

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Katri Piiparinen

**MUUTOKSEN VAIHEIDEN JOHTAMISEN VAIKUTUS MUUTOSVAS-
TARINTAAN KUNTALIITOKSISSA**

Case-tutkimus Kouvolan kaupungin teknisellä toimialalla

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

Sisällys

1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2. Keskeisten käsitteiden määrittely	9
1.3. Kuntien kohtaamat muutospaineet	11
1.4. Tutkielman rakenne	12
2. KUNTALIITOS MUUTOKSENA	14
2.1. Muutoksen laajuus	14
2.2. Muutos eri organisaatiotasoilla	16
2.3. Muutoksen käynnistyminen	17
2.4. Organisaation muutos systeeminäkökulmasta	19
2.5. Muutoksen lähtökohdat ylhäältä tai alhaalta	20
3. MUUTOSPROSESSI	22
3.1. Muutos suunniteltuina vaiheina	23
3.2. Muutosprosessi toimintaohjeina	30
3.3. Muutoksen toimijat eri vaiheissa	33
3.4. Yhteenveto	34
4. MUUTOSVASTARINTA	37
4.1. Muutosvastarinnan määritelmä	37
4.2. Muutosvastarinnan syyt	38
4.3. Muutosvalmius	41
4.4. Muutosvastarinta osana henkistä prosessia	42
4.5. Yhteenveto	45
5. KOUVOLAN KUNTALIITOS	48
5.1. Tutkimuskohteen valinta	48
5.2. Dokumenttianalyysi	51
5.2.1. Kuntaliitoksen tausta	51
5.2.2. Sulattamisvaihe	52
5.2.3. Toteuttamisvaihe	55
5.2.4. Vakiinnuttamisvaihe	56
5.2.5. Henkilöstön kokemukset muutoksesta	57

5.3. Haastattelut	59
5.3.1. Sulattamisvaihe	60
5.3.2. Toteuttamisvaihe	63
5.3.3. Vakiinnuttamisvaihe	66
5.4. Yhteenveto	67
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	71
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET	
LIITE 1. Haastatellut asiantuntijat	83
LIITE 2. Haastattelukysymykset	84

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Suomen kuntien lukumäärä vuosina 1900–2015

Kuvio 2. Uusi Kouvolan kaupunki 1.1.2009

Taulukko 1. Yhteenveto muutoksen vaiheista

Taulukko 2. Yhteenveto havainnoista

Taulukko 3. Muutosvastarinta: ilmeneminen, vaikutus ja vähentävät tekijät

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Katri Piiparinen

Pro gradu -tutkielma:

Muutoksen vaiheiden toteutuksen vaikutus muutosvastarintaan kuntaliitoksissa: Case-tutkimus Kouvolan kaupungin teknisellä toimialalla

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Olli-Pekka Viinamäki

Valmistumisvuosi:

2015

Sivumäärä: 84

TIIVISTELMÄ:

Tutkielma käsittelee muutosjohtamista julkishallinnon organisaatiossa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää muutosjohtamisen vaikutusta muutosvastarinnan ilmenemiseen. Kuntaliitokset ovat ajankohtainen aihe, sillä kuntien määrää on pyritty Suomessa vähentämään etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu muutoksen vaiheiden ympärille. Muutosjohtamisella toteutettavia toimenpiteitä voidaan luokitella sen mukaan, mistä muutoksen vaiheesta on kysymys. Olettamuksena muutoskirjallisuudessa on, että muutoksen eri vaiheiden onnistunut toteutus vähentää myös muutosvastarintaa. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, mitä nämä toimenpiteet ovat ja voidaanko niillä vähentävää vastarintaa. Lisäksi voidaan kysyä, lisääntykö muutosvastarinta jos muutosjohtamisessa ei ole keskitytty kaikkien muutoksen vaiheiden läpikäyntiin.

Teoriaa rikastetaan case-tutkimuksella, joka koskee Kouvolan seudun kuntaliitosta. Tapauksen empiria koostuu dokumenttianalysista ja haastatteluista. Tutkielmassa haastateltiin keskijohtoa Kouvolan teknisellä toimialalla. Haastateltavat ovat läpikäyneet muutoksen kokonaisuudessaan eli he ovat olleet ennen kuntaliitosta töissä joissakin liittyneissä kunnissa ja olivat haastattelujen ajankohtana Kouvolan kaupungin palveluksessa. Vaikka kuntaliitokset ovat hyvin erilaisia, voidaan case-tutkimuksen myötä muissakin liitoskunnissa havaita seikkoja, jotka kannattaa ottaa huomioon muutosta johdettaessa.

Muutoksen johtamisella voidaan vaikuttaa kuntaliitoksen onnistuneeseen toteutukseen. Lopputuloksena tutkielmassa oli, että muutosta ei ollut toteutettu haastateltavien keskuudessa läheskään sillä tapaa kuin muutoskirjallisuudessa suositellaan. Etenkään muutoksen ensimmäisen vaiheen toimenpiteet eivät yltäneet keskijohtoon asti. Tästä huolimatta keskijohdon näkemys muutoksesta oli pääosin positiivinen eikä kukaan haastateltavista vastustanut muutosta sen missään vaiheessa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutosvaiheiden vaillinaisen toteutus ei ainakaan kaikissa tapauksissa johda muutosvastarintaan. Muutosvastarinnan puuttuminen ei selity pelkästään muutosprosessissa suoritettavilla toimenpiteillä, vaan myös organisaation aiemmilla tapahtumilla on merkitystä. Silti osa vastarinnan puuttumista selittävistä tekijöistä on sellaisia, joihin muutoksen vaiheiden toteutuksella voidaan vaikuttaa.

AVAINSANAT: muutosjohtaminen, muutosvastarinta, kuntaliitokset

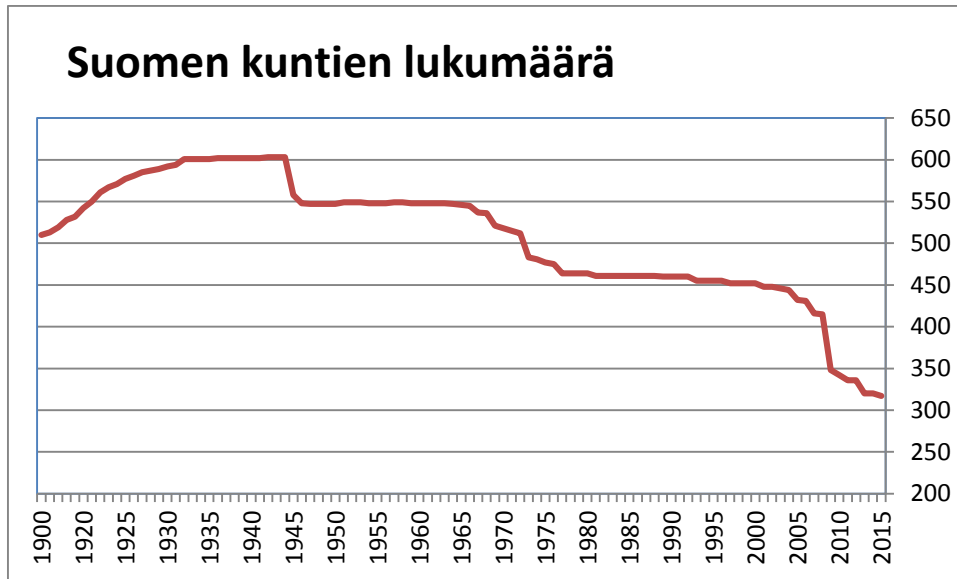
1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Muutosvastarinta on kiinteä osa jokaista organisaatiomuutosta. Muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa on tarkasteltu muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä laajalti. Muutosvastarinnan esiintymistä on selitetty esimerkiksi johtamistyyllillä (ks. esim. Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, Lundy & Morin 2013, Dulewicz & Higgs 2005), muutoksen kokevien henkilöiden persoonallisuudella (ks. esim. Valtee 2004, Bovey & Hede 2001) tai erilaisilla sitoutumiseen vaikuttavilla tekijöillä (ks. esim. Meyer & Herscovitch 2001, Appelbaum, Degbe, MacDonald & Nguyen-Quang 2015).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten muutoksen vaiheiden johtaminen vaikuttaa muutosvastarinnan esiintymiseen. Organisaation muutos voidaan jakaa vaiheisiin esimerkiksi toimijoiden, henkisen muutosprosessin tai muutostoimenpiteiden mukaan. Miten näitä vaiheita tulisi johtaa, jotta muutos onnistuisi ja vastarinta ei vahingoittaisi muutoksen läpivientiä tarpeettomasti? Lisääntykö vastarinta, jos muutoksen johtamisen vaiheissa ei toteuteta muutosvastarinnan ehkäisemiseksi tarkoitettuja toimenpiteitä? Entä voidaanko vaiheiden taitavalla johtamisella vaikuttaa muutosvastarintaa vähentävästi? Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan sekä muutoksen johtamisen teoreettisen että Kouvolan kaupungin kuntaliitosta koskevan aineiston perusteella.

Organisaatiomuutokseksi olen valinnut kuntaliitoksen, koska aihe on ollut 2000-luvulla hyvin ajankohtainen. Tänä aikana Suomen kuntien määrä väheni yli sadalla, kun aiemman parinkymmenen vuoden aikana kuntia hävisi kartalta alle kolmekymmentä (Suomen Kuntaliitto 2013a). Kuten kuviosta 1 voidaan nähdä, on kuntia yhdistetty ennenkin. Tasaisten jaksojen välillä on tapahtunut varsinaisia liitosaaltoja, joista viimeisin on ollut laajin. Vuonna 2009 kuntia yhdistyi ennätysmäärä, sillä kuntien määrä väheni 67 kunnan verran.



Kuvio 1. Suomen kuntien lukumäärä vuosina 1900–2015 (Tilastokeskus 2015).

Muutosta voidaan käsitellä joko sen sisällön tai sen toteuttamisen näkökulmasta. Muutoksen sisältöä tarkasteltaessa kysytään, mitä muutetaan. Sen sijaan muutoksen toteuttamisessa joudutaan vastaamaan kysymykseen, miten muutetaan. (Burke 2008: 135.) Tässä tutkimuksessa en ota kantaa kuntaliitosten sisältöön tai tarpeellisuuteen, vaan käsitelen sitä, miten kuntaliitosprosessi on suoritettu.

Kuntaliitos koostuu itse asiassa useasta organisaatiomuutoksesta. Kuntaliitos ei vaikuta kaikkiiin kunnan työntekijöihin yhtä voimakkaasti (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakala & Selin 2007: 55). Muutoksen luonne kytkeytyy toimialaan, jota tarkastellaan. Koska eri toimialoilla tapahtuu kuntaliitoksen myötä hyvin eriasteisia muutoksia, on perusteltua keskittyä yhteen toimialaan. Haastateltavat on valittu siten, että he ovat käyneet läpi samat muutostoimenpiteet.

Tutkielman tavoitteena on selvittää muutoksen vaiheiden toteutuksen vaikutusta muutosvastarintaan. Teorian perusteella hahmotellaan ensin muutosta vaiheittaisena prosessina. Teoriasta etsitään toimenpiteitä, joilla muutosvastarintaa voidaan vähentää muutoksen eri vaiheissa. Tämän jälkeen selvitetään, miten muutokseen osalliset ovat kokeneet vaiheiden toteutuksen ja millaista vastarintaa eri vaiheissa on ilmennyt. Näiden kysymysten kautta pyritään selvittämään, miten muutoksen vaiheiden toteutus vaikuttaa muutosvastarinnan

esiintymiseen kuntaliitoksissa. Käänteisesti voidaan kysyä, lisääntyykö muutosvastarinta, jos muutoksen vaiheita ei toteuteta, kuten muutoskirjallisuudessa suositellaan. Johtopäätöksenä pyritään yksilöimään, minkä toimenpiteiden suorittamisella voidaan vähentää muutosvastarintaa.

Tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on soveltuva menetelmä, jos pyrkimyksenä on saada yksityiskohtaista tietoa toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Haastateltavien henkilöiden kokemukset ovat yksilöllisiä tapauksia, mutta yhteydessä samaan ympäristöön. Dokumenttiaineiston perusteella saadaan monitasoisesta tutkimuskohteesta esiin toinen taso kuin pelkillä haastatteluilla. Dokumenttianalyysin avulla saadaan selville kuntaliitoksessa toteutettuja toimenpiteitä, joiden merkitys kuitenkin täsmentyy vasta haastatteluilla. Siksi metodina on käytetty sekä dokumenttianalyysia että puolistrukturoituja haastatteluja. Haastattelujen kysymykset on laadittu muun muutosdokumentaation pohjalta. Pelkän dokumenttiaineiston perusteella ei kuitenkaan voida ennustaa, mille tekijöille henkilöt antavat eniten painoarvoa. Siksi täysin strukturoitu haastattelu olisi tilanteeseen soveltumaton. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 130–133, 160.)

1.2. Keskeisten käsitteiden määrittely

Käsitteenä organisaatiomuutos voidaan nähdä käsitteen ”organisaatio” ja käsitteen ”muutos” yhdistelmänä. Organisaatio on ihmisten muodostama kokonaisuus, jolla on yhteinen tavoite (Lämsä & Hautala 2005: 9). Muutos on hyvin yleismerkityksellinen käsite. Se voidaan kuitenkin määritellä jonkin ilmiön, rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymisenä tilasta toiseen. Muutoksen sisältö syntyy siitä, kun uutta tilaa verrataan lähtötilaan. Siksi muutos onkin aina suhteellista. (Vartola 2006: 53). Näin ollen organisaatiomuutos on organisaation jonkin osan muuttumista tietyinä määriteltynä aikana (Juppo 2011: 5).

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, mutta useimmiten muutos on suunnittelematonta ja vähittäistä. Voidaankin sanoa, että organisaatiot on luotu ylläpitämään pysyvyyttä. Sen sijaan organisaatioiden toimintaympäristö ei ole samalla tavalla vakaa. Itse asiassa se

muuttuu nykyään yhä nopeammassa tahdissa. Niinpä organisaatioidenkin tulee muuttua yhä enemmän. (Burke 2008:1.)

Tässä tutkimuksessa käytän sanaa ”kuntaliitos” synonyymina oikeudelliselle termille ”kuntien yhdistyminen”. Laissa on määritelty, mitä kuntien yhdistyminen tarkoittaa:

”Kuntien yhdistymisellä tarkoitetaan kuntajaon muuttamista, jossa yksi tai useampi kunta lakkaa ja yhdistyy olemassa olevaan kuntaan; kunnat lakkaavat ja ne yhdistetään perustamalla uusi kunta; tai kunnan alue jaetaan kahden tai useamman kunnan kesken siten, että jaettava kunta lakkaa.” (Kuntarakennelaki 1698/2009 3 § 1 mom.)

Kuntaliitos tarkoittaa siis kahden tai useamman kunnan yhdistymistä toisiinsa oikeudellisesti ja toiminnallisesti. Kuntaliitos voi tapahtua liittämällä kunta toiseen, jolloin vain toinen kunta menettää oikeustoimikelpoisuutensa. Kuntaliitos voidaan toteuttaa myös lakkauttamalla vanhat kunnat ja perustamalla uusi oikeuskelpoinen kunta. Kuntaliitosten yhteydessä puretaan myös usein kuntayhtymiä ja niiden toiminnot liitetään osaksi kuntaa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008: 20.)

Kuntaliitoksia voidaan tyypitellä esimerkiksi liittyvien kuntien mukaisesti. Kuntaliitokset voidaan liittyvien kuntien lukumäärän mukaan jakaa joko kaksikuntaliitoksiin tai monikuntaliitoksiin (Koski 2008: 10). Tämän lisäksi kuntaliitoksia voidaan jaotella sen mukaan, liittyvätkö seutukeskukset tai maakuntakeskukset naapurikuntiensa kanssa, vai liittyvätkö pienemmät kunnat keskenään (Koski, Kyösti & Halonen 2013: 19). Toisaalta kuntaliitoksia voidaan tyypitellä myös liittymistarpeen mukaan kehittäviin liitoksiin, tehostaviin liitoksiin, sopeuttaviin liitoksiin, pelastaviin liitoksiin ja pakotettuihin kriisikuntaliitoksiin (Koski, Kyösti & Halonen 2013: 88). Näitä syitä muutoksen käynnistymiselle on käsitelty tarkemmin seuraavana.

1.3. Kuntien kohtaamat muutospaineet

Syyt niin ennakoiviin kuin reaktiivisiin kuntaliitoksiin johtuvat kuntien toimintaympäristön on muuttumisesta. Nyholm (2008: 37–39) jakaa kuntien toimintaympäristön muutokset kansainvälisiin ja kansallisiin. Kansainvälistyminen eli globalisaatio on avannut markkinoita kilpailulle, jolloin myös kuntien tulee olla entistä kilpailukykyisempiä. Kansainvälistymispainetta lisää myös Euroopan Unioniin kuulumisen, koska jäsenyys unionissa edellyttää avoimia markkinoita.

Temmes ja Kiviniemi (1997: 7, 16) ovat tutkineet Suomen hallinnon muuttumista vuosina 1987–1995. He mainitsevat hallintouudistusten taustatekijöiksi samalla tavoin globalisaation, sekä kansallisesti hyvinvointivaltion kriisin ja hallinnon tuloksellisuuden vaatimukset. Hyvinvointivaltio on kasvanut mittasuhteisiin, joissa byrokratia on kasvanut liian suureksi ja julkinen sektori on kasvattanut jatkuvasti osuuttaan kansantaloudesta. Tämän lisäksi lama 1990-luvun alussa aiheutti suuria rahoitusongelmia julkiselle sektorille.

Arto Haveri (2006: 20–26) on luetellut kuntien muotoutumiseen vaikuttavia kehityspiirteitä tällä vuosituhannella. Näitä ovat ainakin julkiselle sektorille ulottuva tehokkuusajattelu ja kilpailu, muuttoliikkeen ja väestön ikärakenteen aiheuttama kuntien eriarvoistuminen sekä julkisen talouden kapea liikkumavara. Myös Haveri tunnistaa, että kuntien muutos voi tapahtua joko kuntien vapaaehtoisina strategisina valintoina tai valtion keskushallinnon ajamina reformeina. Kuntien vapaaehtoiset strategiset valinnat ovat ennakoivia muutoksia, kun taas valtion pakottavat reformit johtavat reaktiiviseen muutokseen.

Kehitys on ollut valtion ohjaamien reformien lisäämisessä. Näiden reformien pakottavuutta on haluttu lisätä, mutta koska politiikka on aina kompromissi, jäi uusinkin kohun nostattama kuntakartta historiaan. Uusi kuntarakennelaki tuli voimaan vuonna 2013, mutta eduskunnan erimielisyyden takia siitä on poistettu useimmat pakkokeinoihin viittaavat kohdat (Sutinen 2013). Kuntarakennelakiin otettiin uudet säännökset kuntien velvollisuudesta yhdistymisselvityksen tekemiseen, mutta perustuslakivaliokunnan mukaan selvitysvelvollisuudelle ei voitu asettaa määräaikaa ennen kuin sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on selvillä. Vaikka selvityksen tekeminen ei velvoita kuntia liitoksiin,

asettaa se perustuslakivaliokunnan mukaan kunnille sellaisen tosiasiallisen paineen, että kuntia ei voi velvoittaa tekemään ratkaisuaan epävarmaan tietoon perustuen (PeVL 20/2013). Uusimman hallituksen esityksen mukaan (HE 25/2015) selvitysvelvollisuus poistettaisiin kunnilta. Näin ollen voidaan todeta, että kuntien kohtaamat ulkoiset muutospaineet tulevat yhä muualta kuin suoraan valtion poliittisen johdon taholta.

Syyt kuntien halukkuuteen yhdistyä löytyvät usein osittain myös kuntien sisältä. Ulkoisten tekijöiden lisäksi kuntien poliittiseen tahtotilaan vaikuttavat päätöksentekijöiden näkemykset. Kuntaliitokseen löytyy halukkuutta, jos päätöksentekijät tarkastelevat aluetta kokonaisuutena yksittäisten kuntien sijaan, haluavat osallistua seudun kehittämiseen aktiivisesti, luottavat toisiinsa sekä ovat valmiita yhteistyöhön. Päätöksentekijöiden suhtautumiseen vaikuttaa myös se, nähdäänkö muutos uusia mahdollisuuksia avaavana ennemmin kuin uhkana, sekä ollaanko valmiita sopeutumaan ja luopumaan vanhasta. Muut tekijät, jotka liittyvät kunnan sisältä tulevaan muutospaineeseen, voivat liittyä kuntien luonnollisesti syvenevään yhteistyöhön, maankäytön ongelmiin, organisaation haavoittuvaan rakenteeseen tai ongelmiin päätöksenteossa. (Viinamäki & Katajamäki 2015: 24–26.)

