Olisi ollut syytä ainakin selvittää tulevaisuuden työtilanne kaikille ja kertoa, millä perusteella tulevat työntekijät tullaan valitsemaan. Kaikki tieto ja henkilökohtaisuus olisi ollut positiivista.” (ks. Mattila 2007: 167–168).

Esimiehen saavutettavuus ei muodostunut ongelmaksi maaseutupuolella, vaikkakin henkilökohtaisen viestinnän ja oma-aloitteisuuden puute tiedostettiin puutteelliseksi prosessin kokonaisuuden kannalta. Lomatoimessa todettiin esimiesten täysin unohtaneen koko toimialan ja kaikki tieto, mitä saatiin käsiin tuli maaseutupäällikön kautta. Kehityskeskusteluissa nähtiin mahdollisuus hälventää ennakkoluuloja ja siten parantaa työntekijöiden motivoituneisuutta ja lisätä sitoutuneisuutta. Jälleen esiin nousi esimiesten runsas työmäärä, joka nähtiin muutosviestintää haittaavana tekijänä kuin myös esimiesten saavutettavuuteen vaikuttavana tekijänä.

8.4. Epäformaalit suhteet ja tilanteet virallisen viestinnän täydentäjänä

Epäformaalien tilaisuuksien ja tilanteiden vaikutusta kuntaliitoksissa ei liene paljon tutkittu, vaikka ne viestinnän täydentäjänä osoittautuivatkin tässä tutkimuksessa merkittäviksi. Haastatteluaineiston perusteella epäformaalit tilaisuudet voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensinäkin on järjestettyjä epäformaaleja tilaisuuksia, kuten saunaillat, yhteiset retket ja matkat, ja toiseksi on spontaaneja epäformaaleja tilanteita, kuten kahvipöytäkeskustelut. Leimaa antavaa ensinnä mainitun kaltaisille tilaisuuksille on se, etteivät ne useinkaan perustu sosiaalisille suhteille, vaan ovat jonkin tahon järjestämiä. Toisaalta järjestetyillä tilaisuuksilla saattaa olla sosiaalinen tilaus. Jälkimmäiset puolestaan perustuvat sosiaalisille suhteille työympäristön sisällä ja niille on leimaa antavaa spontaani vuorovaikutus.

Epäformaaleja järjestettyjä tilaisuuksia ei Kauhavan liitoksessa hyödynnetty, joskin sellaisille myönnettiin olleen tilausta ja kysyntää. Etenkin uusiin työkavereihin tutustuminen työn ulkopuolella, yhteisen organisaatiokulttuurin perusteiden luominen sekä identiteetin perustan määrittely voidaan nähdä epäformaalien tilaisuuksien etuna. Haastatteluissa ilmeni, ettei koko kunnan tasolla henkilöstö ole edelleenkään tuttua ja siitäkin huolimatta, että omat työkaverit tulivat tutuiksi liitosvalmistelun kautta, olisi kaivattu myös epävirallista yhdessä oloa ja ”tekemisen meininkiä”. Erään haastatellun mukaan epäformaaleista tilanteista oli ollut puhetta, mutta resurssien puutteessa mittavia tilanteita ei ollut mahdollista, saati järkevää järjestää.

Spontaaneja epäformaaleja tilaisuuksia sen sijaan oli joka päivä, muun muassa kahvipöytäkeskustelut, joissa arjen asiat käsiteltiin yleensä varsin tarkkaan läpi. Kahvipöytäkeskusteluiden roolia ei tutkimustuloksiin nojaten voi yliarvioida, sillä kahvipöytäkeskustelut nousivat esiin varsin vahvasti maaseutu- ja lomatoimen haastatteluissa.

”Ehdottomasti paljon hyötyä, kun ylipäättänsä saa keskustella asioista jonkun kanssa. Tulee hyvä tunne, kun huomaa, että kaikki on samassa tilanteessa kun minä itse.”

Kahvipöytäkeskusteluiden merkitys korostuu edelleen viestinnän täydentäjänä, kun ymmärretään eri henkilöiden väliset erot tiedon hankintataidoissa ja ylipäättänsä tietotasossa.

”Aika usein kävi niin, että jos tieto ei ollut kaikkia saavuttanut, niin sitten viimeistään kahvipöydässä kaikki saivat kuulla asioista. Lähes aina oli niin, että maaseutu- ja lomatoimi oli pitkälle muiden edellä ja muut saivat sitten kuulla meiltä, mikä heillä on edessä.”

Myös nykyisellään kahvipöytäkeskusteluiden arvo on mittaamaton, sillä kaikista asioista ei ole mielekästä järjestää palaveria.

”Kahvipöydässä tulee nyt, aivan niin kuin muutostilanteessakin tuli, puhuttua työasioista. Se mitä kahvipöydässä keskustellaan, ei todellakaan ole pois työstä, vaan aivan päinvastoin työlle eduksi. Kahvipöydässä saadaan arkiset työasiat keskusteltua vaivattomasti pois alta eikä aikaa ja resursseja tuhlaannu palaverien järjestämiseen. Usein työntekijät ovat myös paljon vastaanottavampia, kun kyseessä ei ole järjestetty tilanne, myös keskustelua tulee enemmän.”

Epäformaalit tilaisuudet, tilanteet ja keskustelu olivat haastattelujen mukaan merkittävä osa viestinnässä ja siten vähensivät vastarintaa, lievensivät käsityksiä ja sitouttivat muutokseen. Haastatteluja tulkiten spontaanin vuorovaikutuksen lisäksi olisi kaivattu myös järjestettyjä tilaisuuksia, jossa tutustuminen muihin työntekijöihin työn ulkopuolella olisi tullut mahdolliseksi. Kahvipöytäkeskusteluja seuranneen on helppo todeta niiden sisällön voima ja vaikutusvalta organisaation sisäiseen ääneen ja identiteettiin.

8.5. Viestintä ja vakanssirakenneongelma

Viestinnän haasteet korostuivat erityisesti vakanssirakennekeskustelussa. Ensinnäkin on syytä todeta, etteivät vakanssirakenneongelmat suinkaan koskettaneet kaikkia organisaation työntekijöitä, vaan lähinnä niitä, joiden tilanne työpaikan tai työtehtävän suhteen oli epäselvä. Maaseutu- ja lomatoimen osalta viestintä muutostilanteessa näyttäisi haastattelujen perusteella sujuneen moitteettomasti, joskin ongelmaksi tunnistettiin se, että

nopea aikataulu vakanssien kanssa loi omat haasteensa ja rajoitteensa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen määrälle.