1.4. Tutkielman rakenne

Tutkielma on jaettu teoriaosioon ja empiriaosioon. Teoriaosuudessa teen katsauksen muutuskirjallisuuteen. Kirjallisuudesta olen valinnut eniten käytettyjä teorioita muutoksen johtamisesta vaiheiden mukaan. Toki on olemassa monia muitakin tapoja luokitella muutos vaiheisiin, mutta ne lopulta näyttävät olevan variaatioita tietyistä perustyypeistä. Perustyyppit, jotka olen tähän tutkielmaan valinnut, on mahdollista luokitella seuraavasti: muutoksen johtaminen lineaarisina vaiheina, muutoksen johtaminen toimintaohjeina sekä muutoksen henkisen prosessin johtaminen. Yhteistä kaikille on se, että muutoksen eri vaiheissa tulisi suorittaa erilaisia toimia, joilla muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa.

Empiriaosiossa esittelen tutkimuskohteen, kuntaliitoksesta löytyvän dokumentaation sekä haastattelujen tulokset. Dokumenttianalyysin tarkoitus on luoda kuntaliitoksesta ja sen toteutuksesta objektiivinen kuva. Dokumenttianalyysissä tarkastellaan myös muita

kuntaliitoksesta tehtyjä selvityksiä, jolloin henkilöstön näkemyksistä saadaan tietoa kokonaisvaltaisesti. Haastattelujen tarkoituksena on sen sijaan selvittää, miten haastateltavat näkevät muutoksen eri vaiheiden toteutuksen. Toiseksi tarkoitus on haastattelujen avulla selvittää, ovatko haastateltavat kokeneet vastarintaa. Lopuksi näiden avulla voidaan vastata kysymykseen siitä, miten vaiheiden toteutus on vaikuttanut vastarinnan esiintymiseen.

Ensin tarkastelen kuitenkin, mikä organisaatiomuutos itse asiassa on. Tuon myös esille kuntaliitoksen erityispiirteitä, sillä organisaatiomuutos voi olla hyvin eri tyyppinen organisaatiosta riippuen. Ei voida tietenkään olettaa, että kaikki kuntaliitoksetkaan olisivat samanlaisia. Lisäksi muutos on erilainen organisaation eri osissa tai organisaatiotasolla.

2. KUNTALIITOS MUUTOKSENA

Kuntaliitos tarkoittaa muutosta organisaatiossa. Itse asiassa kyseessä on usea muutos useassa organisaatiossa, kun kuntien organisaatiot liitetään yhteen. Muutos ei ole samanlainen eri kuntaliitoksissa, vaan etenkin sen syyt ja laajuus vaihtelevat. Muutos voi myös tapahtua eri organisaatiotasolla.

Tässä kappaleessa esittelen ensin sitä, miten muutoksen suuruutta on luokiteltu. Laajuudeltaan muutos voi olla radikaali tai inkrementaalinen. Kuntaliitoksessa tapahtuvan muutoksen laajuuteen vaikuttaa kuntaliitoksessa mukana olevien kuntien määrä, kuntaliitoksen aiheuttama asukasluvun muutos ja pinta-alan muutos sekä kuntaliitoksen yhteydessä tehtävät muutokset, kuten kuntayhtymien purkaminen tai organisaatiomallin muutos (Koski, Kyösti & Halonen 2013: 19–20).

Lisäksi muutosta voidaan tarkastella eri organisaatiotasolla. Kuntaliitos on koko organisaation tasolla tapahtuva muutos, mutta se muuttaa myös useimpia yksiköitä. Tällöin myös ryhmien ja yksilöiden toiminnassa on tapahduttava muutoksia. On kuitenkin huomattava, että muutos on eri suuruinen eri yksiköissä.

Seuraavaksi esittelen sitä, miksi muutos käynnistyy. Puhutaankin muutospainesta, joka voi tulla joko organisaation sisältä tai organisaation ulkopuolelta. Systeeminäkemyksen mukaan muutospainetta voi aiheuttaa muutoksen organisaation yhdessä osasysteemissä, joka kuitenkin johtaa muutokseen organisaation muissakin osissa. Muutos voidaan päättää toteuttaa joko ylhäältä käsin tai alhaalta päin.

2.1. Muutoksen laajuus

Ensinnäkin muutos voi olla radikaali tai inkrementaalinen eli vähittäisesti tapahtuva. Radikaali muutos on laaja-alainen, koko organisaatiota käsittävä muutosohjelma, jossa vanhat tavat toimia korvataan uusilla. Radikaalin muutoksen synonyymina käytetään käänntekeväää muutosta (revolutionary change) ja katkonaista muutosta (discontinuous

change), koska ne kuvaavat vanhoista toimintatavoista irrottautumista. Vähittäiset muutokset ovat sen sijaan pienempiä kehittämistoimia, joilla pyritään ratkaisemaan jokin tietty ongelma tai parantamaan organisaation yhden osa-alueen suoritusta. (Burnes 1992: 150.) Samaa jakoa, mutta hieman eri käsitteitä, käyttää Burke (2008: 81–82). Radikaali muutos etenee harppauksittain, kun taas inkrementaalisesti etenevää muutosta hän kutsuu evolutionaariseksi.

Burnesin (1992: 179) mukaan radikaali muutos ja vähittäinen muutos ovat yhteydessä toisiinsa. Osana radikaalia, organisaation laajuista, muutosta tapahtuu myös vähittäisiä muutoksia. Niinpä radikaali muutos voidaan nähdä myös koordinoituna kokonaisuutena vähittäisiä muutoksia. Vaikka molempia muutoksia toteutetaan samoilla keinoilla, on radikaalin muutoksen määritelmänä se, että se on yhtenäinen sarja toimintoja, joilla on selvä päämäärä.

Muutosta voidaan tarkastella myös sen aikajänteen perusteella, eli muutos voi olla nopea tai hidas. Näin ollen voidaan luokitella myös nelikenttä: nopea inkrementaalinen ja hidas inkrementaalinen muutos sekä nopea radikaali ja hidas radikaali muutos. On kuitenkin muistettava, että useimmissa tapauksissa muutos on tosiasiasa jotakin näiden ääripäiden väliltä. (Stenvall & Virtanen 2007: 24.) Samoin muutos voidaan luokitella nelikenttään myös sen voimakkuuden ja laajuuden perusteella, jolloin radikaali eli voimakas muutos on laaja-alaisena transformationaalinen muutos. Jos muutos ei vaikuta voimakkaasti koko organisaatioon, vaan sen johonkin osaan, on kyseessä eriytynyt muutos. Kuntaliitokset ovat voimakkuudeltaan suuria muutoksia, mutta muutoksen levinneisyys riippuu kulloinkin kyseessä olevista kunnista. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007: 54–55.)

Myös Lewin (1951: 311–314) on tehnyt eron pienten ja suurten muutosten välille. Hänen mukaansa pysyväänkin tilanteeseen mahtuu vaihtelua, mutta muutosvoimat ajavat tilanetta aina vaihteluvälin keskiarvoa kohti. Kun muutosvoimat ovat tarpeeksi vahvoja, prosessi ei enää palaakaan vanhaa tasoa kohti. Silloin on kyse radikaalista muutoksesta. Lewinin mukaan on tärkeää tietää, mikä on se taso, jolloin muutosvoimat eivät enää ohjaa

toimintaa vanhaa tasoa kohti, koska vain tämä taso ylittämällä saadaan aikaan pysyvä muutos.

2.2. Muutos eri organisaatiotasolla

Kuten Burke (2008: 83) muistuttaa, organisaatio koostuu toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevista osista. Yksi tapa tarkastella muutosta on jakaa organisaatio eri tasoihin, koska muutos on erilaista eri organisaatiotasolla. Nämä tasot voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen: yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoon. Yksilötasolla muutoksia voidaan tehdä esimerkiksi rekrytoinnin, koulutuksen tai valmennuksen avulla. Ryhmätasolla voidaan perustaa uusia tiimejä, itseohjautuvia ryhmiä, tai lisäämällä ryhmien välistä yhteistyötä. Koko organisaation tasolla muutos voi olla paremman tuottavuuden tavoittelua, yleisen ilmapiirin tai motivaation parantamista, organisaation koko mission muuttamista tai organisaatioiden yhteenliittymiä. (Burke 2008: 84–113.)

David Coghlan ja Nicholas S. Rashford tarkastelevat teoksessaan *Organizational Change and Strategy* (2006) organisaation muutosta samanlaisesta systeeminäkökulmasta. He jakavat organisaation neljään eri tasoon: yksilö-, ryhmä-, yksikkö- ja organisaatiotasoon. He myös määrittelevät näiden tasojen välisiä suhteita ja ongelmakohtia.

Yksilötasolla avainasemassa on yksilön ja muiden tasojen tarpeiden kohtaaminen. Yksilöllä on omat motivoivat tekijänsä, jotka organisaation tulee tyydyttää, jotta se kokee organisaatioon kuulumisen mielekkäänä. Toisaalta organisaatio tarvitsee yksilöltä resursseja toteuttaakseen tehtävänsä. Ryhmän, eli tiimin, määritelmä on se, että sen jäsenillä on henkilökohtaista kanssakäymistä, yhteinen tavoite, tietoisuus muista jäsenistä, sekä selvä rajaus ryhmän jäsenien ja ei-jäsenien välillä. Ryhmän tarkoituksena on siis toteuttaa sille annettua tehtävää käyttämällä hyväkseen yksilöitä ja ihmisten välisiä suhteita. Yksikkö on organisaatiotasoon, joka yhdistää eri ryhmiä. Esimerkiksi ryhmät, jotka toteuttavat osaston yhteistä tehtävää, ovat yhdessä yksikkö. Yksikkötasolla koordinoidaan ryhmien (ja sitä kautta yksilöiden) toimintaa, luodaan valtasuhteet ja jaetaan resursseja. Organi-

saatiotaso käsittää organisaation suhteessa sekä itseensä että ympäristöönsä. Organisaation tarkoitus on vaihtaa tuotteita tai palveluita resursseja vastaan ja selviytyä kilpailevassa ympäristössä. Organisaatio pitää koossa yksiköt, ja tätä kautta myös ryhmät ja yksilöt. (Coghlan & Rashford 2006: 7–19.)

Organisaation tasot toimivat vuorovaikutuksessa toisten tasojen kanssa. Yksilö, jonka tarpeet eivät kohtaa ryhmän tarpeiden kanssa, hankaloittaa koko ryhmän kehitystä. Yksilö toimii ryhmän jäsenenä myös yksikössä, joten yksilön toimimattomuus voi vaikuttaa esimerkiksi informaation kulkuun koko yksikössä. Organisaatiotasolla johtavilla yksilöillä on valtaa vaikuttaa koko organisaatioon. Ryhmä vaikuttaa yksilöön luomalla normit, jolloin vaarana on yksilön toiminnan tai kasvun rajoittaminen sekä sokeus nähdä ryhmän ulkopuolelle. Yksiköt koostuvat ryhmistä, joten niiden toimiminen riippuu ryhmien toiminnasta. Lisäksi ryhmät, jotka osallistuvat koko organisaatioon vaikuttavien toimintojen luomiseen, kuten strategian tekemiseen, vaikuttavat koko organisaatioon. Yksiköt jakavat resursseja yksilöille, jolloin ne voivat vaikuttaa yksilön tarpeiden tyydyttämiseen. Jos yksikkö esimerkiksi vähentää resursseja, jotka on osoitettu yksilölle, tämän henkilökohtainen kasvaminen organisaation jäsenenä hidastuu, eikä yksilö välttämättä halua enää kuulua organisaatioon. Ryhmät ovat sen sijaan riippuvaisia yksikön suorittamasta koordinoinnista ja yksikön hallitsemasta informaatiosta. Yhdenkin yksikön toimimattomuus vaikuttaa selvästi koko organisaation suorituskykyyn. Organisaatiotaso määrittää koko organisaation ilmapiirin, joka vaikuttaa myös yksilöön. Organisaation muuttuminen vaikuttaa myös ryhmien toimintaan, jolloin ryhmät helposti yrittävät suojautua organisaation muutoksilta. Jos organisaatio yhdistyy toisen kanssa, tulee organisaatiosta uudessa organisaatiossa enää yksikkö. (Coghlan & Rashford 2006: 26–37.)

2.3. Muutoksen käynnistyminen

Kurt Lewin (1951: 310–311) määritteli jo vuonna 1947 artikkelissaan ”Frontiers in Group Dynamics” muutosta vastustavia voimia. Hänen mukaansa toiminnan taso on näennäis- pysyvässä tasapainossa (quasi-stationary equilibria). Sitä pitävät paikoillaan sekä edistä-

vät että vastustavat voimat, jotka ovat yhtä vahvoja. Kun muutoshalukkuus on yhtä vahvaa kuin muutoksen vastustus, ei toiminta muutu. Jotta voidaan tutkia, miten muutos saadaan aikaan, tulee tutkia sitä, mikä aiheuttaa muutoshalukkuutta ja toisaalta sitä, miksi muutosta vastustetaan. Toiminnan taso muuttuu joko lisäämällä muutospainetta tai poistamalla muutosvastarintaa. Lewinin mukaan (1951: 320–322) parempi vaihtoehto on muutosta vastustavien voimien vähentäminen. Muutosta ajavien voimien lisääminen lisää työntekijöiden henkistä painetta, jolloin toiminta ei ole vakaata, ihmiset väsyvät, sekä tulevat aggressiivisemmiksi ja tunteellisemmiksi.

Myös Beer (1980: 45–46) näkee organisaation pysyvyyteen pyrkivänä, jolloin muutokset ovat ajoittaisia. Pysyvyyttä ylläpitää kommunikaatiokatkos niiden välillä, jotka näkevät muutostarpeen ja niiden, jotka eivät näe. Muutos voi toteutua vain, jos ihmiset ovat tyytymättömiä vallitsevaan tilaan, muutoksen nähdään tuovan ratkaisun siihen ja sen toteutustapa nähdään relevanttina. Tällöin muutosvoimat ovat suurempia kuin muutoksen tuomat kustannukset yksilölle.

Kanter, Stein ja Jick (1992: 24–59) luokittelevat kolme tekijää, jotka luovat organisaatiolle muutospainetta. Ensimmäinen on ympäristön muuttuminen, joka vaikuttaa organisaation kilpailuasemaan suhteessa muihin organisaatioihin. Organisaatio joutuu mukautumaan muuttuvaan toimintaympäristöön, vaikka jossain määrin organisaatio voisikin muokata myös ympäristöään. Toinen muutospainetta luova tekijä on organisaation elinkaari. Organisaatio kasvaa usein ajan myötä ja se aiheuttaa tarpeen muuttaa organisaation sisäisiä rakenteita ja toimintamalleja. Kolmas tekijä on muutos organisaation valtasuhteissa. Eri toimijoilla on erilaiset intressit ja kun valta siirtyy toimijalta toiselle, tietää se usein resurssien tai toiminnan uudelleensuuntaamista.

Syyt muutoksen käynnistymiselle voivat tulla organisaation sisältä tai ulkoa. Jos muospaine tulee ulkoa, on kyseessä reaktiivinen muutos. Yleensä julkisen sektorin organisaatioiden muutokset ovatkin reaktiivisia muutoksia. (Juppo 2011: 41.) Toisaalta kuntaliitos voidaan nähdä ennakoivana muutoksena, jossa varaudutaan tulevan kehityksen mukanaan tuomiin ongelmiin (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007: 26).

Koski, Kyösti ja Halonen (2013: 88) ovat tyypitelleet kuntaliitoksia nimenomaan sen mukaan, onko liitos ennakoiva vai reaktiivinen. Kehittävät liitokset ovat ennakoivia ja niissä keskitytään pitkän aikavälin strategiaan. Taloustilanteen heikkenemisen johdosta liitokset ovat kuitenkin yhä enemmän reaktiivisia. Kuntaliitoksilla voidaan joko tehostaa toimintoja tai sopeuttaa palveluja resursseihin. Ääripäänä reaktiivisissa muutoksissa ovat pelastavat liitokset ja pakotetut kriisikuntaliitokset, joissa liitos toteutetaan kunnan pelastamiseksi taloudelliselta kriisiltä.

2.4. Organisaation muutos systeeminäkökulmasta

Leavitt (1965: 1144–1145) jakaa organisaation neljään muuttuvaan osaan: organisaation tehtävään, rakenteeseen, teknologiaan ja henkilöstöön. Nämä osa-alueet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, joten muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa muihinkin osiin. Hänen mukaansa muutosta voidaan lähestyä jostain näistä neljästä osasta käsin. Leavitt kuitenkin korostaa ihmisistä lähtevää muutosta, koska ilman sitä myöskään muut osat eivät voi muuttua (em. 1159).

Michael Beer (1980: 4–5) käyttää samanlaista kuvausta organisaatiosta dynaamisena yksikkönä, joka koostuu neljästä osasta. Henkilöstö tarkoittaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten arvoja, odotuksia ja tarpeita. Organisaation prosessit tarkoittavat käyttäytymistä, asenteita ja vuorovaikutusta, joka ilmenee organisaation yksilöiden ja ryhmien välillä. Organisaatorakenne tarkoittaa niitä formaaleja mekanismeja ja järjestelmiä, joilla ohjataan organisaatiossa toimivien ihmisten käyttäytymistä palvelemaan organisaation tarkoitusta. Organisaation ympäristö sisältää Leavittin (1965: 1144–1145) mainitseman teknologian lisäksi myös muut ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan, kuten markkinat, asiakkaat, lait ja säännökset, sekä toimintaympäristön sosiaalisen kulttuurin ja arvot. Beerin mukaan muutos lähtee liikkeelle joko ympäristön tai ihmisten muuttuessa, jolloin johtajan tehtäväksi jää organisaation rakenteiden ja prosessien soveltaminen yhteen muuttuvien olosuhteiden kanssa. Toisaalta hän myös mainitsee, että henkilöstöäkin voidaan muuttaa. (Beer 1980: 4–6.)

Toisaalta organisaation toimintaa voidaan kuvata myös sosiaalisena systeeminä, jolloin organisaatio käyttää ympäristöstä saatavia panoksia saadakseen aikaan tuotoksia. Sosiaalisen systeemin osia ovat ihmiset, organisaatorakenteet, käyttäytymismallit ja prosessit, sekä inhimilliset tuotokset. Ihmiset tuovat organisaatioon sosiaalista pääomaa, kuten tietoa ja taitoja, organisaatorakenne määrittää, mitä taitoja organisaatio tarvitsee, joten se muovaa organisaation käyttäytymismallit ja prosessit. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyvät inhimilliset tuotokset, eli organisaation tavoitteiden hyväksyntä, asenteet, motivaatio ja sitoutuminen. Nämä kaikki vaikuttavat organisaation lopputuotoksiin, eli organisaation menestymiseen. Kaikkia näitä sosiaalisen systeemin osia ohjaa myös organisaatiokulttuuri. Niinpä muutoksen aikaansaadakseen tulee myös kulttuurin muuttua. Organisaatio ei voi muuttua pysyvästi ilman että ihmisten käyttäytyminen muuttuu, ja tällöin on myös ihmisten arvojen ja normien muututtava. (Beer 1980: 18–35.)

Jos kuntaliitoksia tarkastellaan muutoksena systeeminäkökulmasta, voidaan todeta, että muutos on tapahtunut ympäristössä. Tämä edellyttää organisaation muiden osien muuttamista. Niinpä rakenteet ja prosessit halutaan muuttaa vastaamaan ympäristöstä tullutta muutospainetta. Kuntaliitos onkin nimenomaan organisaatorakenteen muutos. Kuitenkin myös henkilöstön tulee muuttua, jotta organisaatio voisi menestyä. Siksi henkilöstön johtamisella on tärkeä rooli muutoksessa.

2.5. Muutoksen lähtökohdat ylhäältä tai alhaalta

Muutos voidaan nähdä ylhäältä tai alhaalta johdettuna. Näiden yhdistelmä on jaetun vastuun muutos. Ylhäältä johdetussa muutoksessa organisaation johto päättää muutoksesta ja sen sisällöstä. Niinpä päätöksenteko on hyvin yksipuolista ja usein muutostahti nopeaa. Vaarana on, että alaisilta ei saada kaikkea muutokseen vaikuttavaa informaatiota, jolloin päätetään tehdä toimimattomia ratkaisuja. Ylhäältä johdettu muutos ei myöskään usein ota huomioon yksilöiden tarpeita, jolloin henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen on alhaista. Tällöin muutoksen vakiinnuttaminen organisaatioon on vaikeaa. (Beer 1980: 53–59.)

Kuten Juppo (2011: 50) toteaa, tämä ylhäältä johdetun muutoksen malli on hyvin byrookraattinen, ja usein käytetty julkisorganisaatioiden muutoksissa. Myös Valteen tarkastelun kohteena olevat julkisten terveydenhuoltoyksiköiden organisaatiomuutokset ovat luonteeltaan ylhäältä johdettuja muutoksia. Hän kuvaa näitä ulkoa ohjatuiksi ja pakoteuiksi muutoksiksi, joissa päätökset on tehty poliittisella tasolla luottamuselinten toimesta. Tällöin muutostarpeet eivät lähde ensisijaisesti organisaation sisältä, eikä organisaatiolla ole mahdollisuutta olla toteuttamatta muutosta. Organisaation tehtäväksi jääkin pääasiassa päätetyn muutoksen toteuttaminen käytännössä. (Valtee 2004: 15–16.)

Alhaalta päin johdettu muutos lähtee liikkeelle henkilöstöstä. Tällöin muutosongelman määrittely ja ratkaisujen keksiminen on jätetty alempien organisaatiotasojen henkilöstön vastuulle. Aloite muutokseen voi lähteä joko henkilöstön itsensä huomaamasta tarpeesta tai johdolta, joka sitten delegoi valtaa henkilöstölle. Lopputuloksena kuitenkin johto tietää melko vähän muutoksesta, koska se ei ole siihen osallisena. Täten vaarana on, että muutos ei noudata organisaation johdon päättämää toimintasuuntaa. Muutoksesta ei tule pysyvä, jos johto ei tue uusia toimintamalleja. Jos muutos lähtee liikkeelle yhdestä yksiköstä, saattavat toiset organisaation yksiköt kokea asemansa uhatuksi, ja vastustaa sitä. Toisaalta muutokseen osallistuvat henkilöt sitoutuvat siihen vahvasti. (Beer 1980: 54–61.)

Näiden kahden edellä mainitun muutoksen johtamisen mallin välimuoto on jaetun vastuun malli. Silloin sekä johto että alemman tason henkilöstö osallistuvat muutokseen yhdessä. Tämä tarkoittaa jatkuvaa vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä heidän kartoittaessaan muutosongelmaa ja keksiessään ratkaisuja siihen. Koska päätöksentekoon osallistuu suuri joukko ihmisiä, on se hidasta. Niinpä muutos käynnistyy hyvin hitaasti. Toisaalta, kun muutos pääsee käyntiin, ovat ihmiset sitoutuneita ja motivoituneita toteuttamaan sitä, jolloin se etenee nopeasti ja on helppo vakiinnuttaa. (Beer 1980: 55–62.)

3. MUUTOSPROSESSI

Muutosprosessin johtamisesta on kirjoitettu paljon. Ehkäpä yksi ensimmäisiä muutosjohtamisesta kirjoittaneita on Kurt Lewin, joka jakoi muutosprosessin johtamisen kolmeen vaiheeseen: sulattamisvaihe, toteutusvaihe ja vakiinnuttamisvaihe. Esittelenkin ensin eri jaotteluita muutoksen vaiheista sekä siitä, mitä johtajan tulisi missäkin vaiheessa painottaa. Toisaalta muutoksen käsittäminen lineaarisina vaiheina on saanut myös kritiikkiä. Vaikka kaikki kirjoittajat eivät jaa muutosta vaiheisiin, myötäilevät kaikkien toimenpide-listaukset jonkinlaista jaottelua sulattamiseen, toteutukseen ja vakiinnuttamiseen. Niinpä esittelen myös muutosjohtamista toimenpiteinä, joita ei ole asetettu lineaarisesti prosessiksi. Tämän lisäksi huomioin sen seikan, että muutosprosessin eri vaiheissa korostuu eri toimijoiden rooli.

Alle taulukkoon 1 on koottu muutosjohtamista koskevasta kirjallisuudesta muutosprosessin vaiheita. Kuten taulukosta ilmenee, muutosprosessi voidaan jakaa vaiheisiin eri perusteilla kirjoittajien painotuksista riippuen. Monista muutosta käsittelevistä teoksista olen pyrkinyt valitsemaan taulukkoon ne, jotka kukin ovat tunnettuja, mutta kuvaavat muutoksen vaiheita erilaista näkökulmista. Pyrkimyksenä on, että näiden kautta muutosprosessin vaiheet näyttäytyvät moniulotteisina. Lähtökohdaksi olen ottanut tunnetuimman eli Lewinin kolmivaiheisen mallin. Lewinin mallista on saanut alkunsa myös Kanterin, Steinin ja Jickin malli, joka tarkastelee muutostoimenpiteiden sijasta muutoksen toimijoita eri vaiheissa. Kotterin malli sen sijaan tuo esiin useampia vaiheisiin liittyviä toimenpiteitä. Haverin ja Majoisen malli perustuu nimenomaan kuntaliitoksen johtamiseen. Lopulta sekä Beer että Coghlan ja Rashford ovat esimerkkejä malleista, jotka eivät rakennu lineaarisen muutosprosessin varaan. Beer tarkastelee muutosta systeeminäkökulmasta. Coghlan ja Rashford liittävät muutosvastarinnan mukaan tarkasteluun.

Taulukko 1. Yhteenveto muutoksen vaiheista.

	Muutosprosessin vaiheet							
Lewin	Sulattaminen				Muutos			Jäädyttäminen
Kanter, Stein & Jick	Suunnittelijat				Toteuttajat			Vastaanottajat
Kotter	Muutospaine	Tiimin perustaminen	Visio	Visiosta viestiminen	Henkilöstön valtuuttaminen	Lyhyen aikavälin onnistumiset	Vakiinnuttaminen ja liikevoiman ylläpito	Organisaatiokulttuurin muuttaminen
Haveri & Majoinen	Muutostarpeen esiintuonti		Muutossuunnitelma		Muutoksen toteuttaminen			Vakiinnuttaminen
Beer	Muutospaine		Visio ja viestiminen		Aikaiset onnistumiset			Vahvistaminen
Coghlan & Rashford	Muutostarpeen määrittely		Visio	Nykytilan arviointi	Siirtymävaiheen johtaminen			Lujittaminen ja ylläpito
	Kieltäminen		Välttely		Toimiminen			Ylläpito

3.1. Muutos suunniteltuina vaiheina

Muutos, joka ei tapahdu itsestään, on suunniteltu muutos. Suunniteltu muutos on jaettava vaiheisiin, joiden avulla päästään haluttuun päämäärään (Todnem By & Macleod 2009: 14). Muutoskirjallisuudessa muutos jaetaan yleensä vaiheisiin. Esimerkiksi Burnes (1992: 246) ohjeistaa, että muutos tulisi nähdä vaiheina, riippumatta siitä, montako vaihetta luokitellaan. Vaikka käytännössä muutosta tarkasteltaessa muutoksen vaiheiden rajat ovat epäselvät, tulisi jokaiseen vaiheeseen kiinnittää huomiota, jotta muutos voisi onnistua (Burnes 1992: 209). Myös Juppo (2011: 32) on todennut, että vaikka muutos ei todellisuudessa olisikaan niin suoraviivainen prosessi, kuin teoriat suunnitellun muutoksen vaiheista antavat olettaa, on se käyttökelpoinen tapa hahmottaa kompleksista ilmiötä. Niinpä esittelenkin seuraavaksi keskeisiä luokitteluja muutoksen vaiheista.

Kurt Lewin kiinnitti huomiota muutoksen vakiinnuttamiseen. Jotta muutos olisi pysyvä, tulee yhteen tavoitteeseen tähtäämisen sijasta pyrkiä muuttamaan koko toiminta uudelle tasolle. Niinpä entistä tasoa ylläpitävät voimat tulee korvata uusilla voimilla, jotka ylläpitävät uutta toiminnan tasoa. Tämä prosessi on kolmivaiheinen: tämänhetkisen tilan sulattaminen, muutos uudelle tasolle ja uuden tilan vakiinnuttaminen (unfreezing, change/moving, freezing). (Lewin 1951: 326–330.)

Lundberg (1984: 66–67) mukailee Lewinin kolmea vaihetta muutosprosessia kuvaillessaan, mutta nimeää vaiheet toisin. Ensimmäinen vaihe on kannustinvaihe. Silloin kannustetaan muutokseen, vetäydytään pois entisestä tasapainotilasta ja pyritään pääsemään yli muutosta vastustavista voimista. Pyrkimyksenä on tiedostaa, että muutos on tarpeellinen, jopa toivottava. Toista vaihetta Lundberg kutsuu johtamisvaiheeksi. Silloin käsitellään tietoa, rekrytoidaan ja hyödynnetään vaikutusvaltaisia muutosagentteja, levitetään muutosideaa organisaatiossa laajalle, sekä määritellään uudelleen organisaation tilanne ja missio. Viimeisessä, eli vakiinnuttamisvaiheessa, lujitetaan muutosta, kohdennetaan palkitsemista ja virallistetaan uusia menettelytapoja. Pyrkimyksenä on, että muutos institutionalisoituu organisaatioon. Tämä tarkoittaa, että uusi suorituksen taso ja organisaation olemus nähdään normaalina olotilana.

Bernard Burnes (1992: 164) on päätenyt tarkastelemaan muutosta Bullockin ja Battenin alun perin esittämän neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeen tutkiminen ja tunnistaminen sekä muutoksen laadusta päättäminen. Tähän voidaan käyttää apuna arvioinnin suorittavaa tiimiä. Toinen on suunnitteluvaihe, jolloin päätetään, mihin muutoksella pyritään ja mitä toimenpiteitä tarvitaan. Kolmas vaihe on muutosohjelman täytäntöönpano, eli toimintavaihe. Myös muutostoimien onnistumisen arviointi on tärkeää, jotta toimintaa voidaan korjata oikeaan suuntaan. Viimeinen vaihe on sopeutumisasihe, jossa uudet toimintatavat vakiinnutetaan ja yhdistetään osaksi normaalia toimintaa. (Burnes 1992: 165, 209.)

Arto Haveri ja Kaija Majoinen (2000: 42) tarkastelevat teoksessaan muutosprosessia nimenaan kuntaliitoksissa. Hekin jakavat prosessin neljään osaan. Ensimmäinen ja toinen vaihe vastaavat Lewinin malliin verrattavaa sulattamisvaihetta, kolmas ja neljäs vaihe ovat samat kuin Lewinin mallissa mainitut muutoksen toteuttaminen ja vakiinnuttaminen.

Ensimmäinen vaihe Haverin ja Majoisen mukaan on muutostarpeen esiintuominen. Kuntaliitos onkin strateginen päätös kehittää organisaatiota eli kuntaa valittuun suuntaan. Taustalla on aina ongelmia, joihin kuntaliitoksella haetaan ratkaisua. Epävarmuutta tulevaisuudesta aiheuttavat etenkin kunnan taloudelliset ongelmat. Kuitenkin perustelut muutokselle tulisi olla hyväksyttäviä varsin monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Niinpä pelkästään organisaation etuun, eli kunnan etuun, vetoaminen ei tehoa henkilöstöön, jos se ei koe saavansa muutoksesta hyötyä. Muutostarve ei voi perustua pelkästään faktoihin, koska kuntaliitos on niin monimutkainen asia, että kaikkia etuja ja haittoja on mahdotonta laskea. Kyseessä on myös tunteita nostattava asia, jolloin mielikuvilla, kuten identiteetillä, on merkitystä. Luottamushenkilöillä on muutostarpeen esiintuomisessa suuri rooli, koska he voivat hankkia riittävän kannatuksen muutokselle. Virkamiehet sen sijaan voivat pelätä liitoksen vaikutusta omaan työhönsä. (Haveri & Majoinen 2000: 64–70.)

Toinen vaihe Haverin ja Majoisen mallissa on muutossuunnitelman tekeminen ja siitä kommunikoiminen. Muutossuunnitelmassa on eri tasoja, joista ensimmäisessä suunnitelma laaditaan hyvin epävirallisena ja vain pienen sisäpiirin toimesta. Avainhenkilöillä tulee olla selkeä visio liitoksen toteuttamisesta. Avainhenkilöitä Haveri ja Majoinen ovatkin kuvanneet mielipidevaikuttajina: He viestivät visiosta niin, että se herättää luottamusta ja innostusta. Muutossuunnitelman toisella tasolla perustetaan ohjausryhmä, johon voi kuulua luottamushenkilöitä ja virkamiehiä. He valmistelevat tarkempia suunnitelmia kuntien yhdistymiseksi, mutta lopullisen yhdistymisasiakirjan ovat kaikissa Haverin ja Majoisen tutkimissa kunnissa laatineet luottamushenkilöt. Haveri ja Majoinen painottavat myös muutossuunnitelmasta tiedottamista, vaikka sen sisältö ei olisikaan aina mieluinen kaikille. (Haveri & Majoinen 2000: 70–74.)

Muutoksen toteuttamisvaiheessa muutos pannaan toimeen, mutta Haverin ja Majoisen mukaan silloin yleisin este on muutosvastarinta. Olennaisinta heidän mukaansa toteuttamisvaiheessa on henkilöstön muutosvastarinnan vähentäminen, koska henkilöstö viime kädessä toteuttaa muutosta, ja voi vastustuksellaan ainakin hidastaa sitä. Henkilöstöä voidaan ajautua ostamaan muutoksen puolelle lupaamalla heille etuja, kuten suotuisia ehtoja virkapaikkojen täyttämiseen, mutta nämä edut voivat joskus olla ristiriidassa muutoksen tavoitteiden kanssa. (Haveri & Majoinen 2000: 74–78.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa muutos vakiinnutetaan organisaatioon niin, että uusista toimintatavoista tulee osa arkipäivää. Haverin ja Majoisen mukaan tämä tarkoittaa kuntaliitoksissa esimerkiksi uuden kunnan toimintajärjestelmän rakentamista niin, että syntyy todella yksi uusi organisaatio, eikä vain katto-organisaatio kahdelle erilliselle kunnalle. Vakiinnuttamisvaihe tulee esiin vasta yhdistymisen jälkeen. Ongelmana voi olla organisaation sisäänpäin kääntyminen ja lamaantuminen. Tällöin keskitytään omiin ongelmiin ja unohdetaan ulkomaailma, jolloin realismi voi kärsiä. Toisekseen shokki muutoksesta voi aiheuttaa lamaantumista, jolloin tehokkuus laskee. Lisäksi henkilöstö voi taantua vanhan ihannointiin ja kokea surua menetyksestä. Toinen ongelma vakiinnuttamisvaiheessa on organisaatiokulttuurien yhteentörmäys. Kahdessa tai useammassa eri organisaatiossa on ollut omat kulttuurinsa ja näiden organisaatioiden sulautuessa myös kulttuurit joutuvat sulautumaan. Esimerkiksi vakiintuneet toimintatavat ovat usein erilaisia ja oma tapa toimia nähdään paremmaksi kuin toisten tapa. Myös kommunikaatio-ongelmia voi ilmetä, jos työyhteisö jakautuu leireihin entisten kuntien mukaisesti. Lisäksi motivaatio voi vähentyä, jos pelätään oman identiteetin ja statuksen menettämistä. Toisaalta kulttuurien yhteentörmäystä voidaan lieventää sulauttamalla kulttuureja yhteen, esimerkiksi valitsemalla parhaat toimintatavat kummastakin organisaatiosta. (Haveri & Majoinen 2000: 78–82.)

John P. Kotter (1996) on sitä mieltä, että muutoksessa onnistumiseen tarvitaan kahdeksanvaiheisen prosessin läpikäyminen. Kotter jakaa nämä prosessin vaiheet hieman Lewinin mallia vastaavasti kolmeen: Neljä ensimmäistä vaihetta purkavat nykytilannetta (sulattaminen), kolmessa sitä seuraavassa otetaan uudet toimintatavat käyttöön (itse muu-

tos), ja viimeisessä vaiheessa toimintatavoista tehdään pysyviä (vakiinnuttaminen). Kotter myöntää, että muutosvaiheet ovat päällekkäisiä, mutta hän muistuttaa, että jonkun vaiheen sivuuttaminen aiheuttaa luultavimmin ongelmia myöhemmin. Esimerkiksi jonkin alkuvaiheen ohittaminen aiheuttaa sen, ettei edistymiselle ole vahvaa pohjaa. Vakiinnuttamisvaiheen puuttuminen taas aiheuttaa sen, että muutoksesta ei tule pysyvä. (Kotter 1996: 19–20.)

Kotterin ensimmäinen vaihe muutoksessa on muutospaineen luominen. Muutos ei voi hänen mukaansa onnistua, jos vallitsevaan tilanteeseen ollaan liian tyytyväisiä. Kaikkien muutokseen osallistuvien ryhmien tulisi kokea muutos tarpeelliseksi, niin johdon kuin työntekijöidenkin, koska muuten muutokseen ei uhrata resursseja ja se jää kesken ennemmin tai myöhemmin. Tyytyväisyys voi johtua siitä, että organisaatiossa ei ole näkyvää kriisiä, resurssit näyttävät riittäviltä, suoritusta mitataan liian alhaisilla normeilla tai liian kapea-alaisesti niin, että kokonaisuus ei hahmotu. Suoritusta voidaan mitata myös väärillä mittareilla, eikä palautetta saada ulkopuolelta. Sen lisäksi organisaation kulttuuri voi vaikuttaa negatiivisesti, jos kriittisyyttä ei suvaita, ongelmat kielletään ja puhutaan asioista vain myönteiseen sävyyn. (Kotter 1996: 31–43.)

Toisessa vaiheessa muutosta johtamaan tulee Kotterin mukaan perustaa ohjaava tiimi. Hänen mukaansa etenkin nopeasti muuttuvassa ympäristössä yksi henkilö ei voi hallita kaikkea tarpeeksi nopeasti, eikä hän ole tarpeeksi vahva yksinään. Tarvitaan siis tiimi, johon kuuluu avainhenkilöt, jotta tiimillä on valtaa toteuttaa muutosta. Toisaalta tiimin jäsenten tulee olla myös uskottavia muiden silmissä, sekä heillä tulee olla tarvittavaa asiantuntemusta ja johtamistaitoja. Tiimin työskentely ajautuu helposti ongelmiin, jos jäsenet eivät koe muutosta tarpeelliseksi tai he eivät luota toisiinsa. Niinpä tiimille tulee saada aikaan yhteinen päämäärä, siitäkin huolimatta, että jäsenillä voi olla eri intressejä. (Kotter 1996: 45–58.)

Jotta olisi selvää, mihin muutoksella pyritään, tulee luoda visio. Tämä on Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin kolmas vaihe. Visio on kuva tulevaisuudesta, eli se kertoo, millainen organisaation halutaan olevan tietyn ajan päästä. Visio antaa muutokselle suun-

nan, ja kun suunta on selvillä, on helpompaa nähdä, mitä toimenpiteitä sen saavuttamiseksi tarvitaan. Visio myös kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, kun heillä on jotakin tavoiteltavanaan. Visio auttaa myös koordinoinnissa, kun yksityiskohtaiset päätökset nähdään osana suurempaa kokonaisuutta, jolloin päätöksiä voidaan tehdä itsenäisemmin. Toisaalta tämä edellyttää, että visio on selkeä ja ymmärrettävä, tarpeeksi tarkasti rajattu eikä epämääräinen, sekä haluttava, jotta sitä ollaan valmiita tavoittelemaan ja jopa tekemään uhrauksia saavutettavien etujen vuoksi. Vision tueksi tarvitaan tietenkin strategia, joka kertoo, miten tämä visio on mahdollista toteuttaa. Ohjaava tiimi on Kotterin mukaan vastuussa vision luomisesta, mutta senkin sisällä voi olla ristiriitoja ja erimielisyyksiä vision sisällöstä. (Kotter 1996: 59–72.)