”Hetä kun vakanssit olivat selvillä, aloitettiin keskustelu vakanssittoman henkilöstön kanssa kaikkia tyydyttävän ratkaisun aikaansaamiseksi. Joissakin tapauksissa säästyttiin pahimmalta vastarinnalta, mutta joidenkin kohdalla on edelleen nähtävissä tyytymättömyyttä, mikä kielii että paremminkin olisi voitu toimia.”

Vakanssirakenneongelman viestintää voisi kuvata varovaisesti onnistuneeksi, joskin sillä varauksella, että asioita hoitaneiden esimiesten viestintätaidoissa on oletettavasti eroavaisuuksia. Maaseutu- ja lomatoimen osalta nykytilanteen ollessa kiitettävä voidaan vakanssirakenneongelman viestintää sanoa onnistuneeksi.

8.6. Viestinnän pohjaton kaivo

Jo pelkästään se, että tarve kokopäiväiselle viestintäasiantuntijalle tunnistettiin, kertoo siitä, ettei resursointi viestintään ollut riittävää. Viestintäohjeen mukaan vastuun saaneet kuntajohtajat olivat jo riittävän työllistettyjä ennen viestintävastuun kasaamista heidän harteilleen. Internetviestintä ei kätevyystään ja helppoudestaan huolimatta ollut täysin riittävää, vaan henkilökohtaista vuorovaikutusta olisi kaivattu ehdottomasti lisää. Viestinnän tarve on loputon, kuten eräs haastatelluista totesi. Siinä missä aiemmin asiat ovat hoituneet paljolti puhumalla kasvotusten henkilöstön kanssa, kuluu aika nykyään liiaksi sähköpostien kirjoittamiseen.

Työntekijöiden ”oma epäformaali viestintäorganisaatio” toimi erinomaisena täydennyksenä viralliselle viestinnälle, vaikka kaikki eivät haastattelujen mukaan saaneet tietoa siitäkään huolimatta riittävästi. Yhteenvedona viestinnästä voisi todeta sen olleen resursseihin nähden hyvää, vaikka lisäresursoinnille olisi ollut ehdoton tarve. Tulevia liitoksia silmällä pitäen sopisi odottaa viestinnän parempaa organisointia sekä lisääntyneitä resursseja. Sähköpostijohtaminen on niin ikään haastatteluiden perusteella jonkinasteinen ongelma, olkoonkin sitten joillakin mittareilla mitattuna henkilökohtaista viestintää. Jokaisen joka sähköpostia on joskus kirjoittanut, on helppo yhtyä siihen tosiseikkaan,

että soittamalla tai kävelemällä vastaanottajan huoneeseen (joka useimmin sijaitsee muutamien metrien päässä) asiat ovat huomattavasti nopeammin selitettävissä, ja mahdollisesti myös vastaanottajan ymmärrys on syvempää.

9. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pääluvussa palautetaan mieleen ne tutkimuskysymykset, joihin alun alkaen vastausta haettiin ja vastataan näihin kysymyksiin. Vastausten pohjalta kootaan johtopäätöksiä, joiden arvoa pohditaan tieteellisestä näkökulmasta. Toisena tarkoituksena on pohtia tutkimustulosten oikeellisuutta validiteetin ja reliabiliteetin valossa. Tutkimuksen päättää alaluku, jossa pohditaan lyhyesti tutkimuksen yhteiskunnallista painoarvoa ja mahdollisia lisätutkimuskohteita.

Tutkimuksen alussa tutkimuksen tutkimusongelmaksi määriteltiin:

Minkälaisia muutosjohtamisen toimia liitosprosessissa on toteutettu ja millaisina kunnalliset viranhaltijat sekä työntekijät näkevät toteutetut toimet?

Tutkimusongelmaa voidaan lähestyä myös kolmella kysymyksellä. Kysymykset ovat:

Mikä? – Mitä muutosjohtaminen, viestintä ja kuntaliitos ovat?

Miksi – Miksi kuntaliitos on tarpeellinen ja miksi muutosjohtamista ja viestintää tarvitaan liitoksen toteuttamisessa?

Miten? – Miten liitosprosessista selviydyttiin, mitä prosessissa tapahtui ja kuinka henkilöstö koki liitoksen onnistumisen tai epäonnistumisen muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta?

Mikä ja Miksi – mitä muutosjohtaminen, viestintä ja kuntaliitos ovat ja miksi ne ovat tarpeellisia?

Tutkimuksen teoriaosassa lähestyttiin muutosjohtamisen tematiikkaa aluksi sanojen merkityksiin perehtymällä. Pelkkä sanojen ymmärtäminen ei kuitenkaan kerro muutosjohtamisen sisällöstä, tarpeellisuudesta, tekijöistä tai työkaluista, niinpä muutosjohtami-

seen perehdyttiin myös prosessin näkökulmasta. Teoriassa todettiin muutosjohtamisen sisältävän erilaisia vaiheita, kuten tarve, tavoite, toteutus ja vakiinnutus. Todettiin myös vaiheiden sisältävän erilaisia kriittisiä pisteitä, joihin teorian kirjoittajat ehdottivat ratkaisujaan. Vaiheittaisten prosessimallien klassikkoa John P. Kotterin (1996) kahdeksan vaiheen mallia käytiin läpi tarkasti, ja empirian tuloksiin nähden Kotterin mallin nostaminen keskiöön osoittautui tarpeelliseksi. Läpi käytiin muutosjohtamisen sisältöjen lisäksi myös muutosjohtamisen vastuita ja hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia.

Käsitellyn teorian pohjalta muutosjohtamisen voisi todeta olevan muutoksen läpiviemiseksi tarvittavaa johtamista, jossa korostuvat esimiehen henkilöstöjohtamistaidot. Muutosjohtamisen merkitys on vähentää ”muutoksen tuskaa” selkeyttämällä johdettavien alaisten näkemystä muutoksesta, sen tuloksista ja henkilöstön asemasta muutoksessa. Välineinä tähän voidaan teoriaan tukeutuen nähdä erityisesti viestintä, osallistuttaminen, onnistunut ja onnistuneesti viestitty visio sekä oikeudenmukainen esimiestoiminta. Muutosjohtamisen keskeisiä toimijoita ovat lähiesimiehet, sillä he tuntevat johdettavat parhaiten ja ovat roolissaan tottuneet välittäjän rooliin ylimmän johdon ja henkilöstön välillä.