Neljäs vaihe muutosprosessissa on visiosta viestiminen. Kotterin mukaan ei riitä, että vision luonut tiimi on sisäistänyt sen. Jotta visio ohjaisi myös työntekijöiden toimintaa, heidänkin tulee sisäistää se. Tämä vaatii paljon viestintää. Usein virhe onkin siinä, että visiosta viestitään liian vähän. Viestiä muutosvisiosta tulisikin levittää useiden eri foorumien kautta ja toistaa paljon, jotta se ei jää muun viestinnän jalkoihin. Viestin ollessa selkeä se jää helpommin mieleen. Myös esimerkillä johtaminen vaikuttaa: jos johto viestii yhtä, mutta tekee toista, ei viestiä oteta vakavasti. Muutosvision ja toiminnan ristiriitoja tulisi siis pyrkiä poistamaan, tai jos se ei ole mahdollista, pitäisi ristiriidat selittää rehellisesti salailun sijaan. Myös kaksisuuntainen viestintä on tärkeää, koska ihmiset eivät halua olla vain passiivisia vastaanottajia. (Kotter 1996: 73–85.)

Kotterin mukaan muutosprosessin viidennessä vaiheessa tulee valtuuttaa henkilöstö toimimaan vision mukaisesti. Tämä tarkoittaa, että muutosvision toteuttamisen tieltä tulee poistaa esteitä, jotka voivat olla rakenteisiin liittyviä, puuttuvia taitoja, järjestelmien jälkeenyjääneisyyttä tai vastahakoisia esimiehiä. Henkilöstön on vaikeaa toteuttaa uutta visiota, jos vanhat organisaatorakenteet selvästi hankaloittavat työtä. Joskus ylin johto ei koe tarvetta rakenteiden muuttamiselle, toisinaan taas henkilöstö pelkää sen vaikuttavan uraansa. Myös keskijohto voi vastustaa rakenteiden muuttamista samoista syistä kuin muutosta muutenkin. Vaikka rakenteet eivät olisikaan muutoksen esteenä, voivat henkilöstön puuttuvat taidot hidastaa toteutusta yhtälailla. Silloin tarvitaan sekä konkreettisten

taitojen että asenteiden valmennusta. Valmennuksen tulisi kuitenkin olla oikeanlaista oikeaan aikaan. Myös esimerkiksi henkilöstöjärjestelmät voivat olla kannustamatta henkilöstöä muuttamaan, jos uuden vision mukaisesta toiminnasta ei palkita. Kotter myöntää, että kulttuurin muuttaminen tapahtuu vasta myöhemmissä vaiheissa, mutta selvästi ristiriitaiset järjestelmät tulisi poistaa jo aiemmin. Viimeiseksi henkilöstön valtuuttamisen esteenä voivat olla vastahakoiset esimiehet. Jos esimies jarruttaa muutosta toiminnallaan, eivät hänen alaisetkaan pysty muuttamaan toimintatapojaan. (Kotter 1996: 87–99.)

Kotterin mallin kuudennessa vaiheessa tulee saada aikaa lyhyen aikavälin onnistumisia. Muutos on usein pitkä prosessi, joka voi laantua, jos tuloksia ei saada moneen vuoteen. Niinpä tähdittäessä pitkän aikavälin muutokseen, tulee suunnitella myös lyhyen aikavälin tavoitteita. Kun näissä tavoitteissa onnistutaan, se todistaa konkreettisesti, että uhraukset ovat kannattaneet ja täten latistaa epäilijöiden vastarintaa. Se antaa myös ylemmälle johdolle näyttöä, että muutos etenee haluttuun suuntaan. Lyhyen aikavälin tavoitteen saavuttaminen voi olla palkinto muutoksen toteuttajille, ja samalla se antaa lisää motivaatiota jatkaa muutos loppuun. (Kotter 1996: 101–109.)

Seitsemäs vaihe Kotterin mallissa tarkoittaa muutosten vakiinnuttamista, mutta myös uusien muutosten toteuttamista. Tällä hän viittaa siihen, että organisaation osat ovat toisensa kanssa riippuvuussuhteessa. Muutos yhdessä osassa vaatii muutoksia myös muissa. Siksi muutosten vakiinnuttamiseksi tarvitaan organisaatiossa lisää muutoksia. Tässä vaiheessa muutokseen osallistuu yhä enemmän ihmisiä, joten muutoksen suunta on pidettävä selkeänä. Kotter kehottaa myös tarpeettomien keskinäisten riippuvuuksien karsimiseen. (Kotter 1996: 117–125.)

Vaikka organisaatiossa otetaan käyttöön uusia toimintamalleja muutoksen alusta lähtien, on organisaation kulttuurin muuttaminen Kotterin mukaan muutoksen viimeinen eli kahdeksas vaihe. Koska organisaation arvot ovat muotoutuneet monen vuoden kokemuksen kautta, tarvitaan ensin uusia kokemuksia, jotta arvot muuttuisivat uusiksi. Kotter esittääkin, että kulttuuri muuttuu vasta, kun ihmiset toimivat uudella tavalla, josta he saavat hyötyä, ja tämän uuden toimintatavan ja hyödyn välinen yhteys on selvä. Tietenkään koko

kulttuuria ei välttämättä tarvitse muuttaa, mutta jos ristiriitaisuuksia vanhan organisaatiokulttuurin ja uusien toimintatapojen välillä ei muuteta, ei muutokseen ole pysyvä. (Kotter 1996: 127–137.)

3.2. Muutosprosessi toimintaohjeina

Esimerkiksi Burken (2008: 12) mukaan oletus muutoksesta lineaarisena prosessina on harhaa, koska kaikkia tilanteita ei voida etukäteen suunnitella. Hänen mukaansa todellisuudessa muutos etenee, kunnes kohdataan ongelma, joka vie sitä taaksepäin. Jokaisen ongelman ratkaiseminen vie muutosta aina hieman eteenpäin, jolloin lopulta saavutetaan päämäärä.

Gary Yukl (2006: 302–303) on listannut toimintaohjeita muutoksen toteuttamisessa. Myöskään Yukl ei ole jakanut näitä toimenpiteitä lineaarisen prosessin mukaisiin vaiheisiin. Silti niissä on paljon samaa kuin esimerkiksi Kotterin edellä käsitellyissä vaiheissa. Yukl toisaalta jakaa toimenpiteet edelleen asioiden ja ihmisten johtamiseen, eli poliittisiin ja organisatorisiin toimiin, sekä ihmispainotteisiin toimiin.

Yukl (2006: 302–305) on yhdistänyt muiden teorioista ja tutkimuksista kuusi ohjetta, jotka keskittyvät poliittisten ja organisatoristen asioiden hoitamiseen muutoksessa. Ensimmäkin pitäisi selvittää, kuka mahdollisesti vastustaa tai toisaalta helpottaa muutoksen läpivientiä. Tämän lisäksi muutoksen tukijoista tulisi rakentaa vahva liittouma, johon kuuluu sekä organisaation sisäisiä että ulkoisia jäseniä. Muutokseen eniten vaikuttavissa avainasemissa olevien henkilöiden pitäisi olla muutoksen puolella. Jos he eivät ole, Yukl ehdottaa heidän korvaamistaan jopa uusilla henkilöillä. Toimeenpanoa ohjaamaan tulisi käyttää työryhmiä, joihin osallistuu ihmisiä, joiden työhön muutos vaikuttaa. Dramaattiset ja symboliset muutokset, jotka vaikuttavat työhön, saavat ihmiset näkemään uuden vision merkityksen. Muutoksen etenemisen seuraaminen on tärkeää, koska muutosta pitää koordinoita. Palautteen avulla siis arvioidaan muutoksen vaikutuksia ja opitaan jo tehdyistä toimista.

Muutoksen toteuttamisessa ihmisiä pitää motivoida, tukea ja ohjata. Yukl on yhdistänyt seitsemän ohjetta, jotka painottuvat ihmisten johtamiseen. Ensinnäkin johtajan tulee saada ihmiset ymmärtämään muutoksen tärkeys. Muutospainetta luodaan selittämällä, miksi on pitkällä aikatahtaimella tarkasteltuna hyödyllisempää muuttua kuin olla muuttumatta. Ihmisiä pitää myös valmistella sopeutumaan muutokseen kertomalla muutoksen aiheuttamista negatiivisista puolista ja antamalla tukea negatiivisten tunteiden käsitteilyyn. Muutoksen aiheuttaman tuskan käsittelyssä voi auttaa esimerkiksi seremoniat ja rituaalit, joissa luovutaan entisestä. Itsetuntoa ja muutosmyönteisyyttä kasvattavat aikais-
ten vaiheiden onnistumiset, joten niihin pitää luoda mahdollisuudet. Muutoksen etenemisestä pitäisi tiedottaa, koska se vähentää epävarmuutta ja osoittaa, että muutos todella on tapahtumassa, vaikkei se aina päällepäin näkyisikään. Johdon tulee osoittaa sitoutuminen muutokseen tuomalla esiin visiota sekä puuttamalla aktiivisesti esiin tuleviin ongelmiin ja poistamalla esteitä muutokselle. Ihmisten valtuuttaminen on tärkeää, jotta tarkemmat toteutuskeinot voidaan jättää alempien tasojen vastuulle. (Yukl 2006: 305–307.)

Beer (1980) ei tarkastele muutosta lineaarisena prosessina vaan systeeminäkökulmasta, jolloin organisaation jokainen osasysteemi vaikuttaa toisiin. Silti myös Beerin keinot joh-
taa muutosta myötäilevät muutoksen vaiheita. Hänen mukaansa muutos käynnistyy joko muutospaineiden ilmestyessä tai niiden aktiivisella esiintuomisella. Muutospaineen esille tuominen on osa muutostarpeen määrittelyä. Muutospaine ja siitä viestiminen onkin näh-
tävissä sulattamisvaiheeksi ja muut toimenpiteet toteuttamisvaiheeksi.

Beerin (1980: 47) mukaan organisaatio muuttuu, kun se kohtaa paineita, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Sisäisiä muutospaineita aiheuttavat muun muassa henkilöstön suuri vaihtuvuus tai poissaolot, yleinen tyytymättömyys tai lakot. Ulkoiset paineet tulevat sen sijaan ympäristöstä markkinoiden tai lakien ja sääntelyn muuttuessa. Organisaatio voi muuttua sen kohdatessa kriisin, mutta muutos voi lähteä liikkeelle myös, kun sitä puoltava informaatio tuodaan esille. Tiedon tulee olla relevanttia, täsmällistä ja muutokseen osal-
listuville henkilöille merkityksellistä, jotta se motivoisi muutoksen toteuttamiseen. (Beer 1980: 48–50.)

Jotta organisaatiossa toimivat ihmiset näkisivät muutoksen tuovan todella ratkaisun esiin tulleisiin paineisiin, tulee organisaation jäsenten ymmärtää, että muutos vaatii uusia toimintatapoja ja asenteita. Niinpä nämä uudet toimintamallit tulee selvästi viestiä ja selittää henkilöstölle. Visio ikään kuin koordinoi organisaation eri osien toimintoja samaan suuntaan. (Beer, Eisenstat & Spector 1990: 162.)

Beer (1980: 64) kirjoittaa, että onnistumiset aikaisessa vaiheessa muutosta ovat tärkeitä, jotta muutos leviäisi koko organisaatioon. Muutoksen onnistumista tulee arvioida sellaisilla kriteereillä, jotka koetaan tärkeiksi. Beerin mukaan onnistumisten mittaaminen ei ole yhtä tärkeää, kuin onnistumisen tunteen saaminen. Niinpä muutoksen ensimmäiset vaiheet tulisi suunnitella sen verran pieniksi, että ne on mahdollista saavuttaa. Organisaatiossa tarvitaan myös muutoksen vahvistamista, jotta muutoksesta tulee pysyvä. Uusia toimintatapoja tulee tukea palkitsemalla. Tämä vaatii jo tehtyä muutosta täydentävien muutosten tekemistä, jotta koko sosiaalisen systeemin osa-alueet olisivat yhteensopivia.

Myös Coghlan ja Rashford (2006: 51) kritisoivat Lewinin esittämää mallia liian lineaarisiksi, koska nykyään jatkuvasti muuttuvassa maailmassa voi olla tarpeen muuttua ensin ja analysoida muutoksen syitä vasta sen jälkeen, mutta rakentavat mallinsa kuitenkin Lewinin mallin ympärille. Niinpä kaksi ensimmäistä vaihetta, kieltäminen ja välttely, liittyvät Lewinin kuvaamaan sulatusvaiheeseen. Muutospaineen luomisella ja uskottavan vision luomisella on nimenomaan tarkoitus vaikuttaa siihen, kuinka muutostarve hyväksytään ja koetaan omakohtaiseksi. Kolmas vaihe, eli henkilön valmius toteuttaa muutosta liittyy muutoksen toteuttamiseen ja neljäs vaihe, eli ylläpito, muutoksen vakiinnuttamiseen.

Coghlanin ja Rashfordin mukaan muutoskirjallisuudessa on kasvava yksimielisyys siitä, mitkä ovat muutoksen yleisen mallin avaintoimintoja. He nimeävät näitä viisi. Ensimmäinen tehtävä on muutostarpeen määrittely. Muutostarpeen määrittelyssä tulee ottaa huomioon organisaation sisäiset tekijät ja ympäristötekijät. Tässä vaiheessa analysoidaan muutosta ajavat voimat, muutoksen ajoitus, sekä avoimet vaihtoehdot. Toisessa vaiheessa luodaan visio. Visio on tärkeä, koska se antaa positiivisen kuvan tulevaisuudesta, eli tavoittelemisen arvoisen kuvan, mutta ei ole liian yksityiskohtainen ja täten rajoittava. Jos

yksilö luo vision, hänen tulee saada sille ryhmän tuki, jotta visio leviäisi koko organisaatioon. Jos taas ryhmä kehittää yhdessä vision, täytyy yksilöiden sitoutua sen toteuttamiseen. (Coghlan & Rashford 2006: 60–68.)

Kolmas ja neljäs toiminto vastaavat muutoksen toteutusvaihetta. Niinpä kolmas toiminto on nykytilan arviointi. Kun tiedetään, mitä tulevalta halutaan, voidaan arvioida, mitä tulee muuttaa sen saavuttamiseksi. Nykytilannetta arvioidessa priorisoidaan vaadittavat toimenpiteet, sekä selvitetään asioiden väliset riippuvuussuhteet ja päätetään, kenen tulisi olla mukana muutoksessa. Neljäs tehtävä on siirtymävaiheen johtaminen. Tällöin toteutetaan toimintasuunnitelmaa. Muutosohjelma vaikuttaa sekä yksilöiden että ryhmien työhön. Muutoksessa ryhmien kokoonpano ja tehtävät saattavat muuttua ja ryhmien välinen dynamiikka vaikuttaa vahvasti muutoksen onnistumiseen. Etenkin keskijohdon sitouttaminen ja vastarinnan vähentäminen on tässä vaiheessa tärkeää. Viides tehtävä on muutoksen lujittaminen ja ylläpito, jolloin muutos tehdään pysyväksi ja sovitetaan yhteen eri organisaation osat toimivaksi kokonaisuudeksi. Tässä vaiheessa arvioidaan muutoksen onnistumista ja palkitaan. (Coghlan & Rashford 2006: 60–68.)

3.3. Muutoksen toimijat eri vaiheissa

Organisaation muutokseen liittyvät toimijat, eli henkilöt, voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään. Muutoksen suunnittelijat tekevät muutosstrategian, eli päättävät, mihin suuntaan organisaatiota halutaan muuttaa. Muutoksen toteuttajat sen sijaan panevat muutoksen täytäntöön, eli johtavat muutosprosessia. Muutoksen vastaanottajia ovat ne henkilöt, joihin muutos vaikuttaa, mutta joilla ei vastaavasti ole valtaa vaikuttaa muutokseen. Näissä rooleissa voi tietysti olla osin päällekkäisiä tehtäviä, mutta näkökulma ja vastuualueet ovat näitä ryhmiä erottavia tekijöitä. (Kanter, Stein & Jick 1992: 16.)

Kanter, Stein ja Jick (1992: 375–381) yhdistävät muutoksen toimijat muutoksen vaiheisiin. Heidän mukaansa suunnittelijat vastaavat ensimmäisestä vaiheesta, eli sulattamisesta (unfreezing). Suunnittelijat näkevät muutostarpeen ja luovat vision tavoitetilasta. Muutoksen toteuttajat joko kehittävät muutossuunnitelman tai panevat toimeen heille annettua

muutosohjelmaa saadakseen aikaan konkreettisen muutoksen. Toteuttajat siis ovat vastuulla toisesta vaiheesta, eli itse muuttumisesta (change). Lopulta muutoksen vastaanottajat kuitenkin vakiinnuttavat tai ovat vakiinnuttamatta muutoksen osaksi jokapäiväistä toimintaansa (freezing). Tämä on Kanterin, Steinin ja Jickin mukaan myös se ryhmä, joka voi vastustaa muutosta. Suunnittelijat ovat yleensä organisaation ylintä johtoa, toteuttajat keskijohtoa ja vastaanottajat työntekijöitä. Näin ollen toteuttajat jäävät ikään kuin puun ja kuoren väliin kohdatessaan paineita sekä ylemmältä johdolta että alaisiltaan.

Haveri ja Majoinen (2000: 66–67) ovat luokitelleet muutoksen toimijoita kuntaliitoksissa. Heidän mukaansa suunnittelu on luottamushenkilöiden tehtävänä ja virkamiesten rooli korostuu vasta muutoksen myöhemmissä vaiheissa. Niinpä luottamushenkilöiden vastuulla on muutostarpeen esiintuominen ja virkamiesten vastuulla muutoksen toteutus. Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007: 65) mukaan vastuu muutoksesta siirtyy johtavilta viranhaltijoilta yhä enemmän lähiesimiesten vastuulle prosessin edetessä.

Jos Kanterin, Steinin ja Jickin määrittelemä jako muutoksen tekijöihin suhteessa muutoksen vaiheisiin olisi pitävä, voitaisiin päätellä, että muutosvastarintaa esiintyy vain muutoksen viimeisessä, eli vakiinnuttamisvaiheessa. Kuitenkin esimerkiksi King ja Anderson (1995: 160) tekevät tärkeän huomion: muutosta voidaan vastustaa organisaation kaikissa osissa. Vastustus voi sen sijaan johtaa erilaisiin seurauksiin. Jos tarpeeksi moni suunnittelija vastustaa muutosta, sitä tuskin koskaan lähdetään suunnittelemaan lopullisesti. Jos toteuttajat vastustavat laajasti muutosta, ei se todennäköisesti toteudu lainkaan. Vastaanottajien vastustus ei estä muutosprosessin käynnistymistä, mutta voi estää muutoksen pysyvyyden.

3.4. Yhteenveto

Yllä olen esitellyt eri teorioita muutoksen vaiheista yksinkertaistetussa muodossa. Toki eri kirjoittajien määrittelemät muutoksen vaiheet eivät ole suoraan verrattavissa toisiinsa.

Kuitenkin yhteenvetona voidaan todeta, että ensin muutos on nähtävä tarpeellisena ja halettavana. Tähän tarvitaan muutostarpeen määrittelyä, vision luomista ja viestimistä. Tiimi tai henkilöt, jotka vastaavat tästä vaiheesta, ovat suunnittelijoita. Nämä toimenpiteet vaikuttavat siihen, kuinka vahvasti muutoksen tarve yleensä kielletään tai koetaanko muutos omakohtaiseksi.

Kuten esimerkiksi Kotter (1996: 4, 32) toteaa, muutoksen tavoitteita ei saavuteta, jos organisaatiossa ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Tällöin muutokseen ei haluta uhrata voimavaroja. Muutospaine voi puuttua henkilöstön keskuudessa, jolloin muutosta ei toteuteta. Jos muutosta ei nähdä tarpeellisena johtavien esimiesten keskuudessa, vaikeutuu vahvan tiimin perustaminen, eikä vision luominen onnistu. Myös Haverin ja Majoinen (2000: 64, 72) tutkimuksessa muutoksen ensimmäisessä vaiheessa toistuvat samat teemat: muutostarpeen esiintuonti ja muutossuunnitelman tekeminen, johon sisältyy avainhenkilöiden sitouttaminen, vision ja strategian tekeminen, sekä niistä kommunikointi. Näin ollen ensimmäisessä vaiheessa muutosvastarintaan vaikuttaa muutoksen tarpeellisuuden kokeminen, muutosta johtavien henkilöiden sitoutuminen, sekä muutoksen päämäärän selkeys.