Muutosjohtamisen keskeisenä työkaluna on niin teoriaan kuin empiriaankin tukeutuen viestintä. Viestintä voidaan teorian valossa määritellä organisaation resurssiksi eli eräänlaiseksi keinoksi päästä haluttuihin tuloksiin. Viestinnäksi voidaan katsoa kaikki se tiedon kulku, jonka on määrä tavoittaa kuulija; siten ei ole kysymys ainoastaan tekstistä ja äänestä vaan myös sanattomasta viestinnästä. Esimerkkinä sanattoman viestinnän merkityksestä on esimiehen esimerkillinen toiminta, jota ilman alaiset eivät huomaa esimiehenkään sitoutuneen muutokseen. Onnistuessaan viestintä onkin monikanavaista ja kaksisuuntaista. Monikanavainen viestintä yhdistelee eri medioita, tiedotusvälineitä sekä sanatonta ja sanallista viestintää. Kaksisuuntaisesta viestinnästä taas on kysymys silloin, kun kaikilla on mahdollisuus paitsi vastaanottaa viestit, myös vastata niihin.

Kuntaliitos on tutkimuksessa se toimintakenttä, jota muutosjohtamisen näkökulmasta tarkasteltiin. Kuntaliitoksilla tarkoitetaan teorian mukaan yhden tai useamman kunnan yhdistymistä tai kokonaan uuden kunnan perustamista siten, että liitoksessa mukana

olevat kunnat lakkauttavat toimintansa. Kysymyksessä on Matti Vanhasen ensimmäisen hallituksen vuonna 2005 käynnistämän PARAS-hankkeen yksi vaihtoehtoisista toimitamuvodoista. Lähtökohtana hankkeelle on kuntien toiminta ja palvelurakenteen rationalisointi siten, että kuntien keskeiset hyvinvointipalvelut voidaan säilyttää myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen kuntaliitoksessa oli kysymys neljän kunnan liitoksesta, siten että perustettiin kokonaan uusi kunta. Liitoksessa olivat mukana Kauhava, Ylihärmä, Alahärmä ja Korteesjärvi. Perustetun kunnan nimeksi tuli Kauhavan Kaupunki.

Miten? – Miten liitosprosessista selviydyttiin, mitä prosessissa tapahtui ja kuinka henkilöstö koki liitoksen onnistumisen tai epäonnistumisen muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta?

Tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että Kauhavan kuntaliitos on kokonaisuutena kohtalaisen onnistunut. Eri toimialojen välillä nähdään kuitenkin olevan selkeitä eroja, mikä ei sinänsä ole poikkeuksellista, kun huomioidaan muutosprosessin vaikutusten eriateisuus eri toimialoilla. Siinä, missä opetushenkilöstön piirissä muutokset olivat lähinnä muodolliset, kokivat taloushallinnon piirissä työtä tehneet muutokset huomattavasti mittavampana. Tutkimuskohteena olevassa maaseutu- ja lomatoimessa muutosprosessi osoittautui haastattelujen pohjalta koko organisaation muutosprosessia kitkattommaksi. Syynä muutoksen poikkeuksellisen hyvälle onnistumiselle voidaan nähdä onnistunut muutosjohtaminen, pitkäaikainen yhteistyö toimialan sisällä, toimialan erillisuus muusta kunnan toiminnasta, osallistuminen sekä hyvät henkilösuhteet ja toimintatapojen (mukaan lukien tietotekniset sovellukset) vain pienet eroavaisuudet peruskuntien välillä. Myös viestinnän katsotaan toimineen maaseutu- ja lomatoimen osalta muuta kuntaa paremmin.

Onnistunut muutosjohtaminen maaseutu- ja lomatoimessa nousi tutkimushaastatteluissa esiin vahvasti, muutosjohtamista pidettiin onnistuneena erityisesti maaseutu- ja lomatoimen toimialan sisällä, ei niinkään koko kuntaorganisaation mittakaavassa, jonka kohdalla kävivät ilmi myös suuret vaihtelut eri peruskuntien välillä. Onnistuneen muutosjohtamisen taustalla haastatellut näkivät esimiehensä saavutettavuuden, kommunikativuuden sekä aktiivisen osallistumisen valmistelu- ja suunnittelutyöhön. Kyseistä esi-

miestä haastateltaessa nousi esiin esimiehen lähtökohta valmistelu- ja suunnittelutyölle, joka vastasi kaikkien muiden työntekijöiden asemaa, sillä esimieheksi hän valikoitui virallisesti vasta prosessin loppuvaiheilla. Esimiesasema toimi muutokannustimena ja selkeytti avainhenkilöstön tulevaisuutta siinä määrin, että oman toimialan ohjaaminen helpottui merkittävästi.

Esimiehen lähtökohtien ollessa muun henkilöstön kanssa hyvin samanlaiset ohjasivat esimiestä ensisijassa omien työntekijöiden tarpeet. Näyttäisi siltä, että tällainen järjestelmä toimii kuntaliitoksissa mainiosti sekä tukee myös teoreettisia näkemyksiä avainhenkilöstön sitouttamisesta ja tekemistä tietoisiksi omasta tulevaisuudestaan sekä muutokannustimista. Esimiehen asema muutoksen onnistumisessa jopa korostui, mikä kertoi omaa kieltä lähiesimiehen tärkeästä asemasta muutostilanteessa. Huomiota tulisi kiinnittää jatkossa eritoten esimieheksi valikoituvien soveltuvuuteen, sillä tutkimus osoitti, että oikeilla esimiesvalinnoilla on todella merkitystä eikä ole samantekevää, millaisia ominaisuuksia ja työkaluja lähiesimiehellä on.

Esimiehen onnistumisen lisäksi haastattelujen perusteella korostui yhteistyön, hyvien henkilösuhteiden sekä yhdenmukaisten toimintatapojen merkitys. Haastateltavat loivat haastatteluissaan selkeän eron maaseutu- ja lomatoimen sekä kunnan muun organisaation välille tiedusteltaessa liitoksen onnistumista. Syyksi maaseutu- ja lomatoimen paremmalle onnistumiselle voidaan nähdä yksikön suhteellisen pieni koon lisäksi muun muassa se, että kaikki työntekijät tunsivat toisensa jo paljon ennen liitosta. Kaikki työntekijät tiedostivat vahvasti muutostarpeen, ja heillä oli vahva halu rationalisoida toimintaa. Euroopan unionin tukia koskevan lainsäädännön mukaisesti tapahtunut päätöksenteko edellytti papereiden lähettämistä virastosta toiseen, mikä puolestaan edellytti tiivistä yhteistyötä eri peruskuntien välillä. Lainsäädännön voi näin nähdä henkilösuhteita parantavana tekijänä, kuten myös pienen yksikkökoon.