Seuraava vaihe painottuu käytännön toimiin. Henkilöstöä tulee valtuuttaa toimimaan uudella tavalla ja poistaa ristiriitoja. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen ja onnistumisen tunteet ovat tärkeässä asemassa, jotta muutos hyväksytään. Näistä toimenpiteistä vastaavat ovat muutoksen käytännön toteuttajat. Tällöin siirrytään muutoksen kieltämisestä toimimiseen, mutta vain, jos muutostarve on hyväksytty.

Vaikka muutoksen suunta olisikin selkeä, ei se toteudu, jos toteutuksen tiellä olevia esteitä ei poisteta. Henkilöstö ei voi toimia uudella tavalla, jos organisaatorakenne tai arviointijärjestelmät ovat ristiriidassa uusien toimintatapojen kanssa. Ihmiset myös menettävät helposti mielenkiintonsa muutoksen toteuttamiseen, jos mitään näkyviä parannuksia ei synny. Jos muutosprosessi päätetään, ennen kuin kaikki entiseen toimintaan ajavat tekijät on muutettu, palautuu tilanne organisaatiossa usein entisenlaiseksi. (Kotter 1996: 9–11, 119.) Haveri ja Majoinen (2000: 74) painottavat toteuttamisvaiheessa henkilöstön muutosvastarinnan hallintaa poistamalla muutokseen liittyviä uhkia. Tiedottaminen ja

henkilöstöä koskevat ratkaisut tulisi heidän mukaansa tehdä mahdollisimman nopeasti, jotta pelkoa omasta työpaikasta ei syntyisi aiheetta. Toisessa vaiheessa vastarinta liittyy siis käytännön toteutukseen. Vastustusta aiheuttaa, jos uusien toimintatapojen mukaan toimiminen ei käytännössä ole mahdollista, mitään konkreettista ei tunnuta saavan aikaan, muutosta ei laajenneta koskemaan kaikkia organisaation vuorovaikutuksessa olevia osia, tai muutos koetaan henkilöstön keskuudessa uhkana.

Viimeisessä vaiheessa muutos on tarkoitus vakiinnuttaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Tämä vaatii uusien toimintatapojen ylläpitoa sekä edelleen uusien toimintatapojen kanssa ristiriidassa olevien tekijöiden poistamista. Kokonaisvaltainen muutos edellyttääkin organisaatiokulttuurin muuttumista niin, että muutoksen tuomat uudet toimintatavat nähdään tarkoituksenmukaisina ja arvostettavina. Tämä vaihe jää vastaanottajien vastuulle, koska viime kädessä yksilöt voivat estää muutoksen pysyvyyden, jos he eivät ylläpidä uusia toimintatapoja.

Jos muutoksessa useampi organisaatio liittyy yhdeksi, voi edessä olla organisaatiokulttuureiden yhteentörmäys. Haverin ja Majoisen (2000: 81) tutkimuksessa tämä on näkynyt kommunikaatio-ongelmina ja työmotivaation laskuna. Organisaatiokulttuureita tulisi aktiivisesti sovittaa yhteen ja antaa henkilöstölle muutosvalmennusta.

4. MUUTOSVASTARINTA

Muutosvastarinnan voidaan nähdä kuuluvan olennaisena osana jokaiseen muutokseen. Tässä kappaleessa tarkastelen sitä, mitä asioita muutosvastarintaan kirjallisuudessa liitetään. Muutos voidaan nähdä sopeutumisprosessina tai henkisenä prosessina, jonka alkuvaiheisiin kuuluu muutosvastarinta ennen kuin muutos hyväksytään. Muutoksen johtamisella on tarkoitus vähentää tai poistaa muutosvastarintaa, jotta muutos onnistuisi. Muutoksen vaiheiden hyvin suoritettu toteutus ei tietenkään itsessään poista vastarintaa. Sen sijaan vaiheiden toteutuksen tarkoitus on vaikuttaa muutosvastarinnan taustalla oleviin syihin. Niinpä jäljempänä tässä kappaleessa esittelen syitä, joiden nähdään aiheuttavan muutosvastarintaa ja joita vaiheiden toteutuksessa voidaan poistaa. Lisäksi oletuksena on, että hyvä muutosvaiheiden läpikäynti lisää muutosvalmiutta.

4.1. Muutosvastarinnan määritelmä

Tässä tutkimuksessa käytän muutosvastarinnan käsitettä synonyymina muutoksen vastustamiselle. Toisaalta esimerkiksi Valtee (2004: 24) huomauttaa muutosvastarinnan olevan käsitteenä leimaava, koska sillä viitataan yleensä yksilön taipumukseen toimia. Hänen mukaansa on neutraalimpaa puhua muutoskriittisyydestä tai muutoksen vastustamisesta, koska se kertoo yksilön tilannekohtaisesta tulkinnasta.

Anderson ja King (1995: 156) ovat sitä mieltä, että käsite muutosvastarinta riippuu aina näkökulmasta. Se, mikä yhden mielestä voi olla muutoksen irrationaalista vastustamista, voi toisen mielestä olla aiheellista kritiikkiä muutosta kohtaan. Ylikoski ja Ylikoski (2009: 29) myös lisäävät, että muutokseen liittyvät negatiiviset tunteet eivät ole aina muutoksen vastavoimia, vaan ihmiselle luonteva tapa kyseenalaistaa tapahtumia.

Muutosvastarinta voi olla piilossa olevaa tai avointa. Piilossa olevaa vastarintaa voi olla vaikea havaita. Se voi ilmetä muutokseen sitoutumattomuutena tai motivaation ja suoriutuskyvyn laskuna. Näkyvämmän ilmenevää muutosvastarintaa voi olla vihamielisyys

muutosta ajavia henkilöitä kohtaan, ryhmien väliset konfliktit sekä muutoshankkeiden viivästyttäminen ja sabotointi. (Anderson & King 1995: 170–172.)

4.2. Muutosvastarinnan syyt

Ylikoski ja Ylikoski (2009: 26, 38) painottavat tunteiden merkitystä muutoksessa. Ensisijaisesti muutos vaikuttaa ihmisen tasapainon ja hallinnan tunteisiin. Ihmisellä on sisäinen tarve ennakoida tulevaa, ja muutos tarkoittaa tuttujen asioiden muuttumista niin, että tulevaisuudesta tulee epävarma. Siksi muutos nähdäänkin ensin uhkana. Vasta uhkakokemuksen jälkeen ihminen tunnistaa muutoksessa mahdollisuuksia. Muutos koetaan myös Valteen (2002: 28) mukaan usein uhkana. Hänen tarkastelemistaan muutosprosesseista lähes kaikissa muutos nähtiin ensisijaisesti uhkaavana, eikä niinkään mahdollisuuksia avaavana.

Muutoksen onnistumisen kokemisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee turvallisuudentunnetta. Epävarmuutta aiheuttaa etenkin se, jos henkilöstöön vaikuttavia ratkaisuja ei ole tehty tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Henkilöstö joutuu sietämään epävarmuutta, mutta tällöin korostuu etenkin mikrotason henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tämä tarkoittaa läsnä olevaa esimiestä, jolla on ymmärrys muutostilanteesta, ja joka pyrkii ratkaisemaan esiin tulevat ongelmat muutosprosessin kuluessa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008: 100–101.)

Epävarmuuden poistamiseen vaikuttaa myös muutosturva. Laissa on määrätty liittyvien kuntien henkilöstölle viiden vuoden irtisanomissuoja, jolloin kuntien henkilöstöä ei saa irtisanoa taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla (Kuntarakennelaki 29 §). Etenkin esimiesasemassa olevat näkevät tämän muutosturvan tärkeänä ja tarkoituksenmukaisena. Lähes puolet työntekijöistäkin kannattaa muutosturvaa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008: 96.)

Kuitenkin on huomioitavaa, että muutoksen hyväksymiseen tai vastustamiseen ei vaikuta ainoastaan tunteiden käsittely. Ihmismieli on aina tunteiden ja järjen vuoropuhelua, jolloin tiedottamisella ja faktojen esiin tuomisella voidaan vaikuttaa myös esiin tuleviin uhan tunteisiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009: 45.)

Kumar, Kant ja Amburgey (2007: 574–581) ovat luokitelleet yksilön muutosvastarintaan vaikuttavat tekijät neljään: persoonallisuustekijät, organisatoriset tekijät, ulkoiset ympäristötekijät sekä sosiaalistuminen. Ensinnäkin persoonallisuuserot selittävät muutokseen suhtautumista. Toiset ovat luonteeltaan uskaliaampia, kun taas toiset kokevat olonsa mukavaksi vain tutussa ympäristössä. Persoonallisuuteen vaikuttaa sekä sosiaalistuminen että organisaation luonne. Byrokraattisessa organisaatiossa pitkään työskentely tekee ihmisestä helpommin perinteisiin tukeutuvan kuin ympäristön muutoksiin herkästi reagoivan. Myös ihmisten henkilökohtaiset toiveet ja odotukset työtään kohtaan vaikuttavan muutoksen vastustamiseen. Jos uhkana on työssä saavutetun aseman, turvallisuuden tunteen, autonomian tai arvovallan menetys, on muutoksen vastustaminen hyvin todennäköistä.

Toiseksi organisaatio vaikuttaa yksilön kokemaan muutosvastarintaan. Uusien vaadittavien taitojen tai osaamisen puute aiheuttaa pelkoa ja sitä kautta muutoksen vastustusta. Myönteiset kokemukset muutoksista aiemmin ja onnistumisen kokemukset muutoksen edetessä vähentävät vastustusta. Lisäksi työtyytyväisyys vaikuttaa muutoshalukkuuteen, sillä työhönsä tyytymättömät eivät ole sitoutuneita ponnistelemaan organisaation kehittämiseksi. (Kumar, Kant & Amburgey 2007: 578–579.) Organisaatiotekijät vaikuttavat muutosvastarinnan syntymiseen oletettavasti siis eniten toteutusvaiheessa, sillä tällöin organisaatorakenne voi estää uudet toimintatavat ja onnistumisten puute voi lannistaa muutosta.

Kolmanneksi ulkoiset ympäristötekijät voivat vaikuttaa yksilön näkemykseen luomalla muospainetta. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädännöstä tai poliittisista päätöksistä seuraavat muospaineet, organisaation sidosryhmien paine, sekä organisaation asiakkaiden luoma paine. Nämä voivat vaikuttaa muutosta edistävästi tai estävästi.

(Kumar, Kant & Amburgey 2007: 579–580.) Muutoksen sulattamisvaiheessa ideana onkin nimenomaan ympäristötekijöiden muutosta edistävän vaikutuksen aikaansaaminen.

Valtee (2004: 25) tuo esille, että muutokseen negatiivisesti tai kriittisesti suhtautuvat ihmiset perustelevat muutosskeptisyyttään rationaalisilla tekijöillä, kuten muutoksen tarpeettomuudella, väärällä toteutustavalla tai sen tuomalla epävarmuudella ja uhkalla menettää työpaikka. Muutoksen kannattajat sen sijaan pitävät muutosvastarinnan syynä asenteita ja tunteita. Heidän mielestään vastustus on asenneongelma, vastustajat eivät pysty näkemään muutoksen positiivisia puolia, vastustajat pelkäävät uusien taitojen opettelua tai vastustajat eivät halua nähdä vaivaa muutoksen eteen.

Muutosvastarintaa voidaan tarkastella niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasollakin. Yksilötasolla muutosvastarintaa voi aiheuttaa esimerkiksi henkilökohtaisen määräämävallan puute, päätöksenteon keskittyneisyys, sekä yleiset asenteet organisaatiota kohtaan, kuten luottamuksen puute. Ryhmätasolla muutosvastarintaa syntyy etenkin, jos ryhmä on hyvin sisäänpäin kääntynyt ja muutosta ohjataan sen ulkoa käsin. Organisaatiotasolla muutosvastarinnan esiintymiseen vaikuttaa muun muassa organisaatorakenne, organisaation yleinen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. (Anderson & King 1995: 167–168.)

Burken (2008: 91–93) mukaan yksilötasolla tarkasteltuna muutosvastarinta syntyy menettämisen tunteesta. Muutoksessa menetetään jotakin tuttua ja turvallista, sekä joudutaan siirtymään tuntemattomaan. Tämä aiheuttaa helposti ahdistuneisuutta ja huolia. Toinen syy muutoksen vastustamiselle voi olla se, että muutos aiheuttaa valinnanvapauden menettämisen, jos muuttuminen on tehtävä pakon edessä. Yksilöiden kokema muutosvastarinta on kuitenkin hyvin henkilökohtaista: toiset pelkäävät pieniäkin muutoksia kun taas toiset suhtautuvat niihin rationaalisesti.

Anderson ja King (1995: 168–170) luettelevat kolme yleistä psykologista tekijää, jotka aiheuttavat muutoksen vastustamista. Ensimmäinen on muutoksen aiheuttama epävarmuus. Muutos on tuntematon ja nähdään siksi uhkaavana. Kognitiivinen syy on se, että muutoksen nähdään vaikuttavan haitallisesti omaan työympäristöön. Emotionaalisia syitä ovat muutoksen aiheuttamat negatiiviset tunteet, kuten ahdistuneisuus, turhautuminen ja

itsetunto-ongelmat. Kognitiivisia ja emotionaalisia syitä on kuitenkin vaikea erottaa toisistaan. Toinen syy muutoksen vastustamiseen on se, että nykytilan muuttuminen vaarantaa omia etuja. Esimerkiksi henkilökohtainen valta, organisaatiolta saadut resurssit tai palkkiot ovat asioita, jotka muutoksen myötä saatetaan menettää. Niinpä ne, kenellä on eniten menetettävää, vastustavat muutosta usein voimakkaimmin. Kolmas syy muutoksen vastustamiselle on myös hyvin rationaalinen. Muutosta vastustetaan, koska se tarkoittaa ylimääräistä työtä.

Organisaatiomuutosta voidaan vastustaa myös ryhmätasolla. Jos ryhmä kokee muutoksen uhkaavan sen olemassaoloa, saattaa se alkaa yhteisesti taistelemaan muutosta vastaan. Ryhmä saattaa myös vastustaa sen jakamista tai paeta muutosta pyrkimällä itsenäiseksi yksiköksi. Ryhmä saattaa myös yhteisesti tehdä sen johtajasta syntipukin, jolloin se kyseenalaistaa johtajan ammattitaidon. Voidaan puhua myös ryhmän joutumisesta perusolettamustilaan, jolloin se ei enää toimi rationaalisesti. (Burke 2008: 101–102.)

Organisaatiotasolla tarkasteltuna muutos voi pysähtyä, tai ainakin hidastua. Radikaali muutos voi kuivua kasaan pelkäksi asteittaiseksi muutokseksi. Tällöin vain joitakin organisaation osa-alueita on pystytty muuttamaan, mutta organisaation syvärakenteet pysyvät ennallaan. Organisaatiossa voi olla vallalla ilmapiiri, jossa muutosta ei nähdä tärkeänä eikä kiireellisenä, ja sen toteutus jää muiden tehtävien jalkoihin. Kuten ryhmissäkin, myös koko organisaatiotasolla voidaan syyttää johtoa ja olla seuraamatta sen päätöksiä. (Burke 2008: 108–109.)

4.3. Muutosvalmius

Myös organisaatiossa toimivien henkilöiden muutosvalmius vaikuttaa esiintyvään vastarintaan. Muutos on helppo toteuttaa, jos työyhteisö toivoo muutosta, tekee aloitteen sen toteuttamiseksi tai haluaa muutosta aktiivisesti. Jos muutostarpeet ja muutoshalut kohtaavat täysin, ei vastarintaa synny. Toinen tilanne syntyy, kun päätös muutoksen toteuttamiselle tehdään työyhteisön ulkopuolella. Jos tilanteesta kuitenkin neuvotellaan ja saadaan

aikaan yhteisymmärrystä, suostuvat työntekijät vapaaehtoisesti muutokseen. Vaikein tilanne on, jos muutos koetaan ulkoa ohjatuksi ja pakotetuksi. Jos muutoksen tavoitteet koetaan vääriksi, mutta niihin ei voida vaikuttaa, syntyy vahvaa muutoskielteisyyttä. Muutokseen joudutaan sopeutumaan, mutta se ei tapahdu ilman muutosvastarintaa. Tämän lisäksi joillakin yksilöillä voi sopeutumiskynnys jopa ylittyä, jolloin syntyy työyhteisöön ongelmia, kuten uupumista, lisääntyneitä poissaoloja ja psyykkistä oireilua. (Valtee 2004: 19–20.)

Myös Burke (2008: 94–110) luettelee keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan vähentää. Ensinnäkin ihmisiä voidaan auttaa ymmärtämään, mitä he käyvät läpi. Tähän liittyy muutoksen aiheuttamien psykologisten reaktioiden tunnistaminen. Toiseksi voidaan pyrkiä entisen päättämiseen, jolloin uuteen olotilaan siirtyminen voi tuntua helpommalta. Etenkin ryhmän kesken voidaan pitää jäähyväiset vanhoille toimintatavoille ja juhlia uuden ajan alkamista. Tällöin ihmiset voivat myös jakaa tuntemuksiaan keskenään. Kolmanneksi ihmisten ottaminen osallisiksi muutokseen mukaan vähentää vastustusta. Mitä enemmän he ovat osallistuneet muutoksen suunnitteluun, sitä sitoutuneempia he ovat. Myös ryhmän tulisi voida osallistua sitä koskevien toimintojen suunnitteluun. Jos ryhmä on ajautunut perusolettamustilaan, eikä pysty enää näkemään sen ulkopuolelle, saattaa olla tarkoituksenmukaista hajottaa ryhmä. Organisaatiotasolla etenkin muutoksen tarpeellisuuden esiintuominen ja johdon sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen vähentävät vastustusta.

4.4. Muutosvastarinta osana henkistä prosessia

Muutosvastarinta voidaan siis nähdä ihmiselle luonnollisena psyykkisenä reaktiona. Myös nämä reaktiot voidaan jakaa vaiheisiin. Eri kirjoittajat luokittelevat näitä psykologisia vaiheita hieman eri tavalla, mutta yhteistä kaikille on, että muutos aiheuttaa alussa negatiivisia reaktioita ja sitten hyväksyntää.

Coghlan ja Rashford (2006: 51–55) määrittelevät muutokseen suhtautumisessa neljä psykologista reaktiota. Ensimmäinen reaktio muutokseen on kieltäminen. Muutosta ei nähdä

tarpeellisuutta, kielletään. Tässä vaiheessa informaatiota prosessoidaan, mutta tiedon arvo, relevanttius tai ajankohtaisuus kyseenalaistetaan. Mitä yllättävämpää epämukava tieto on, sitä todennäköisemmin se kielletään. Vastarintaan vaikuttaa kognitiivisten tekijöiden lisäksi myös emotionaaliset tekijät. Kognitiiviset tekijät liittyvät muutoksen sisällön arviointiin, jolloin etsitään vastauksia kysymyksiin: miksi muutos on tarpeellinen, voitaisiinko olla muuttumatta, mitkä voimat ajavat muutosta ja mitkä ovat muutoksen vaikutukset? Huomioitavaa on, että organisaation jäsenet voivat toteuttaa muutosta pakon edessä, vaikka sen tarpeellisuus kielletäisiinkin. Emotionaaliset tekijät sen sijaan liittyvät yksilön sopeutumiskykyyn, koska muutos aiheuttaa esimerkiksi pelkoja tulevasta. Yksilön tulee myöntää ja käsitellä muutokseen liittyvät negatiiviset tunteet, mutta tämä onnistuu paremmin, jos ilmapiiri on avoin, pelkoja kuunnellaan ja eri näkökulmia ymmärretään. (Coghlan & Rashford 2006: 51–52.)

Toinen psykologinen reaktio muutoksen käsittelyssä on välttely. Tässä vaiheessa muutoksen tarpeellisuus on tunnustettu vastahakoisesti, mutta koetaan, että muutos ei kosketa itseä, vaan muiden tulisi muuttua. Näin ollen muutosta vältellään ja sen vaatimia toimia lykätään, koska muutosta pidetään toisarvoisena. Myös tietoa, joka on vastakkain muutosta ajavan tiedon kanssa, saatetaan etsiä. Emotionaalisella tasolla saattaa esiintyä passiivis-aggressiivista käytöstä. Henkilö, joka ei ota osaa muutokseen, on passiivinen, mutta ilmaisee vastarintaa ja purkaa tunteitaan asianomaisen tilanteen ulkopuolella. Emotionaaliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, että henkilö näkee organisaation johdon vääristyneesti, tekee liiallisia yleistyksiä, keskittyy vain negatiivisiin puoliin, valikoi tietoa, vetää liian suoria johtopäätöksiä ja toimii vain tunnepohjalta. Kognitiivisesti ihminen syyttää väärää tapaa toteuttaa muutos. (Coghlan & Rashford 2006: 52–53.)