Osittain lainsäädännön kautta maaseutu- ja lomatoimeen on adaptoitunut myös yhdenmukaisia toimintatapoja jo ennen liitosta. Myös yhteisillä koulutustilaisuuksilla oli varmasti helpottava vaikutus liitosprosessissa. Tieteellisestä näkökulmasta on merkityksellistä pohtia missä määrin suora kuntaliitos on vaihtoehtona yhteistyön tiivistämistä pa-

remppi vaihtoehto. Tulosten mukaan suositeltavaa olisi hyvien henkilösuhteiden luominen sekä toimintatapojen yhdenmukaistaminen ennen liitosta, epäformaaleja tilaisuuksia ja toimintatapoja koskevaa koulutusta unohtamatta. Empiirian perusteella voidaan nähdä tarvetta myös yhteisen vision luomiselle, vaikkei vision merkitys tässä tutkimustapauksessa korostunutkaan.

Tutkimuksen aiemmissa luvuissa on todettu viestinnän tarpeen olevan rajaton, samoin on todettu suurimman osan muutostilanteen ongelmista olevan viestinnän ongelmia. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät varsinaisesti tyrmää muutosprosessin viestintätoimia, on siitä huolimatta varsin helppo havaita useita ongelmakohtia. Ensinnä kävi ilmi, ettei esimiesten tavoitettavuus ollut aina taattua. Toiseksi kävi ilmi, ettei Internetviestintä ollut riittävää. Kolmanneksi kävi ilmi, ettei ylemmän tason valmistelutoimielimiä voinut juurikaan tavoittaa. Neljänneksi kävi ilmi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen puute. Niin ikään ongelmia todettiin olleen sisäisen viestinnän ensisijaisuusperiaatteessa (sisäinen viestintä ennen ulkoista) sekä vakanssirakenneongelman hoidossa.

Toisaalta viestinnän toimintakentältä saatiin myös positiivista palautetta, sillä maaseutupäällikön kerrottiin onnistuneen viestinnässä erinomaisesti. Toisaalta myös epäformaalien tilaisuuksien merkitys tuli todistetuksi. Johtopäätöksenä todettakoon jo tutkimustekstissäkin mainittu tarve täysipäiväiselle viestintäasiantuntijalle. Tieteellisestä näkökulmasta eräs tutkimuksen kohokohdista tutkijan omien näkemysten mukaan oli epäformaalien tilanteiden/tilaisuuksien voima muutosviestinnän tukena. Haastattelujen perusteella tilanteita olisi kaivattu selkeästi enemmän, mikä tulisikin pitää mielessä pohdittaessa tulevaisuuden liitoksia. Uskaltanen väittää, että epäformaalin kanssakäymisen avulla pystyttäisiin karsimaan jopa hyvinkin suuri osa viestinnän ja ylipäättänsä muutoksen ongelmista. Tutkimuksellisesti olisi syytä pohtia myös epäformaalien tilanteiden hyödyntämismahdollisuuksia jo kuntaliitosselvitysvaiheessa. Etenkin ymmärrys siitä, että kaikki työntekijät ovat samassa tilanteessa, olisi varmistettava koko henkilöstön piirissä.

Erityisen ongelmalliseksi muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta liitosprosessissa osoittautui vakanssien jako sekä vision puutteellisuus, joka tosin on tutkijan itsensä

esiin nostama ongelmakohta. Vakanssien jako on ongelmana kompleksinen haastattelutuloksista huolimatta. Näyttäisi nimittäin siltä, ettei sitä voida kokonaan välttää. Toisaalta on syytä pyrkiä mahdollisimman aikaisiin ratkaisuihin henkilövalinnoissa, mutta toisaalta siinäkin on omat riskinsä. Jos vakanssit olisivat selvillä jo aiemmin, saisi vakanssista jäänyt henkilöstö aikaan paljon enemmän vastarintaa, kuin mitä prosessissa nyt havaittiin. Myös sosiaalinen paine voisi kärjistyä ja prosessissa saattaisi ilmetä vakavampaa väsymistä, jopa loppuun palamisia. Vakanssirakenteen ongelmallisuus näyttäytyy tutkimustulosten mukaan, paitsi sosiaalisesti epäoikeudenmukaisena ja raskaana prosessina, myös viestinnän haasteena.

Haastattelujen mukaan keskustelut maaseutupuolen vakanssittoman henkilön kanssa onnistuivat hyvin, joskaan haastattelujen perusteella ei selvinnyt, kuinka muun vakanssittoman henkilökunnan kohdalla on käynyt. Epäilyksiä esitettiin, etteivät kaikki ole edelleenkään tyytyväisiä tilanteeseen, mikä kertoo siitä, että vakanssirakenteen ongelmat ovat kauaskantoiset. Tutkimuksellisesta näkökulmasta olisi mielenkiintoista pohtia tarkemmin erilaisia vaihtoehtoisia tapoja ja malleja toteuttaa työn uudelleen organisoimiseksi. Erityisen hedelmällistä olisi saada tutkimustuloksia äärilaidasta eli kunnasta, jossa vakanssit ovat olleet selvillä jo paljon ennen liitoksen tapahtumista, tai päinvastoin kunnista, jossa vakanssit on määritelty vasta liitoksen jälkeen. Lienee selvää, että ongelma esiintyy näissäkin tapauksissa, mielenkiintoista olisi se, kuinka paljon.

Tutkimuksen oikeellisuus

Tutkimuksen sisällöllisen pohdinnan lisäksi on syytä pohtia sen sisällöllistä oikeellisuutta ja tieteellistä oikeutusta. Tätä voidaan pohtia ensisijassa validiteetin ja reliabiliteetin valossa. Validiteetilla tarkoitetaan lyhyesti sitä kuinka hyvin tutkimukseen valitut mittausten menetelmät mittaavat sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata (Tilastokeskus 2011). Edellä mainittua tulkiten validiteetissa on kysymys siitä onko tutkimus pätevä. Toisaalta validiteetilla tarkoitetaan myös sitä, onko tutkimus pätevä eli onko tutkimus perusteellisesti tehty (oikea kohde, oikea tapa, oikea aika) ja ovatko saadut tulokset siten oikeita (Kirk & Miller 1986: 29–30).

Tutkimuksessa käytetty laadullinen, eli kvalitatiivinen menetelmä, oli teemahaastattelut. Teemahaastattelut on tunnistettu laajasti tieteellisesti valideiksi. Teemahaastattelu tehtiin kuudelle maaseututoimen henkilölle yksilönä sekä kolmelle lomatoimen edustajalle ryhmähaastattelumuotoisena. Myös liitosprosessin muutosjohtajaa haastateltiin. Saatu aineisto litteroitiin ja tyypiteltiin teemoittain. Vasta litteroiduista ja teemoihin jaetuista aineistosta muodostettiin empiria tutkimuksen päälukuihin 5.-8. Teemahaastatteluissa esitetyt kysymykset olivat niin ikään tutkimuskysymykseen vastauksia antavia, joskaan kaikkien tutkimuskysymysten hyödyntäminen haastattelussa ei ollut tarpeellista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdotonta kuvata täydellisesti koko todellisuutta, vaan lähinnä koskettaa todellisuutta.

Kysymys on Eskolan ja Suorannan (2000: 219–222) mukaan tutkijan konstruktioista ja siitä, kuinka hyvin tutkija välittää ja tekee tekstillä nämä konstruktiot ymmärrettäviksi myös muille. Vaikka tutkimus on tästäkin näkökulmasta onnistunut, ei tule unohtaa sitä, että tutkijalla itsellään on aina laajempi käsitys tutkimuskohteesta, kuin tutkimuksen lukijalla. Kaikkea on mahdotonta pukea kirjalliseen muotoon ainakaan tieteen piirissä, sillä sisältyyhän tutkijan kuvaan aina myös nähtyä, kuultua, huhupuheita ja epävirallisia keskusteluita.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisenä olevan validiteetin lisäksi oikeellisuuspohdinnassa hyödynnetään myös reliabiliteettia. Reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten oikeellisuuteen, eli onko kyseessä vain sattuma, vai onko tutkimus riippumattomasti toistettavissa. Huomiota kiinnitetään metodiin (metodin oikeellisuus), ajalliseen riippumattomuuteen (mittausten pysyvyys läpi ajan - toistettavuus) sekä johdonmukaisuuteen. (Kirk & Miller 1986: 41–42.) Koska tutkimus on noudattanut tieteellistä kaavaa teemat, haastattelut, litterointi, tyypittely ja tulokset, on se metodiltaan reliaabeli, se on myös täysin toistettavissa ja siten ajallisesti reliaabeli. Tutkimusta voidaan pitää myös johdonmukaisena.

Tutkimuksen kritiikki

Tutkimuksen kritiikki kohdistuu ensisijassa haastatellun kohdejoukon pieneen henkilömäärään. Viiden henkilön perusteella ei ole mahdollista muodostaa kuvaa koko organisaatiosta, saati edes täydellistä kuvaa toimialasta. Negatiiviseksi asiaksi osoittautui myös se, että tutkimuksellisesti maaseutu- ja lomatoimi eivät tarjonneet yleistettävissä olevaa esimerkkiä toimialojen onnistumisesta, vaan malliesimerkin koko liitoksen optimaalisesta toiminnasta. Toisaalta tästä syystä tutkimuksellinen paino siirtyi muutosjohtamisesta laajemmin myös yleisiin liitoksen onnistumisen tekijöihin ja syihin. Tutkijalle itselleen tuli täytenä yllätyksenä myös toimialan erillisuus toimintansa lopettaneiden peruskuntien toiminnasta, mikä erotti maaseutu- ja lomatoimen toimialan omanlaiseksi liitosprosessikseen. Toisaalta arvokasta tietoa saatiin näin siitä, millainen liitos voi parhaillaan olla ja mitä täydellisen oppikirjaesimerkinomaisen liitoksen onnistuminen vaatii tapahtuakseen.

Kritiikkiä voi myös esittää tutkimusmetodin valinnalle, sillä merkityksellisempää olisi saattanut olla esimerkiksi laajalla kyselytutkimuksella saada mukaan laajemmin kunnan henkilökuntaa, jotta eri toimialojen, peruskuntien ja hierarkiatasojen näkemykselliset erot muutosjohtamisessa olisivat käyneet ilmi. Toisaalta kunnallinen perehtyminen yhteen toimialaan tuotti tällä kertaa hyvän tuloksen, vaikka poikkileikkaus koko organisaatiosta jäikin puuttumaan. Jos haastateltavaksi toimialaksi olisi valikoitunut jokin muu osasto, olisivat tulokset olleet kuitenkin varsin poikkeavia, eivätkä välttämättä yhtä hyödyllisiä.

Yhteiskunnallinen painoarvo, hyödynnettävyys ja lisätutkimustarve

Tutkimuksella ja sen tuottamilla tuloksilla on ehdottomasti tilausta, sillä kuntaliitoksia on suunnitteilla lisää ja niitä myös tulee tapahtumaan. Erityisesti hyödyllistä tietoa on tutkimustuloksiin nojaten vakanssirakenteisiin liittyvät tulokset ja pohdinnat, epäformaalin viestinnän merkitys, lähiesimiehen merkitys, toiminta ja ominaisuudet sekä viestinnän loppumaton tarve. Niin ikään mielenkiintoista pohdintaa herättää oppisopimuskoulutuksen hyödyntäminen tehtävien uudelleen organisoinnin apuvälineenä. Opinnäy-

tetyömuotoisena tulokset tuskin tulevat laajemmalti julkaistuksi, mutta työstä nousee esiin selkeitä viestejä, jotka saattaisivat olla hyödyksi tulevissa liitosprosesseissa.

Vastaukset herättävät aina uusia kysymyksiä, niin nytkin. Erityisen pulmallinen vakanssirakenneongelma lienee selkein kohde, joka kaipaisi lisätutkimusta. Tutkijan itsensä kannalta mielekkäintä tutkimusalaa olisi viestinnän, etenkin epäformaalin viestinnän merkityksen lisätutkiminen. Näyttäisi siltä, ettei epäformaalien tilanteiden voimaa ole ymmärretty kuntaliitoksessa hyödyntää, vaikka mahdollisuuksien voisi tutkimustuloksiin nojaten uskoa olevan lähes rajattomat. Kokonaisuudessaan tutkimuksen anti on kuitenkin ollut varsin laajaa, sillä paljon uusia asioita on tullut esiin. Kotter näyttää edelleen tietävän mistä puhuu, vaikka perusteet hän loikin jo lähes pari vuosikymmentä sitten. Kotterin yhä uudelleen ja uudelleen toistettuihin sanoihin päättyy koko tämä tutkimus ja uskokaa pois, hän on edelleen oikeassa.

”Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 % henkilöstöjohtamista. On edelleen valitettavaa, että asioiden johtaminen korostuu liiaksi muutoksessa olevissa organisaatioissa”. (Kotter 1996: 23.)