Muutoksen kolmas psykologinen vaihe on toimiminen. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö on valmis muutoksen käytännön toteutukseen, jolloin tutkitaan, mitä muutoksia tarvitaan, missä järjestyksessä, millä osa-alueilla ja kuka niistä vastaa. Tähän liittyy muutosvoimien arviointi, tiedon tulkinta, tavoitetilan kommunikointi, muutossuunnitelman luominen ja toteuttaminen, välivaiheiden saavuttaminen, ihmisten sitouttaminen ja muutoksen suunnan arviointi. Näin muutos vähitellen levittäytyy yhä laajemmin organisaatioon, koska

yhden systeemin osan muuttaminen vaikuttaa myös toisiin systeemin osiin. Tämä voi aiheuttaa myös konflikteja ja erimielisyyttä siitä, mitä systeemin osia tulisi muuttaa. Jokainen uusi ehdotus voi myös aloittaa muutoksen käsittelyn uudelleen kieltämisvaiheesta. (Coghlan & Rashford 2006: 53–54.)

Muutoksen viimeisen psykologisen vaiheen Coghlan ja Rashford ovat nimenneet ylläpitovaiheeksi. Henkilö pyrkii tällöin ylläpitämään uutta toiminnan tasoa. Tässä vaiheessa muutos integroidaan jokapäiväisiin tapoihin, yksilöiden käyttäytymiseen ja organisaation toimintoihin. Menettelytapojen implementointi osaksi normaalia tapaa toimia edellyttää, että tästä uudella tavalla toimimisesta palkitaan. Coghlan ja Rashford myös huomauttavat, että tavoitteena ei ole välttämättä mikään pysyvä tila, vaan organisaation tulisi silti olla avoin uusille muutoksille. (Coghlan & Rashford 2006: 54–55.)

Myös Valtee kuvaa organisaatiomuutosta henkisenä sulatusprosessina, jossa ihminen käy läpi seitsemän eri vaihetta ensimmäisestä kieltämisreaktiosta viimeiseen muutoksen sisäistämisen vaiheeseen. Hän korostaakin, että muutoksen henkinen prosessointi ja läpikäytävät vaiheet vievät oman aikansa, eikä sitä voida välttämättä nopeuttaa. (Valtee 2004: 33–34.)

Samoin Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007: 58–59) mainitsevat, että sekä yksilöt että organisaatiot käyvät muutoksen läpi psykologisissa vaiheissa. Ensimmäinen vaihe on lamaantuminen, jolloin muutos kielletään tai sitä kritisoidaan voimakkaasti. Tällöin myös informaatiota muutoksesta otetaan vastaan huonosti. Toisessa vaiheessa muutosta epäillään, ja tunteet voivat vaihdella positiivisista negatiivisiin. Viimeisessä vaiheessa muutos hyväksytään ja siinä aletaan nähdä myös positiivisia piirteitä. Jokainen yksilö käy läpi nämä vaiheet eri tahdissa. Myös muutoksen laajuus vaikuttaa sen hyväksymisen nopeuteen: laajasti henkilöstöön vaikuttavat muutokset hyväksytään hitaammin.

Yksilöllistä muutosdynamikkaa voidaan kuvata myös portaina kohti muutoksen hyväksymistä. Ensin huoli jostakin aiheuttaa negatiivisen tuntemuksen, jolloin muutokselle

nähdään tarvetta. Toinen vaihe on muutoksen kohtaaminen, jolloin muutoksen tarve hyväksytään. Sen jälkeen selkiyttämävaiheessa sitoudutaan muutoksen toteuttamiselle. Viimeinen vaihe on muutoksen kirkastaminen, jolloin muutoksen tavoitteet sisäistetään. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007: 41–42.)

Muutos merkitsee luopumista entisestä. Menetyksen tunne voi olla niin vahva, että ihminen joutuu shokkitilaan ja lamaantuu. Päälimmäisenä tunteena on tällöin pelko ja epävarmuus. Kun tietoa saadaan lisää ja sitä aletaan sisäistää, siirtyy ihminen tilaan, jossa hän voi arvioida muutosta. Tällöin koetaan yleensä vastustusta, jopa suuttumusta ja vihaa. Näistä tunteista päästään yli vain, kun luopumiselle annetaan tilaa ja aikaa. Tätä voidaan verrata muissakin elämäntilanteiden suurissa muutoksissa tarvittavaan surutyöhön. Kaipauksen tunteen kautta ihminen on valmis jättämään entisen taakseen ja sitoutumaan uuteen. (Ylikoski & Ylikoski 2009: 38–45.)

4.5. Yhteenveto

Edellä olen esitellyt muutostoimenpiteiden jaottelun vaiheisiin. Lisäksi olen esitellyt muutoksen henkisen prosessin läpikäymisen vaiheina. Kysymys kuuluukin, johtaako muutoksen vaiheiden onnistunut toteutus muutoksen henkisen prosessin läpikäymiseen niin, että muutos hyväksytään? Asia voi olla myös toisin päin: muutoksen psykologisten vaiheiden läpäisemisen jälkeen muutos on hyväksytty ja tämän takia muutoksen toteutuksen voidaan nähdä onnistuneena.

Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008) ovat tutkineet viiden kunnan kattavalla kyselyllä henkilöstön suhtautumista muutokseen, kun kuntaliitos on jo toteutunut. He ovat jaotelleet vastaukset sen mukaan, näkevätkö henkilöt muutoksen hyvin, keskimukaisesti vai heikosti onnistuneena. Työyhteisöjen läpikäymät vaiheet on luokiteltu lamaannusvaiheeseen, toiveen heräämisvaiheeseen ja muutoksen sisäistämisen vaiheeseen. Vaikka vain alle kymmenen prosenttia vastaajista näki työyhteisönsä olevan vielä lamaannusvaiheessa, on huomioitavaa, että suurin osa näistä henkilöistä näki muutoksen epäonnistu-

neena. Vastaavasti muutoksen sisäistäneistä henkilöistä suurin osa näkee muutoksen hyvin onnistuneena. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008: 39–40.) Näyttääkin siltä, että muutokseen suhtautuminen vaikuttaa siihen, miltä muutoksen vaiheiden toteutus näyttää.

Myös Valtee (2002: 28) näkee selvän yhteyden muutospelkojen kokemisessa ja muutosprosessin kokemisessa: ihmiset, jotka kokevat muutoksen uhkaavana, eivät näe muutosta tarpeellisena, kokevat muutoksen aiheuttavan epävarmuutta, ovat tyytymättömiä muutoksen toteutukseen, sekä suhtautuvat kielteisesti koko muutokseen. Valteen mukaan ei ole kuitenkaan selvää, kumpi vaikuttaa kumpaan, eli seuraavatko muutospelot prosessin toteuttamisesta johtuvista syistä vai vaikuttavatko muutospelot siihen, miten muutosprosessi nähdään. Valtee kuitenkin toteaa, että tämä ei ole relevantti kysymys. Tärkeämpää on huomata, että hyvin toteutettu muutosprosessi voi osaltaan vaikuttaa muutospelkojen vähenemiseen organisaatiossa.

Toisaalta jos muutos on jo käynnistynyt, sen vaikutuksia on päästy jo arvioimaan, ja on saatettu nähdä niiden positiiviset puolet. (Coghlan & Rashford 2006: 53.) Myös Valtee (2004: 35) toteaa samaa: Perinteisesti on totuttu ajattelemaan, että asenteen muuttuminen johtaa myös toiminnan muuttumiseen. Kuitenkin Valteen tutkimuksista saatu empiria osoittaa, että toiminta, ja sitä myötä saadut kokemukset, muuttavat asenteita muutosmyönteisemmiksi.

Muutosprosessi ei kuitenkaan etene välttämättä samaa tahtia muutoksen henkisen sulattamisen prosessin kanssa. Kuten edellä on todettu, eri ihmiset käyvät henkistä prosessia läpi eri nopeudella. Valteen (2002: 34) mukaan alkuvaiheessa on tärkeää käyttää keinoja, jotka keskittyvät todellisuuden kohtaamiseen, hyväksymiseen ja vanhasta luopumiseen, eli sulattamiseen. Vasta sen jälkeen voidaan käynnistää organisaatiomuutos ja alkaa toteuttaa visiota.

Coghlan ja Rashford (2006: 77) myös huomauttavat, että muutoksen psykologisetkaan vaiheet eivät etene välttämättä lineaarisesti. He myös kuvaavat muutoksen psykologisten

vaiheiden läpikäyntiä eri organisaatiotasojen ja yksilöiden osalta eriteltyinä, koska oletuksena on, että organisaation eri tasoilla käydään läpi psykologiset vaiheet eri aikoihin (Coghlan & Rashford 2006: 62, 78).

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutoksen henkisen prosessoinnin alkuvaiheissa esiintyy muutosvastarintaa. Tällöin muutosvastarintaa voidaan vähentää vaikuttamalla muutoksen kokevan henkilöstön psykologiseen muutosprosessiin. Olettamuksena on, että psykologisten vaiheiden läpikäyntiä voidaan helpottaa johtamalla muutoksen vaiheita tavasti. Seuraavaksi siirryn testaamaan tätä olettamusta käytännössä.

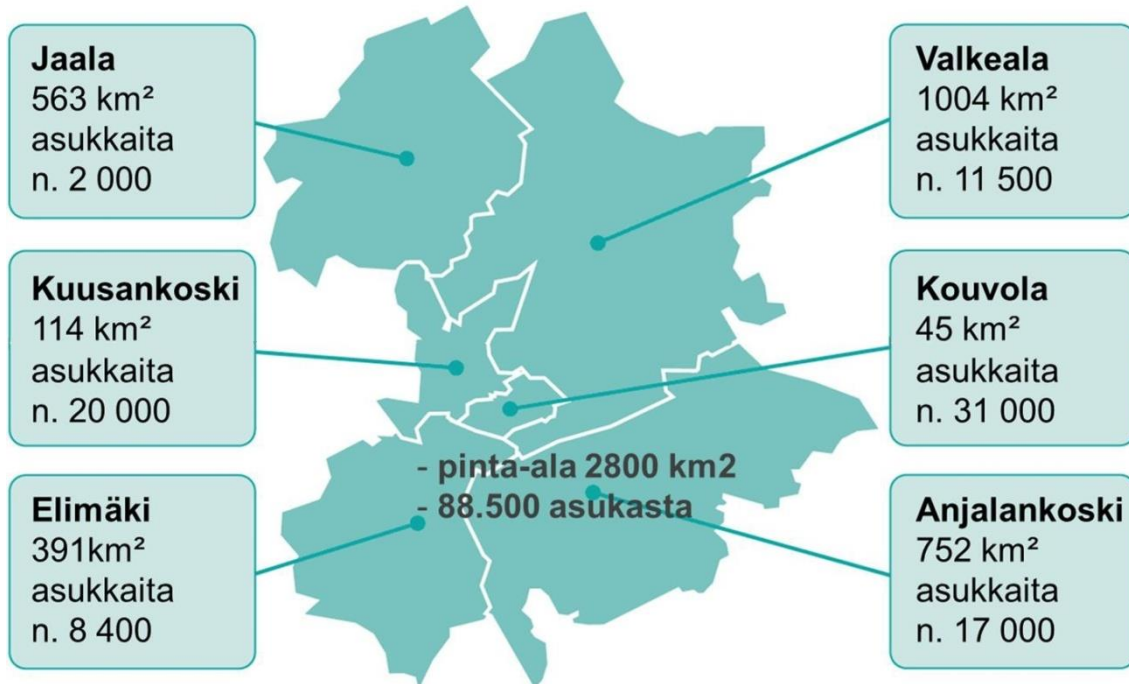
5. KOUVOLAN KUNTALIITOS

Kouvolan seudun kuntaliitos on harvinaisen suuri monikuntaliitos. Sen taustalla oli monia syitä, kuten taloustilanteen heikkeneminen, pyrkimys parempaan yhteistyöhön, sekä valtiohallinnolta tullut kannustus liittymisavustuksen muodossa. Huomioitava on myös valtiohallinnolta tullut painostus, sillä liittymisaikaan kuntarakennelaki oli uudistumassa ja pyrkimyksenä oli luoda järjestelmä, jolla kuntia voitaisiin liittää yhteen muutoinkin kuin vapaaehtoisuuteen perustuen.

Seuraavaksi perustelen, miksi nimenomaan Kouvolan seudun kuntaliitos valikoitui tarkasteluni kohteeksi. Lisäksi perustelen haastateltavien valinnat. Esittelen myös kuntaliitoksen suunnittelua ja toteutusta kuntaliitosasiakirjoihin perustuen. Tämän taustamateriaalin perusteella laadin haastattelukysymykset ja suoritin haastattelut, joita käsittelem jäljempänä tässä kappaleessa. Empiirinen osio painottuukin haastatteluista saatuihin vastauksiin.

5.1. Tutkimuskohteen valinta

Vuoden 2009 alusta liittyivät kuusi kuntaa (Kouvola, Kuusankoski, Anjalankoski, Valkeala, Elimäki ja Jaala) yhteen muodostaen uuden Kouvolan kaupungin. Nykyään Kouvola on 86 267 asukasta (31.7.2015, Väestörekisterikeskus 2015).



Kuvio 2. Uusi Kouvolan kaupunki 1.1.2009 (Asikainen, Hietaharju, Kenni, Merisalo ja Antila 2012: 8).

Tutkimuskohteekseni valitsin Kouvolan kuntaliitoksen muutoksen laajuuden ja ajankohdan perusteella. Kouvolan seudun kuusi kuntaa liittyivät yhteen vuonna 2009. Haastattelut suoritin vuonna 2014, jolloin liitoksesta oli kulunut reilu viisi vuotta. Näin varmistuttiin siitä, että muutoksen kaikki vaiheet, myös vakiinnuttaminen, ovat käynnistyneet. Toki ajan kuluminen tuo mukanaan haasteita, sillä vaarana on, että aika kulta muistot tai tapahtumia tarkastellaan myöhempien tapahtumien valossa eri tavalla kuin tapahtumiaikanaan.

Kouvolan kuntaliitos oli laaja muutos. Kuntaliitoksessa mukana olevien kuntien määrä oli suuri, minkä johdosta Kouvolan asukasluku ja pinta-ala kasvoivat huomattavasti. Koski, Kyösti & Halonen (2013: 21) ovat todenneet, että muutoksia tapahtuu uuden kunnan toiminnassa etenkin silloin, kun suurimman liittyvän kunnan osuus jää suhteellisen pieneksi. Näin tapahtui nimenomaan Kouvolassa, sillä vanhan Kouvola oli väkiluvultaan kunnista suurin, mutta uudessa kunnassa sen väestön osuus oli alle 35 prosenttia. Lisäksi

muutoksen laajuutta kasvattaa kuntaliitoksen yhteydessä tehtävät muut muutokset (Koski, Kyösti & Halonen 2013: 20). Kouvolassa purettiin kuntaliitoksen yhteydessä kuntayhtymiä. Samalla toteutettiin koko organisaatiomallin muutos, kun siirryttiin tiilaja-tuottajamalliin.

Työyhteisöjä voidaan luokitella sen mukaan, miten muutos niihin vaikuttaa. Ensimmäiset työyhteisöt ovat niitä, joihin kuntaliitos ei tuo henkilöstö- tai esimiesvaihdoksia. Toisena on osittain muuttuva työyhteisö, joissa esimies, osa henkilöstöstä tai toimipaikka vaihtuu kuntaliitoksen myötä. Kolmas ryhmä ovat ne työyhteisöt, jotka muodostetaan kuntaliitoksessa täysin uudelleen. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007: 94.)

Kuntaliitos siis vaikuttaa työyhteisöihin eri voimakkuudella. Toimialoitain luokiteltuna muutos vaikuttaa yleensä vähiten opetuksen ja kulttuurin toimialaan. Sen sijaan eniten muutoksia koetaan talouden ja hallinnon toimialalla. Muutostoimenpiteet ovat usein merkittävimpiä talouden ja hallinnon toimialalla, koska kuntaliitoksilla haetaan synergiaetuja etenkin näissä tehtävissä. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008: 85.)

Tämän takia pyrin valitsemaan yksikön, jossa muutos on ollut radikaali. Tarkemmaksi kohteekseni valikoitui Kouvolan tekninen toimi, sillä tekninen toimiala muodostettiin kuntaliitoksen myötä täysin uudelleen. Teknisessä toimessa on myös liitoksen myötä toteutettu toimintojen tehostamista. Vaikka työntekijöillä onkin viiden vuoden muutos- turva, on henkilöstömäärä laskenut voimakkaasti eläköitymisen myötä.

Kuitenkin Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008: 85–88) ovat tutkimuksessaan todenneet, että näissä eniten muuttuvien toimialojen työyhteisöissä ei esiinny sen enempää lamaan- nusvaiheeseen jäämistä kuin muillakaan toimialoilla. Niinpä henkilökohtainen muutos- kokemus on se, joka määrittää muutokseen sopeutumista enemmän kuin todellisuudessa tehtyjen muutosten määrä. Tämän vuoksi on mielestäni perustellumpaa tutkia muutoksen vaiheiden vaikutusta henkilökohtaiseen muutoskokemukseen kuin koko työyhteisöön.

Mielenkiinnon kohteenani olivat nimenomaan keskijohdon kokemukset liitoksessa. Kan- terin, Steinin ja Jickin (1992: 16) jaottelua seuraten voidaan olettaa, että keskijohto toimii

muutoksen toteuttajana. Toisaalta keskijohto on omalta osaltaan myös muutoksen vastaanottaja, sillä muutos on suunniteltu ylhäältä käsin. Mielestäni keskijohdolla on tällöin paras näköala muutokseen. He nimenomaan tietävät, mitä alempana organisaatiossa tapahtuu, mutta he ovat myös lähempänä muutoksen suunnittelijoita kuin työntekijät. Säästöjä organisaatiossa haetaan usein myös nimenomaan keskijohdossa, kun organisaatiokennetta muutetaan ja toimia yhdistetään. Keskijohdossa voi siis helposti syntyä epävarmuutta ja muutospelkoja, joihin voidaan muutoksen johtamisella vaikuttaa.

5.2. Dokumenttianalyysi

Tutkielmaani varten olen perehtynyt dokumenttiaineistoon, jonka avulla kuntaliitosta ja sen seurauksia voidaan ymmärtää paremmin. Aineiston perusteella voidaan selvittää, millaiset lähtökohdat liitokselle olivat, mihin liitoksella pyrittiin ja mitä toimia organisaatiossa on liitoksen myötä tapahtunut. Näin myös haastateltavien vastaukset voidaan liittää suurempaan kontekstiin. Dokumenttianalyysi koostuu muun muassa kuntaliitosselvityksestä, yhdistymissopimuksesta, muista Kouvolan kaupungin tuottamista selvityksistä sekä sanomalehti uutisista.

5.2.1. Kuntaliitoksen tausta

Kouvolan seudulla kuntayhteistyöllä on ollut pitkät perinteet. Kuntien välinen yhteistyö alkoi jo 1950-luvulla, jolloin perustettiin yhteinen aluesairaala. Seuraavina vuosikymmeninä yhteistyö laajeni muun muassa koulutuksen, maankäytön ja seudun yhteisen edunvalvonnan alueelle. Kouvolan seudun kuntayhtymä perustettiin vuonna 1994 ja Kouvolan seudun kansanterveystyön kuntayhtymä 2000-luvulla. Vuonna 2004 kaikki kuusi kuntaa aloittivat hankkeen nimeltä Suuri suunnitelma. Hankkeen tarkoituksena oli selvittää seudullisen yhteistyön tiivistämistä, jonka avulla peruspalvelut voitaisiin turvata heikentyneestä taloustilanteesta huolimatta sekä parantaa alueen elinvoimaa ja kilpailukykyä.