LÄHDELUETTELO

- Airikoski, Juha & Mikael Sallinen (2007). Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Anttiroiko, Ari-Veikko, Arto Haveri, Veli Karhu, Aimo Ryyänen & Pentti Siitonen (2007). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Baltic cam Oy (2011). Autoliike Kauhavan keskustan välittömässä läheisyydessä. Saatavissa 30.1.2011: <http://www.balticcam.com/sijainti.htm>.
- Bion, Wilfred R. (1979). Kokemuksia ryhmädynamiikasta: Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin + Göös.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analysointi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 159–183. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2007). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, 25–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WS Bookwell Oy.
- Etelä-Pohjanmaan liitto (2011). Etelä-Pohjanmaan kartta. Saatavissa 30.1.2011: http://www.epliitto.fi/?page=etela_pohjanmaan_kartta.
- Furnham, Adrian (1997). The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization. 5.painos. Great Britain: Psychology Press Publishers.

- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). Muutosprosessit ja johtajuus: Kuinka kunnat yhdistyvät. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Honkanen, Henry (2006). Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Huttunen, Pekka (1994). Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa: Yhtymäjohtaminen. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, Jorma (1999). Minä kunnanjohtajana. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö.
- Juppo, Virpi (2005). Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 33: 2, 102–115.
- Kaksineuvoinen (2011). Etusivu. Saatavissa 10.7.2010: <http://www.kaksineuvoinen.fi/>.
- Kauhavan Kaupunki (2011a). Yleistiedot. Saatavissa 30.1.2011: <http://www.kauhava.fi/kauhava-info/yleistiedot>.
- Kauhavan Kaupunki (2011b). Kauhava lukuina. Saatavissa 30.1.2011: http://www.kauhava.fi/kauhava-info/yleistiedot/kauhava_lukuina.
- Kauhavan kaupunki (2011c). Kunnallisvaalit 2008. Saatavissa 30.1.2011: http://www.kauhava.fi/kauhava-info/hallinto/vaalit/kunnallisvaalit_2008.
- Kauhavan kaupunki (2011d). Maaseutupalveluiden esite. Saatavissa 31.1.2011: http://www.kauhava.fi/files/3812/Maaseututoimen_esite_2010.pdf.
- Kauhavan kaupunki (2011e). Lomituspalvelut. Saatavissa 31.1.2011: http://www.kauhava.fi/tyo_ja_elinkeinot/maatalous_ja_lomitus/lomituspalvelut.

- Kilpinen, Petteri (2008). *Liekeissä: Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kirk, Jerome & Mark L. Miller (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills: Sage publishing.
- Koski, Arto (2004). *Kuntien rutiiniyhdistyminen ja taitava yhdistyminen*. Sisäasiainministeriön julkaisuja 55/2004. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Harvard Business School Press.
- Kuntaliitto (2011). *Kuntien menot ja tulot*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/kuntatalous/kuviot/kuntatalouden-tilastot/Documents/Kuntien_menot_ja_tulot.ppt.
- Kuntaliitto (2010). *Kuntatalouden kehitys vuoteen 2014*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: <http://www.kuntaportaali.org/attachment.asp?path=1;29;374;36984;11320;30820;31176;148434>.
- Kuntaliitto (2008). *Muutosviestinnän avaimet kuntaliitoksissa*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Saatavissa 28.2.2011: <http://www.kuntaportaali.org/binary.asp?path=1;55264;55275;121698;121699;102721;102756;102757;102764&field=FileAttachment&version=4>.
- Kuntaliitto (2007a). *Kuntayhtymän perussopimus ja taloudenohjaus*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntatieto.org/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117102;117201.
- Kuntaliitto (2007b). *Muutosviestintä kuntaliitoksissa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntaportaali.org/k_perussivu.asp?path=1;29;355;741;105552.

- Kuopila, Antti (2008). Isäntäkuntamalli. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntatieto.com/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;117031;117384;117108.
- Kurikka, Päivi (2010). Muutoksen toteuttaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntatieto.org/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;151368;151374;153413;153493.
- Laamanen, Elina (toim.) (2005). Seutuyhteistyön käsikirja II. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Praksis-sarjan nro 11.
- Laine, Timo (2007). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, 28–45. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lehto, Sakari (1990). Muutoksen johtaminen: Strategioita ja pohdintoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Lintula, Paavo (2003) Ihmisen itselleen muodostama toimintatila organisaation ja sen jäsenten ”arjen draaman” näyttämönä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja No. 136/2003. Jyväskylä.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2005). Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, Jouko. (2000). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa: Johtajuus ja organisaatiodynamiikka, 160–171. Toim. Harri Hyypä & Asko Miettinen. Oulu: Metanoia Instituutti – Organisaatiodynamiikka ry.

- Maddock, Su (2002). Making modernisation work. New narratives, Change strategies and people management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management* 15: 1, 13–43.
- Maisila, Carita (2009). Kokonaisia liitoksia koskevat kysymykset ja vastaukset. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kommunportalen.fi/k_perussivu.asp?path=1;29;348;4827;99705;99709.
- Mattila, Harri (2010). Kauhavan monikuntaliitoksen synty. Saatavissa: 17.7.2010:<http://kauhava.ning.com/forum/attachment/download?id=4979919%3AUploadedFile%3A133>.
- Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mauno, Saija & Maarit Virolainen (1996). Muutoksen kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita nro 95.
- Misteil, Sean (2002). Viestintä työyhteisössä. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Mutanen, J. (2009). Luottamushenkilöltä vaaditaan muutosjohtamisen taitoja. Teoksessa: Luottamushenkilöstön käsikirja, 41–54. toim. Aimo Ryytänen, Pasi-Heikki Rannisto, Jouni Mutanen & Rääkkä, Juha. Kuopio: Unipress.
- Mäkinen, Tarja. (2008). Suomen kunnat ja kaupungit: Länsi-Suomen lääni. Helsinki: Perhemediat.
- Nyholm, Inga (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 705. Acta nro 199. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

- Pollit, Christopher & Geert Bouckaert (2000). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2009) *Luottamushenkilön uusi strateginen rooli: Luottaa vai johtaa*. Teoksessa: *Luottamushenkilöstön käsikirja*, 27–40. toim. Aimo Ryytänen, Pasi-Heikki Rannisto, Jouni Mutanen & Rääkkä, Juha. Kuopio: Unipress.
- Rannisto, Pasi-Heikki (2005). *Kunnan strateginen johtaminen*. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampere: Tampere University Press.
- Rantala, K. (2006). *Syrjäytyneille turvaa vai tuomioita? Vaietet vankilakierteet ja vastuun jakautuminen*. Teoksessa: *Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia*, 207–227. Toim. Kati Rantala & Pekka Sulkunen. Helsinki: Gaudeamus Kirja Oy. Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.
- Russel-Jones, Neil (2000). *Muutosjohtaminen*. Inforviestintä Oy.
- Ryytänen, Aimo. (2009) *Edustaja, päättäjä, poliitikko: kunnan luottamushenkilön eri roolit*. Teoksessa: *Luottamushenkilöstön käsikirja*, 5–26. Toim. Aimo Ryytänen, Pasi-Heikki Rannisto, Jouni Mutanen & Juha Rääkkä. *Luottamushenkilöstön käsikirja*. Kuopio: Unipress.
- Saarela-Kinnunen, Maria & Jari Eskola (2007). *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus*, 184–195. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Toim: Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: WS Bookwell Oy.
- Sahrman, Keijo (2008). *Alkusanat*. Teoksessa: *Kunta muuttuvassa maailmassa*, 7–10. Toim. Marjatta Ruohomaa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Santalainen, Timo (1990). *Resurssijohtaminen. Visioista muutokseen ja tulokseen*. Jyväskylä: Weilin + Göös.

- Santalainen, Timo & Pekka Huttunen (1993). Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus.
- Selin, Antti (2007). Muutosjohtamisen riskejä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntaportaali.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;124532.
- Siltaniemi, Aki, Anne Perälähti, Anne Eronen, Riitta Särkelä & Pia Londén (2009). Kansalaisbarometri 2009, Suomalaisten arvioita hyvinvoinnista, palveluista ja Paras-uudistuksesta: Yhteenveto ja johtopäätökset. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Saatavissa 28.2.2011: http://www.stkl.fi/2009_KB_yhteenveto.pdf.
- Sinkkilä, Riitta (2008). Rakennamme yhdessä: Ovien avaamisen ja kysymisen taito – opas kuntaliitoskuntien lähiesimiehille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, Jari, Hanna Vakkala, Antti Syväjärvi & Aaro Tiilikainen (2008). PARAS Alussa: Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toimeenpanon suunnitteluvaiheen arviointi. Valtiovarainministeriön julkaisuja 17/2008. Helsinki. Edita Prima Oy. Saatavissa 17.5.2010: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20080416PARASa/PARASalussa_netiversio.pdf.
- Stenvall, Jari, Kaija Majoinen, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala & Antti Selin (2007). ”Mees romppeines siihen”: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Actasarja nro191.
- Stenval, Jari & Petri Virtanen (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Syväjärvi, Antti (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatio- toiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitatis Lapponiensis nro 83. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Temmes, Markku (1991). Julkinen johtaminen. Helsinki: Valtiohallinnon kehittämiskeskus.

Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). Hallinto uudistuu, uudistuuko johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti. Valtiovarainministeriön tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Tilastokeskus (2011a). Käsitteet ja määritelmät – Validiteetti. Saatavissa 14.2.2011: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>.

Tilastokeskus (2010a). Statfin-tilastotietokanta: Väestö iän (1-v.) ja sukupuolen mukaan alueittain 1980 - 2009. Saatavissa 13.5.2010: <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Varvalagg.asp?ma=050%5Fvaerak%5Ftau%5F104%5Ffi&ti=V%5E4est%5F6+i%5E4n+%281%2Dv%2E%29+ja+sukupuolen+mukaan+alueittain+1980+%2D+2009&path=../Database/StatFin/vrm/vaerak/&lang=3&xu=&yp=&nr=1&aggfile%281%29=Knat+aakkosj%5E4rjestyksess%5E4+2010&prevagg=NNNN&mapname=&multilang=fi>.

Tilastokeskus (2010b). Statfin-tilastotietokanta: Väestö kielen mukaan sekä ulkomaan kansalaisten määrä ja maa-pinta-ala alueittain 1980 - 2009. Saatavissa: <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Varvalagg.asp?ma=060%5Fvaerak%5Ftau%5F107%5Ffi&ti=V%5E4est%5F6+kielen+mukaan+sek%5E4+ulkomaan+kansalaisten+m%5E4%5E4r%5E4+ja+maa%2Dpinta%2Dala+alueittain++1980+%2D+2009&path=../Database/StatFin/vrm/vaerak/&lang=3&xu=&yp=&nr=1&aggfile%281%29=Kunnat+aakkosj%5E4rjestyksess%5E4+2010&prevagg=NNN&mapname=&multilang=fi>.

- Tilastokeskus (2010c). Statfin tilastotietokanta: Kunnallisvaalit 2008, puolueiden kannatus. Saatavissa 3.8.2010: http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=620_kvaa_2008_2009-1030_tau_138_fi&ti=Kunnallisvaalit+2008,+puolueiden+kannatus&path=../Database/StatFin/vaa/kvaa/2008_05/&lang=3&multilang=fi.
- Torkkel, Stiina (2009). Valtiontuki. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntaportaali.org/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;349;156433.
- Valkeinen, Tuija (2010). Kuntatalous. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntaportaali.org/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;347.
- Valkeinen, Tuija (2006a). Muutoksen vaiheet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntatieto.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096.
- Valkeinen, Tuija (2006b). Johtajuus muutosprosessissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Saatavissa 28.2.2011: http://www.kuntatieto.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095.
- Valpola, Anneli (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WS Bookwel Oy.
- Valtee, Pasi (2002). Uhkista mahdollisuuksiksi: Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Valtiovarainministeriö (2011). Kunta- ja palvelurakennemuutos: Tavoitteet. Saatavissa 16.5.2010: http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/025_uusi_paras/01_tavoitteet/index.jsp.
- Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, Petri & Mikko Wennberg (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki Edita Publishing Oy.

Åberg, Leif. (1993). Viestintä: Tuloksen tekijä. 3. Painos. Helsinki: Tietopaketti.

Åhman, Helena. (2003). Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation series No 12. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

HAASTATTELUT:

Ahmad, Jaber, Iranilais-arabialainen oppositiopoliitikko. Keskusteluita. Vaasa 20.6.2010.

Mattila, Harri, Kaupunginjohtaja. Kauhava. Haastattelu. Kauhava 24.5.2010.

LIITE 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko on jaettu kahteen osaan. Rungon ensimmäisen osan kaksi teemaa sisältävät ainoastaan ne kysymykset joita esitettiin liitosprosessin muutosjohtajalle (muutamia myös maaseutu- ja lomatoimen esimiehelle). Toisen osan neljä teemaa sisältävät kysymykset joita kysyttiin varsinaiselta kohdejoukolta, eli maaseutu- ja lomatoimen työntekijöiltä.

OSA 1

Teema 1. Liitosprosessin valmistelu ja suunnittelu

Valmistelu ja järjestelytoimikuntatyö?

Millainen kokoonpano, millaisia tehtäviä, millainen asema organisaatiossa?

Millaisia ratkaisuja, millaista muutosjohtamista?