Vuotta myöhemmin valtioneuvosto käynnisti valtakunnallisen hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamisesta, jonka myötä hyväksyttiin uusi laki kunta- ja palvelurakennuudistuksesta sekä muutettiin kuntajakolakia. Tämän johdosta Kouvolan seudun kunnat päättivät vuonna 2007 tehdä selvityksen kuntien yhdistymisen ja yhteistyön syventämisen eduista ja haitoista sekä vaikutuksista. Tavoitteena selvitystyölle oli ensisijaisesti kuntien yhdistyminen, ja vasta toisena vaihtoehtona yhteistyön syventäminen. Selvitystyöhön osallistui selvityshenkilön lisäksi ohjausryhmä, johon valittiin luottamushenkilöitä jokaisesta kyseessä olevasta kunnasta. (Riepula 2007: 3–7.) Syksyllä 2007 julkaistiin yhdistymisselvitys ja kunnanvaltuustot äänestivät kuntien yhdistämisestä. Kuudesta kunnasta viidessä yhdistyminen hyväksyttiin, ja Elimäelläkin toisessa äänestyksessä.

Ennen kuntaliitosta Kouvolan seutu koki vakavia taloudellisia ongelmia rakennemuutoksen myötä. Vuosina 2007–2009 Kouvolan seudun kunnat nimettiin äkillisen rakennemuutoksen alueeksi, kun Kuusankosken ja Anjalankosken paperitehtailta irtisanottiin yhteensä yli 800 henkeä. Työ- ja elinkeinoministeriö voi nimetä alueen äkillisen rakennemuutoksen alueeksi, jos sieltä rakennemuutoksen, kuten metsä- ja paperiteollisuuden voimakkaan supistumisen, takia häviää merkittävä määrä työpaikkoja. Äkillisen rakennemuutoksen alueille kohdistetaan erityistoimenpiteitä ja rahoitusta. (Felin & Mella 2013: 5, 36.)

5.2.2. Sulattamisvaihe

Sulattamisvaiheessa luodaan muutospainetta ja laaditaan visio. Näiden osalta tärkein asiakirja oli yhdistymisselvitys. Yhdistymisselvityksessä oli määritelty kuntien yhteiseksi tahtotilaksi viisi strategista tavoitetta, joihin yhdistymisellä pyrittiin. Ensimmäinen oli alueellisen kilpailukyvyyn turvaaminen. Kouvolan seudun kunnat kärsivät muuttotappiosta. Syynä tähän on ollut metsäteollisuuden pienentyminen, valtionhallinnon työpaikkojen väheneminen sekä palvelujen karkaaminen ostovoimaisemmille alueille. Näin ollen väestörakenne on vahvasti ikääntynyt, kun työikäiset ovat muuttaneet työpaikkojen perässä muualle. Tavoitteena olikin väestökehityksen muuttaminen positiiviseksi luomalla yksi suuri kunta, joka muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden yhtenäisenä työssäkäyntialueena. (Riepula 2007: 9–23.)

Toinen strateginen tavoite, johon yhdistymisellä pyrittiin, oli väestön palveluiden turvaaminen. Myös valtakunnallisella kunta- ja palvelurakenneuudistuksella pyrittiin tähän tavoitteeseen. Keinona mainittiin suuremman yksikön mahdollisuudet tuottaa palveluja tehokkaammin ja taloudellisemmin sekä lisäksi keveämmin hallintorakentein ja monipuolisemmin. (Riepula 2007: 23–24.)

Kolmas tavoite, johon yhdistymisellä pyrittiin, oli alueen elinkeinorakenteen monipuolistaminen. Aiemmin päällekkäin toimivat sekä kuntayhtymä että kuntien omat elinkeinopoliittikan toimijat, mikä nähtiin sekavana kokonaisuutena. Lisäksi alueen kilpailukykyyn ja huomionarvon lisäämisen uskottiin vaikuttavan yritystoiminnan monipuolistumiseen. Myös kilpailemiseen tarkoitettut resurssit haluttiin suunnata kuntien välisen kilpailun sijaan alueen muiden alueiden ja seutukuntien kanssa kilpailemiseen. (Riepula 2007: 24–26.)

Neljäs strateginen tavoite oli kuntatalouden tasapainottaminen. Heikoin taloustilanne oli Kuusankoskella, vahvin Valkealassa. Kuntatalouden tasapainottamiseksi tarvitaan aiempien tavoitteiden onnistumista, eli väestönkasvua ja yritysten lisääntymistä alueella. Ilman vakaata kuntataloutta ei palveluita pystytä järjestämään. Väestön vähenemisen myötä verotulot vähenevät, samoin kuin valtionosuudetkin. Tuottavuutta voidaankin kasvattaa silloin pääasiassa viidennellä tavoitteella, joka oli hallinnon rakenteiden kehittäminen. Kunnallishallinnon järjestämisellä yhden kunnan puitteissa pyrittiin säästöihin hallinnosta ja tukipalveluista. (Riepula 2007: 27–28.)

Näiden viiden strategisen tavoitteen lisäksi yhdistymisellä nähtiin saavutettavan demokraattisempaa päätöksentekoa. Vaaleilla valitun kunnanvaltuuston vaikutusmahdollisuudet kuntayhtymien toiminnassa ovat melko kapeat, jolloin demokratia karkaa kunnan asukkailta kuntayhtymille. Kuntaliitoksella pyrittiin myös kuntayhtymien purkamiseen. Toisaalta suuremmissa kunnassa yksittäisen asukkaan osallistumismahdollisuudet pienenevät, sillä esimerkiksi mahdollisuus päästä kunnanvaltuustoon pienenee. (Riepula 2007: 28.)

Vision uskottavuutta arvioitaessa on välttämättä otettava huomioon, että kolme vuotta kuntaliitoksen jälkeen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ei nähty onnistuneen kovin hyvin. Kouvolan kuntaliitoksen vaikutuksista toteutettiin arviointi vuonna 2012. Tällöin kuntaliitoksen toteutusta arvioitiin sekä haastatteluilla että sähköisellä kyselyllä. Haastatteluihin valittiin muun muassa Kouvolan luottamushenkilöorganisaation johtohenkilöitä ja virkamiesjohtoa. Kysely toteutettiin sen sijaan pääosin muille viranhaltijoille. Henkilöstöön kohdistuneessa kyselyssä jokaisen tavoitteen kohdalla suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tavoite ei ollut toteutunut. Alueen kilpailukyvyyn ja vetovoiman nähtiin toteutuneen parhaiten, mutta senkin osalta vain noin 35 prosenttia oli sitä mieltä, että tavoitteessa oli onnistuttu. Huonoin arvio annettiin tavoitteelle kuntatalouden tasapainottamisesta. Lähes 80 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tässä tavoitteessa ei onnistuttu. (Asikainen ym. 2012: 16.)

Kouvolan kuntaliitoksen yhteydessä yhdistymisselvityksen pohjalta luotiin siirtymävaiheen strategia, jolla ohjattiin Kouvolan siirtymävaiheen toimintaa. Strategia hyväksyttiin marraskuussa 2008 eli reilu kuukausi ennen uuden kaupungin syntymistä. (Yhdistymistyöryhmä 2008, Kallio 2010: 34.) Siirtymävaiheen strategiaa on kritisoitu siitä, että tavoitteet eivät olleet selkeät ja taustalta puuttui yhteinen visio. (Asikainen ym. 2012: 104.)

Kuntaliitosta johtavasta kokoonpanosta sovittiin hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksessa. Sopimus satoi kuntia sovittuun liittymisajankohtaan, eli vuoden 2009 alkuun asti, sekä uutta kuntaa kolme seuraavaa vuotta. Ensinnäkin sopimuksessa määrättiin liittymisen ajankohta, eli se, että vanhat kunnat lakkaavat ja tilalle perustetaan uusi kunta, Kouvola, vuodenvaihteessa 2008/2009. Uuden kunnan hallinnon järjestämistä varten asetettiin järjestelytoimikunta, joka toimi siihen asti, kun uusi kunnanvaltuusto saatiin valittua. (Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus 2007: 4–6.)

Järjestelytoimikunnan asioiden valmistelusta ja toimeenpanosta vastasi yhdistymistyöryhmä, johon kuuluivat kunnanjohtajat, Kuusankosken henkilöstöpäällikkö, Anjalankosken hallintojohtaja, vanhan Kouvolan tekninen johtaja sekä puheenjohtajana muutosjoh-

taja. Järjestelytoimikunnan ja yhdistymistyöryhmän mielestä yhteistyö sujui hyvin ja päätökset tehtiin tehokkaasti. Muun henkilöstön mielipidettä muutostiimin kokoonpanosta ja toimivuudesta ei sen sijaan ole selvitetty. (Asikainen ym. 2012: 11, 14–15).

5.2.3. Toteuttamisvaihe

Toteuttamisvaiheessa henkilöstöä tulee valtuuttaa toteuttamaan muutosta ja poistaa esteitä uuden toiminnan tieltä. Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimuksen mukaan uuden kunnan henkilöstön muodostivat sekä kaikkien kuuden kunnan vakinaisessa virassa olevat että kolmen purettavien kuntayhtymien henkilöstö. Henkilöt sijoitettiin ensisijaisesti entisiin tehtäviinsä, jos se oli tarkoituksenmukaista. Muuten henkilöille etsittiin heidän taitojaan ja kykyjään vastaava tehtävä. (Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus 2007: 7.)

Toteuttamisvaiheessa tärkeää on myös henkilöstöä koskevien ratkaisuiden tekeminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa sekä uhkien poistaminen. Sekä kunnan että kuntayhtymien viranhaltijoilla ja toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa olevilla oli viiden vuoden irtisanomissuoja, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstöä ei voida tänä aikana irtisanoa taloudellisilla ja tuotannollisilla perusteilla. Henkilöstön palkat oli tarkoitus harmonisoida kolmen vuoden kuluessa ylöspäin. Yhdistymisavustuksesta varattiin määräraha henkilöstön kouluttamiseen ja yhteisen toimintakulttuurin rakentamiseen. Järjestelytoimikunnan tuli hyväksyä uuden kunnan henkilöstön tehtäväkuvaukset ja henkilöstön sijoituspaikat elokuun 2008 loppuun mennessä, jotta henkilöstö sai tietää tulevan paikkansa hyvissä ajoin ennen uuden kunnan toiminnan aloittamista. (Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus 2007: 7.)

Kuntaliitoksen toteutuksessa henkilöstön osallistamisesta oli eriäviä näkemyksiä. Kuntaliitoksen arvioinnissa haastatteluihin osallistuneet henkilöstön edustajat olivat sitä mieltä, että henkilöstö otettiin hyvin mukaan yhdistymisprosessiin. Heidän kokemuksensa mukaan henkilöstölle myös tiedotettiin muutoksista hyvin ja järjestettiin esimiestapaamisia. Kyselyyn vastanneet työntekijät sen sijaan kritisoivat sitä, että henkilöstön erityisosaamista ei hyödynnetty. (Asikainen ym. 2012: 60.)

5.2.4. Vakiinnuttamisvaihe

Vakiinnuttamisvaiheessa organisaatiokulttuurit pyritään yhdistämään. Uusi kaupunki-strategia laadittiin vuonna 2010 ja se otettiin käyttöön seuraavana vuonna (Kouvolan kaupunki 2010). Uuden strategian laatimisessa Kouvolalle pyrittiin löytämään yhteiset arvot. Näiden jalkautuksessa käytettiin niin kutsuttua arvokirjaa. Arvokirja olikin väline yhteisen organisaatiokulttuurin luomiseen. (Veripää 2011: 81.) Organisaatiokulttuureiden yhdistäminen ei kuitenkaan kaikilta osin onnistunut, sillä esimerkiksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisessä vuorovaikutuksessa on ollut kehitettävää (Asikainen ym. 2012: 19). Kuten Kouvolan apulaiskaupunginjohtaja lehtikirjoituksessa toteaa, minkään kunnan organisaatiota ei ole voitu ottaa uuden kaupungin perustaksi, vaan kuntaliitoksen myötä on pitänyt luoda täysin uusi organisaatio. Vielä kuusi vuotta liitoksen jälkeenkin nähtävissä on hänen mukaansa liitoksesta johtuvia vaikeuksia sopeutumisessa suuren organisaation toimintatapoihin. (Kouvolan Sanomat 20.6.2015.)

Vakiinnuttamisvaiheessa ei kuitenkaan ole voitu keskittyä tilanteen jäädyttämiseen, sillä ympäristö on muuttunut jatkuvasti. Kouvolan seudun rakennemuutos ei loppunut kuntaliitokseen, vaan Kouvola nimettiin äkillisen rakennemuutoksen alueeksi uudelleen vuosina 2011–2012. Syynä olivat irtisanomiset useilla paperitehtailta ja tämän vaikutus myös metsäteollisuuden alihankkijoihin. (Felin & Mella 2013: 36.) Kokonaisuudessaan metsäteollisuuden varaan rakentunut Kymenlaakso on menettänyt kilpailukykyään eniten suhteessa muihin maakuntiin (Niemi & Leikari 2013).

Kouvola on vähentänyt henkilöstöään kuntaliitoksen jälkeen. Syynä henkilöstön vähentämistarpeelle oli Kouvolan kaupungin heikko taloustilanne. Taloustilanteen heikkeneemiseen vaikuttivat muun muassa väestörakenteen kehitys, työpaikkojen väheneminen ja valtionosuuksien leikkaukset. (Kouvolan kaupunki 2013: 1.) Henkilöstön muutosturvan päättymisen jälkeen vuonna 2013 Kouvolassa alkoivat yhteistoimintaneuvottelut. Niiden tavoitteena oli 600 henkilön vähennys vuoden 2014 loppuun mennessä. Neuvottelujen ensimmäinen vaihe koski hallinto- ja toimistohenkilöstöä sekä koko henkilöstön eläke-

poistuman hyödyntämistä. (Kouvolan Sanomat 24.4.2014.) Vuoden 2014 syyskuun loppuun mennessä Kouvola oli vähentänyt henkilöstöään jo 590 työntekijällä. Vähennys kohdistui etenkin esimiestasolle, sillä samaan aikaan, kun koko henkilöstön määrä pienentyi yhdeksän prosenttia, vähentyi esimiesten määrä 18 prosentilla. (Karisto 2014.)

Uusien toimintatapojen ylläpitämisen sijasta Kouvolassa on keskitytty muutosvoiman ylläpitämiseen eli yhä uusien muutosten tekemiseen. Selvitysmiehen suosituksesta Kouvolan uusi organisaatio päätettiin rakentaa tilaaja-tuottajamallin ympärille (Riepula 2007: 30). Tekninen toimiala organisoitiin kuntaliitoksessa täysin uudelleen, mutta muutokset eivät loppuneet tähän. Heti kuntaliitoksen tapahduttua Kouvolassa alettiin suunnittelemaan organisaatorakenteen uudistusta. Tarkoituksena oli muun muassa johtamisjärjestelmän yksinkertaistaminen ja prosessiajatteluun siirtyminen. Tämän johdosta vuonna 2013 siirryttiin prosessiorganisaatioon ja tilaaja-tuottajamallista luovuttiin. Jäljelle jäi silti sopimusohjausjärjestelmä eikä kaupunkikehityksen toimialaa muutettu täysin samalla tavoin prosessimuotoiseksi. (Kouvolan kaupunki 2013: 5.)

Teknisen tuotannon liikelaitoksen asema on ollut organisaatorakenteen uudistuksen jälkeenkin epävarma. Samalla, kun kaupunkikehityksen uudesta organisaatiosta päätettiin vuonna 2012, päätettiin selvittää myös kaupungin liikelaitosten asemaa organisaatiossa. Uusimman tiedon mukaan tilaliikelaitoksen ja teknisen tuotannon liikelaitoksen osalta aiotaan valmistella organisaatiomuutos, jonka myötä liikelaitokset lakkautettaisiin. Teknisen tuotannon liikelaitos liitettäisiin osaksi tekniikka- ja ympäristöpalveluiden virastoorganisaatiota vuonna 2017. (Kouvolan kaupunginhallitus 2015).

5.2.5. Henkilöstön kokemukset muutoksesta

Kuntaliitoksen arviointiraportissa todetaan, että avainhenkilöiden näkemykset kuntaliitoksesta olivat kokonaisuudessaan myönteisempiä kuin muiden viranhaltijoiden näkemykset. Johtopäätöksenä onkin, että kuntaliitosprosessin ydintoimijoiden joukko näkee liitoksen positiivisemmin kuin muut. Silti myös viranhaltijoista ja muista kaupungin työn-

tekijöistä 54 prosenttia olivat sitä mieltä, että kuntaliitos oli parempi vaihtoehto kuin kuntien itsenäiseksi jääminen. Mielenpitoet kuitenkin vaihtelivat sen mukaan, minkä kunnan näkökulmasta asiaa tarkasteltiin. (Asikainen ym. 2012: 14–15.)

Reilu neljä vuotta kuntaliitoksen jälkeen esimiesten näkemyksiä organisaation toiminnasta mitattiin henkilöstön vähentämisen yhteydessä tehdyssä selvityksessä. Suurimpina ongelmina nähtiin organisaatiossa epäselvät toimenkuvat ja päällekkäisyydet. Huomattavaa kuitenkin on, että kaupunkikehityksen toimialalla, johon tekninenkin toimiala kuului, olivat näkemykset pääasiassa positiivisempia kuin muilla toimialoilla. Etenkin yhteistyö eri tiimien kesken, yhtenäisen toimintakulttuurin luominen, tehokkuus ja päällekkäisyyksien karsiminen olivat kaupunkikehityksen toimialalla kyselyyn vastanneiden kesken selvästi paremmalla tasolla kuin hyvinvointipalveluissa tai konsernipalveluissa. (Pertec Consulting Oy 2013: 5–8.)

Esimiesten kokemukset organisaatiosta kuitenkin näyttävät eroavan muiden työntekijöiden kokemuksista. Kouvolassa mitattiin työhyvinvointia vuonna 2010 ja 2013. Valitettavasti tilannetta ei ole vastaavalla tavalla mitattu Kouvolan kuntaliitoskunnissa ennen liittosta, joten vertailukohtaa ennen kuntaliitosta vallinneeseen tilanteeseen ei ole. Kouvola myös osallistui vuonna 2012 Kunta10-tutkimuksen kyselyyn, jossa mitattiin työelämän laatua kunnissa. Työn epävarmuus oli Kouvolassa korostuneesti suurempaa kuin muissa tutkimuskunnissa. Sen sijaan muiden osa-alueiden tulokset eivät Kouvolassa merkittävästi eronneet muista vertailukunnista. Sekä työhyvinvointikyselyn että Kunta10-kyselyn tuloksia on esitetty Kouvolan kaupungin työhyvinvointiohjelmassa vuosille 2014–2017.

Kuntaliitos on oletettavasti vaikuttanut työntekijöiden hyvinvointiin, sillä henkilöstön arviot työhyvinvoinnistaan ovat olleet negatiivisempia heti kuntaliitoksen jälkeen myöhempiin vuosiin verrattuna. Kouvolan kaupungin työhyvinvointikyselyn mukaan kuntaliitosta seuraavana vuonna jopa kymmenen prosenttia kaupungin työntekijöistä oli kokenut työpaikkakiusaamista. Tämän jälkeen kiusaamista kokeneiden osuus on laskenut. (Kouvolan kaupunki, työhyvinvointiohjelma: 18.) Kouvolan työsuojelupäällikkö epäili sanomalehteen antamassaan lausunnossa, että kuntaliitoksen myötä tulleet muutokset ja uudet vaa-

timukset ovat saattaneet vaikuttaa työilmapiiriin. (Kouvolan Sanomat 17.2.2014.) Sairaushoito-olosuhteet ovat laskeneet hieman vuoden 2010 jälkeen. Myös työntekijöiden itsensä arvioima työkyky on noussut. (Kouvolan kaupunki, työhyvinvointiohjelma: 9.)

Sen sijaan vuoden 2013 työhyvinvointikyselyssä on eritelty vastauksia eri toimialoittain. Kaupunkikehityksen toimialalla työntekijät kokivat työkykynsä keskimäärin heikommaksi kuin muilla toimialoilla. Lisäksi ne työntekijät, jotka kokivat viihtyvänsä työtovereidensa seurassa, olivat kaupunkikehityksen toimialalla selvästi harvemmassa kuin koko organisaatiossa keskimäärin. Toisaalta lähimmän esimiehen toimintaan oltiin tyytyväisempiä kuin muilla toimialoilla. Kaiken kaikkiaan yhteisön toimintaa edistävät luottamus, vastavuoroisuus ja verkostoituminen, eli sosiaalinen pääoma, sekä työpaikan ilmapiiri nähtiin kaupunkikehityksessä alhaisemmaksi kuin muilla toimialoilla. Sen sijaan kaupunkikehityksen toimialalla työntekijät arvioivat hieman muiden toimialojen työntekijöitä useammin, että heillä on riittävästi aikaa ja osaamista työn tekemiseen. (Kouvolan kaupunki, työhyvinvointiohjelma: 9–20.)