Millaiset vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä, entä kuntalaisilla?

Viestintäohjeen luominen: Millaisia periaatteita, kuinka valmisteltiin, kuinka toteutui?

Valmistelu ja järjestelytoimikunnan ero?

Muutoksen johtoryhmä ja muu valmistelu- ja toimeenpanokoneisto

Muutoksen johtoryhmän asema, kokoonpano, keskeiset tehtävät?

Muutoksen johtoryhmä muutoksen ohjaajana?

Vakanssirakenneongelma ja muutoksen johtoryhmä?

Henkilöstön edustus ja vaikutuskanavat?

Teema 2. Muutosjohtamisen ja viestinnän esimiesnäkökulma

Liitoksen onnistuminen

Kuinka koko liitos onnistui, entä muutosjohtaminen ja viestintä?

Millainen merkitys alaisten asenteilla, koettiin prosessissa henkilöstön suhteen erityisen kriittisiä hetkiä tai sitä vastoin erittäin onnellisia hetkiä?

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen vastuu, kuinka onnistui, millainen on yksittäisen esimiehen asema muutoksessa, millaisia kykyjä; taitoa; toimintaa häneltä edellytetään?

Muutosprosessin vaiheet

Millainen lähtötilanne, tarve muutokselle, tarpeen perustelut, tarpeen ymmärtäminen, ensiaskeleet

Visio

Millainen visio, kuinka luotiin, kuinka perusteltiin, millainen asema, miten toimi?

Visiosta viestiminen ja esteiden poistaminen?

Suoriutuminen prosessista ja muutosvastarinta

Kuinka henkilöstö suoriutui, kuinka heidän motivaatio säilyi, ovatko toimintatavat muuttuneet, tiedostetaanko keskeneräisyys?

Havaittiinko muutosvastarintaa, millaista, kuinka lievennettiin, millainen asema vastustajalla oli muutosprosessissa, kuinka suuri vaikutus hyvillä henkilösuhteilla on vastarinnan esiintymismäärään, entä viestinnällä?

OSA 2

Teema 1. Muutosprosessin käynnistyminen

Tarve ja tiedostaminen

Miten liitosta perusteltiin, kuka perusteli, millaiset olivat omat näkemyksesi menestymismahdollisuuksista, oliko pitkään keskustelua, alkoiko liian nopeasti?

Millaisia tunteita osallistuminen liitokseen herätti, koitko liitoksen tarpeelliseksi, koitko tarpeelliseksi omalla toimialallasi, millaisia toimia esimiehet tekivät liitoksen tarpeellisuuden vakuuttamiseksi?

Viestintä

Kuka hoiti viestintää, millaisia kanavoita hyödynnettiin, tavoittiko viestintä kuulijansa, olisiko pitänyt olla henkilökohtaisempaa, hyväksyttiinkö muutostarve kuinka hyvin koko organisaation tasolla?

Visio

Hyväksyivätkö kaikki varmasti muutostarpeen, millainen tulevaisuudenkuva teille markkinoitiin, kuinka viestiminen visiosta tapahtui, toimittiinko sen mukaisesti, oliko muita ohjeistuksia vision sijasta?

Osallistuminen

Osallistuitko, oliko hyötyä itsellesi, oliko hyötyä myös muille, asetitko itsellesi tavoitteita valmistelun suhteen, pääsitkö vaikuttamaan, pääsivätkö kaikki tarpeelliset henkilöt osalliseksi valmisteluun?

Onnistumiset ja motivaatio

Oliko lyhyen aikavälin onnistumisia, oliko käytössä muutuskannustimia?

Teema 2. Toteutus ja vakiinnutusvaihe.

Liitoksen eteneminen ja lopputulos

Koitko etenemisen liian nopeaksi, saiko aikaa sopeutua, millainen on lopputulos, ketkä ovat suurimmassa määrin vastuussa lopputuloksesta?

Tapahtunut muutos

Uskotko toimintatapojen myös muuttuneen, kuinka kauan uskot kuluvan aikaa todelliseen sulautumiseen?

Muuttuiko oma toimenkuvasi tai jokin muut työssäsi, koetko muutoksen positiivisena vai negatiivisena, millaisena ajattelet muiden näkevän tapahtuneen muutoksen?

Asennoituminen nykyhetkeen ja tulevaisuuteen

Millaisena näet sitoutumisesi uuteen työnantajaan, onko joskus tilanteita jolloin toivot olevasi edelleen tilanteessa ennen muutosta, millaisena näet tulevaisuuden?

Muutosvalmennus

Osallistuitko muutosvalmennukseen, olisiko ollut tarvetta?

Teema 3. Johtaminen ja viestintä henkilöstön näkökulmasta

Esimiehen toiminta

Korostuiko asioiden johtaminen, millaista henkilöstöjohtamista harjoitettiin, pidettiinkö lupaukset, oliko esimies saavutettavissa, entä näkyvillä, kuluiko aika sähköposteihin ja muuhun turhaan?

Esimiestaidot

Kuinka esimies onnistui linkkinä henkilöstön ja johdon välillä, millaisia taitoja esimieheltä tulee mielestäsi olla, millaista on hyvä muutosjohtaminen, kuinka oma esimiehesi onnistui muutoksen johtamisessa?

Viestintä

Millaista viestintää harjoitettiin, toimiko viestintäohje käytännössä, millaisia viestintäkanavia oli käytössä, mitä mieltä olet sähköposti ja internetviestinnästä?

Millainen vaikutus epäformaalilla viestinnällä on työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan?

Teema 4. Muutosvastarinta ja siihen vastaaminen

Hyvät ja huonot hetket

Muistatko poikkeuksellisen hyviä tai huonoja hetkiä, miten hyvistä hetkistä iloittiin ja miten huonoista selvittiin.

Muutosvastarinta

Oliko prosessissa muutosvastarintaa, tunnistivatko esimiehet vastarinnan riittävän hyvin ja ajoissa?

Millaisia vastarinnan ilmenemismuotoja havaittiin, kuinka ilmenneisiin vastarinnan muotoihin reagoitiin?

Vastustitko itse muutosta, tai havaitsitko lähipiirissäsi jonkun vastustaneen sitä, koetko vastustajia olleen runsaammin kuin myönteisesti suhtautuvia?

Millaisia ehkäiseviä toimia esimiehet tekivät vähentääkseen vastarintaa, kuinka onnistuttiin?

Olisiko esimerkiksi kehityskeskusteluista, johdon saavutettavuuden lisäämisestä tai viestinnän lisäämisestä ollut hyötyä vastarinnan vähentämisessä?

Koetko vastarintaa olevan edelleen havaittavissa?