5.3. Haastattelut

Tutkimusta varten suoritettiin haastatteluja Kouvolan kaupungin teknisessä toimessa. Haastateltavat valitsin sillä perusteella, että jokainen on ollut jonkin uuteen Kouvolaan liittyneen kunnan tai kaupungin palveluksessa jo ennen liittosta. Tämä aiheutti haasteita, sillä henkilöstö on vähentynyt viiden vuoden kuluessa eläköitymisen myötä merkittävästi. Tekninen toimi on jaettu tilaajiin ja tuottajiin. Tuottajapuolella toimii teknisen toimen liikelaitos. Haastateltavat olivat sekä tilaaja- että tuottajapuolelta.

Kaikki neljä haastateltavaa olivat ennen liittosta eri organisaatioiden palveluksessa: Kouvolan kaupungilla, Valkealan kunnassa, Kuusankosken kaupungilla sekä Kouvolan seudun kuntayhtymässä. Tällä varmistuin siitä, että haastateltavien käsitykset muutoksesta eivät vastaa toisiaan pelkästään sillä perusteella, mikä heidän organisaationsa oli ennen muutosta.

Haastateltavat kokivat jokainen radikaalin muutoksen. Tekninen toimi jaettiin tilaajiin ja tuottajiin ja toimipiste siirrettiin Kuusankoskelle. Kaupunginarkkitehdistä tuli kaavoituspäällikkö, teknisestä johtajasta aluepalvelujohtaja, kiinteistöinsinööristä rakennuspalvelupäällikkö ja kaupunginpuutarhurista rakennuspäällikkö. Kolmella neljästä esimies vaihtui liitoksen myötä. Vain yhdellä fyysinen toimipiste pysyi samana. Yhdellä haastateltavista tehtävät pysyivät samoina, mutta alue laajeni ja työkavereita tuli lisää. Kolmella muulla työnkuva kapeni huomattavasti, sillä vanhoissa organisaatioissaan he hoitivat sekä suunnittelua, rakentamista että kunnossapitoa. Nyt tuottajapuolelle päätyessään heille jäi enää rakentaminen tai kunnossapito. Sen sijaan alaisten määrä lisääntyi jokaisella. Kuukaan haastateltavista ei kokenut menettäneensä asemaansa muutoksen myötä. Haastateltavien urat ovat myös kehittyneet kuntaliitoksen jälkeen. Kolmen neljästä asema organisaatiossa on myöhemmin noussut ylöspäin.

Haastattelukysymykset muotoilin muutosprosessin vaiheiden mukaisesti, mutta haastatellut olivat puolistrukturoituja. Tämä tarkoittaa, että kysymysten järjestys vaihteli. Haastateltaville annettiin myös tilaa kertoa aiheesta laajemminkin kuin yksittäisen kysymyksen osalta ja haastatteluissa painottuivatkin eri kysymykset eri tavoin. Haastattelut suoritettiin elokuussa ja lokakuussa vuonna 2014. Haastattelut olivat kestoltaan noin 45 minuutin ja tunnin väliltä.

5.3.1. Sulattamisvaihe

Ensimmäiset kysymykset koskivat sulattamisvaihetta. Haastateltavien näkemys muutoksen tarpeellisuudesta vaihteli. Muutospaine tuli selvästi ulkoa päin. Haastateltavien vastauksissa toistui sama teema: muutos ”otetaan vastaan sellaisena kuin tulee” eli päätös muutoksesta tuli ylhäältä päin. Kouvolan kuntaliitos oli siis hyvin tyypillinen julkisorganisaation muutos. Päätös kuntaliitoksesta tehtiin poliittisella tasolla luottamuselinten toimesta. Haastateltavilla ei ollut mahdollisuutta olla toteuttamatta muutosta.

Jokaisen haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että muutosta ei perusteltu ensisijaisesti organisaation sisältä käsin. Liitos nähtiin jopa valtion ajamana pakkona. Huomioitavaa

onkin, että liittymisajankohtana kuntarakennelakiin suunniteltiin pakkoliitosten mahdollisuutta laajemmin kuin se lopulta toteutui. Kuntaliitosta ei myöskään perusteltu kenenkään organisaatiossa toimialakohtaisesti. Muutostarvetta perusteltiin koko kunnan edulla, muttei yksilöity, miksi muutos on teknisen toimialan osalta tarpeellinen. Toisaalta on otettava huomioon, että teknisen toimialan osalta yhteistyön syventämisestä oli puhuttu jo Suuren suunnitelman alkuajoista lähtien. Niinpä tarpeen saatettiin nähdä olleen tiedossa jo aiemmin.

Sulattamisvaiheeseen liittyy myös se, miten esiin tuotuja ongelmia ratkaistaan muutoksella. Tämä käsittää muutossuunnitelman ja vision. Kouvolan kuntaliitoksessa tavoitteet muotoiltiin liitosselvityksessä ja liittymissopimuksessa. Esittelin nämä kuusi tavoitetta yllä. Vision tulisi kuitenkin olla uskottava ollakseen houkutteleva. Haastatteluissa sitä vastoin korostui yhdistymisselvityksen tarkoitushakuisuus: etuja korostettiin ja haitat unohtuivat. Lisäksi kaikkia tavoitteita ei nähty oikeansuuntaisena. Esimerkiksi kilpailun loppuminen ei yhden haastateltavan mukaan ole aina toivottavaa. Toisen mukaan yhdistymissopimukseen kirjattiin asioita, jotka estivät tavoitteiden toteutumisen. Tällä tavoin kosiskeltiin kuntia liitokseen ja uhrattiin osa tavoitteista.

Visiosta ja muutossuunnitelmasta tulisi myös viestiä, jotta ne olisivat vaikutuksellisia. Kokemus tiedottamisen tasosta vaihteli sen mukaan, missä organisaatiossa haastateltavat toimivat ennen liitosta. Yhteistä kaikissa vastauksissa oli se, että viestintä ei ollut yksilöityä. Suuri osa vision viestimisestä jäi tiedotusvälineiden ja yhdistymissopimuksen varaan. Sitä kaikki haastateltavista eivät edes lukeneet ennen liitoksen tapahtumista. Merkittävää mielestäni myös on, että kuntastrategiaa alettiin muokkaamaan vasta liittymisen jälkeen. Erään haastateltavan mukaan vasta tällöin alettiin miettimään, mitä uusi Kouvola todella haluaa olla.

Sen sijaan muutosta toteuttavaan tiimiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Valmistelussa olivat mukana kaikki tärkeimmät luottamushenkilöt ja valmisteleva tiimi oli dynaaminen. Eräs haastateltava kuvaili ajanjaksoa käsitteellä ”tekemisen meininki”. Järjestelytoimikunnalla oli yhteinen tahto saada muutos aikaan ja päätöksiä saatiin tehtyä nopeasti, vaikkei aina

oltaisi oltu samaa mieltä. Yksi haastateltavista huomauttaa, että enää nykyään tilanne ei ole yhtään niin dynaaminen.

Muutoksen tarkastelu henkisenä prosessina on vaikeaa yli viisi vuotta tapahtumien jälkeen, sillä monet tuntemukset unohtuvat nopeasti. Kuitenkin haastateltavien vastauksissa on nähtävissä myös henkisen prosessin läpikäyntiä. Sulattamisvaiheessa ensimmäisenä esiin tulee muutoksen kieltäminen. Kuten edellä on todettu, kieltäminen voi olla kognitiivisesti tai emotionaalisesti perusteltu. Kognitiiviset tekijät liittyvät muutospaineen esiintymiseen eli siihen, miksi muutos on tarpeellinen. Liitoksen tarpeellisena näkeminen vaihteli sen mukaan, mikä oman organisaation tilanne ennen liitosta oli. Haastateltavat painottivat tilanteen tarkastelua koko kunnan näkökulmasta, sillä liitoksen tarpeellisuutta ei perusteltu juurikaan oman yksikön kohdalta erikseen. Kuten aiemmin todettu, organisaation jäsenet voivat toteuttaa muutosta pakon edessä, vaikka sen tarpeellisuus kielletäisiinkin. Näin joidenkin haastateltavien osalta saattoikin käydä.

Emotionaaliset tekijät osoittavat yksilön sopeutumiskykyä muuttuviin olosuhteisiin. Haastateltavien keskuudessa tämän voidaan olettaa vaikuttaneen myönteiseen suhtautumiseen liitosta kohtaan. Kuten yksi haastateltava toteaa, hänellä oli melko neutraali mielipide liitoksen tarpeellisuudesta, mutta hän odotti mielenkiinnolla ja innolla uusia työtovereita ja työtehtäviä. Aiemmin on sanottu, että muutos onnistuu paremmin, jos ilmapiiri on avoin, pelkoja kuunnellaan ja eri näkökulmia ymmärretään. Haastateltavat kertoivat muutosvalmennuksesta liitoksen jälkeen, jolloin tuntemuksia on voinut käsitellä. Asialle ei kuitenkaan annettu kovin suurta painoarvoa haastattelutilanteissa. Negatiivisten tunteiden käsittely onkin varmasti tärkeämpää heille, joilla muutos aiheuttaa enemmän negatiivisia tuntemuksia.

Kouvolan kuntaliitos tapahtui lopulta hyvin nopeassa tahdissa. Tämä oli omiaan vähentämään epävarman ajanjakson kestoa. Kaikki haastateltavat tekivät kiinnostuskartoituksen tuleviin tehtäviin keväällä ja saivat tiedon tulevasta toimestaan jo kesän aikana. Kukaan haastateltavista ei kokenut ainakaan jälkikäteen ajateltuna, että epävarmuus olisi ollut stressaavaa. Kuten yksi haastateltava totesi, jokainen luotti siihen että jokin paikka

löytyy. Tätä selittää toki osaltaan myös työntekijöitä koskeva muutosturva. Eräs haastateltavista toi esille muutosvalmiutensa: kokemus erilaisista työtehtävistä on opettanut, että uusiinkin tehtäviin sopeutuu. Muutoksen kieltämis- ja välttelyvaiheesta onkin päästy haastateltavien osalta hyvin nopeasti ohi.

Haastateltavat eivät olleet niinkään muutoksen suunnittelijoita vaan sen sijaan toteuttajia ja vastaanottajia. Kaksi vastaajaa olivat mukana liitoksen valmistelussa enemmän kuin kaksi muuta vastaajaa. Mukana olleet kokivat, että tietoa oli paljon saatavilla, jos sitä osasi itse hakea. Kaksi muuta kuvailivat liitossuunnitelmien tapahtuneen ikään kuin hupussa, niin että lopullinen organisaatorakenne paljastettiin vasta viime metreillä. Etenkin kuntayhtymässä aiemmin työskennellyt vastaaja toivoi, että olisi päässyt mukaan suunnitteluun. Nyt asioista päättivät henkilöt, joille kuntayhtymän hoitamat tehtävät eivät välttämättä olleet yhtä tuttuja. Lisäksi osin suunnittelu jäi vajavaiseksi, jolloin osaa toimenpiteistä alettiin suunnittelemaan vasta liitoksen jälkeen.

Yhteenvedon sulattamisvaiheesta voidaan sanoa, että tarve muutokseen tuli ulkoa. Sitä perusteltiin koko kunnan edulla eikä kovin yksityiskohtaisesti. Muutos oli johdettu ylhäältä päin, eivätkä haastateltavat voineet valita, tapahtuuko muutosta. Muutoksen tavoitteet jäivät myös etäisiksi ja ylimalkaisiksi. Haastateltavat eivät olleet varmoja, voidaanko muutoksella vastata esiin tulleisiin ongelmiin. Sen sijaan muutosta toteuttava tiimi toimi tehokkaasti. Kaiken tämän perusteella voidaan sanoa, että muutoksen sulattamisvaiheeseen ei ole ainakaan keskijohdon osalta panostettu. Muutoskirjallisuuteen perustuen oletuksena oli, että muutoksen ensimmäisessä vaiheessa muutosvastarintaan vaikuttaa muutoksen tarpeellisuuden kokeminen, muutosta johtavien henkilöiden sitoutuminen sekä muutoksen päämäärän selkeys. Siksi onkin hieman yllättävää, että suhtautuminen muutokseen haastateltavien keskuudessa oli pääosin myönteistä.

5.3.2. Toteuttamisvaihe

Kun muutos on johdettu ylhäältä päin, keskijohdon tehtäväksi jääkin pääasiassa päätetyn muutoksen toteuttaminen käytännössä. Toteuttamisvaiheessa henkilöstöä valtuutetaan toimimaan uudella tavalla ja muutoksen tieltä poistetaan esteitä. Haastateltavat kokivat

jokainen, että liitoksen aikana ongelmiin puututtiin heti ja niitä pyrittiin yhdessä poistamaan. Toteuttamisen esteenä voi kuitenkin olla myös vanhoja organisaatorakenteita. Teknisen toimialan organisaatio muodostettiin kokonaan uudelleen ja samalla siirryttiin koko Kouvolassa tilaaja-tuottajamalliin. Tätä toteuttamistapaa lähes kaikki haastateltavat kritisoivat, sillä sen nähtiin tuoneen mukanaan byrokratiaa ja vaikeuksia tiedonkulkuun.

Yksi ratkaiseva esimerkki vanhojen organisaatorakenteiden muutosta hidastavasta vaikutuksesta on sen sijaan nähtävissä toteuttavan tason työntekijöiden kohdalla. Teknisen toimialan varikot jäivät kuntaliitoksessa erillisiksi. Siellä vastustusta muutosta kohtaan on nähtävillä, ainakin haastateltavien mukaan, laajasti. Nämä haastateltavien alaisina toimivat yksiköt ovat olleet haluttomia muuttamaan toimintatapojaan uutta tilannetta vastaavaksi. Konkreettisenä esimerkkinä mainittiin teiden talvikunnossapito. Monta talvea liitoksen jälkeen tilanne oli vielä se, että lumiaurat kääntyivät vanhan kunnan rajalla takaisin, sillä toisen puolen auraaminen oli toisen varikon tehtävä.

Jokainen haastateltava tunnistaa näiden työntekijöiden kohdalla syvän muutosvastaisuuden. Yhteisiä toimintatapoja on yritetty kehittää ja ongelmiin on puututtu, mutta eteneminen on haastateltavien mukaan hidasta. Vastarinta on passiivista, sillä asiasta puhuttaessa myötäilläään, mutta vanhat tavat toimia pysyvät yllä käytännössä. Ratkaisuksi johto on ehdottanut varikkojen yhdistämistä. Tilanteessa onkin nähtävissä muutosten ero eri organisaatiotasolla. Teknisen toimialan keskijohto koki radikaalin muutoksen ja uuden organisaation, josta ei ollut paluuta vanhaan. Sen sijaan kentällä toimivat työntekijät jäivät vanhoihin toimipisteisiinsä. Näin ollen heidän oli mahdollista jatkaa toimintaansa lähes kuten ennen liitosta. Eräs haastateltava uskookin, että muuttamalla nuo organisaatorakenteet liitoksen yhteydessä olisi muutos saatu toimimaan paremmin.

Toki organisaatorakenne on muuttunut useaan otteeseen liitoksen jälkeen koko teknisellä toimialalla. Toimialueita on yhdistetty ja erotettu ja yksiköitä on vähennetty. Toteuttamisvaiheelle onkin tyypillistä, että muutosvoimaa tulee pitää yllä, sillä muutos vaatii uusia muutoksia. Kuntaliitokseen verrattuna nämä muutokset on nähty pääosin tarpeellisena hienosäätönä, mutta osin myös raskaana prosessina, sillä organisaation muokkaaminen jatkuvasti on aiheuttanut epävarmuutta tulevasta.

Suhtautuminen muutokseen muuttui haastateltavien keskuudessa liitoksen tapahtumisen jälkeen. Entisen myönteisen suhtautumisen sijaan liitos nähtiin kriittisemmin. Kuten yksi haastateltava kuvailee, ”silmit avautuivat nopeasti” liitoksen jälkeen. Haastateltavien mukaan tuloksia syntyi hitaasti ja se tuntui turhauttavalta. Jokainen haastateltava kuvailee etenkin ensimmäistä vuotta kaoottiseksi. Muutoksen jälkeinen aika oli siis työlästä. Jos muutosta tarkastellaan henkisenä prosessina, voidaan kuitenkin todeta, että siinä oli päästy jo kaikkien osalta toteuttamisvaiheeseen, jolloin muutos on hyväksytty. Haastateltavat olivat jo sitoutuneet muutoksen toteuttamiselle.

Muutoskirjallisuuden mukaan muutosmyönteisyyttä kasvattavat aikaisten vaiheiden onnistumiset. Vain yksi haastateltavista koki, että onnistumisia ja hyviä muutoksi tapahtui jo puolen vuoden sisällä. Toisen mukaan ensimmäinen vuosi oli opettelua, mutta sen jälkeen asiat ovat sujuneet. Kolmannen haastateltavan mukaan myönteisiä muutoksia tapahtui vasta muutaman vuoden jälkeen. Yksi haastateltava tuo esiin syyn sille, että hyviä muutoksia ei nähty kovin aikaisessa vaiheessa: alussa energia menee kaaoksen hallintaan. Sen sijaan haastateltavat näkivät muutoksen tuoneen positiivisia asioita omaan työhönsä. Näistä mainittiin muun muassa suurempi määrä asiantuntemusta, uudet työtoverit ja työtaakan tasaisempi jakautuminen.

Sen sijaan haastateltavat kokevat, että he ovat saaneet jokseenkin vapaat kädet toteuttaa liitosta. Ylhäältä ei ole saneltu ohjeita. Haastateltavat olivat myös sitoutuneita toteuttamaan muutosta. Organisaatiorakenteen muuttuessa jäi tekniselle toimialalle muun muassa tehtäviä, jotka eivät kuuluneet enää kenenkään toimenkuvaan. Silti keskijohdosta löytyi henkilöitä, jotka ottivat nuo asiat hoitaakseen. Tämä osoittaa, että muutosta haluttiin viedä eteenpäin omaehtoisestikin.

Uudella tapaa toimimista olisi yhden haastateltavan mukaan parempi etukäteissuunnittelu. ”Nyt tultiin tänne ja huomattiin, että aha, teillä onkin ihan eri tapa toimia”, hän kuvailee. Toinenkin haastateltava huomauttaa, että uuden toiminnan esteenä olivat kuntien

erilaiset tavat toimia. Näitä pyrittiin kuitenkin aktiivisesti yhtenäistämään liitoksen jälkeen. Tähän liittyy eritoten organisaatiokulttuurien yhdistäminen, jonka nähdään kuuluvan vakiinnuttamisvaiheeseen.

5.3.3. Vakiinnuttamisvaihe

Kaikki haastateltavat kokevat uuden organisaation toimivan jo normaalisti. Ainakaan keskijohdossa ei käännytty sisäänpäin tai lamaannuttu, sillä kukaan ei haikaile vanhaan. Keskijohdon keskuudessa ei haastateltavien mukaan enää erotella sitä, kuka tulee mistäkin kunnasta. Toisaalta kuntakohtaista erityistietämystä on osattu myös hyödyntää. Sen sijaan muualla kuntaorganisaatiossa nähdään vielä olevan ”kotiinpäin vetämistä” vanhojen kuntien mukaisesti. Tämä on kuntaliitoksille hyvin tyypillistä. Eräs haastateltava vertaa tilannetta Kotkaan, jossa niin asukkaat kuin luottamusmiehetkin yhä pitävät yllä vastakkainasettelua Karhulan kanssa, vaikka Karhula liitettiin Kotkaan yli kolmekymmentä vuotta sitten.

Organisaatioiden sulautuessa myös kulttuurit joutuvat sulautumaan. Tämä näkyy etenkin toimintatavoissa. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että keskijohdon toimintatavat saatettiin yhteisiksi melko kivuttomasti. Vastauksissa korostuu hyvä yhteishenki organisaation sisällä. Tilanteet on ratkaistu yhdessä keskustelemalla ja valitsemalla parhaat toimintatavat. Tämä niin sanottu yhteen hiileen puhaltaminen kertookin siitä, että muutoksen tavoitteet on sisäistetty ja tilannetta tarkastellaan yhtenä organisaationa. Niinpä voidaan sanoa, että liitoksessa on päästy myös henkisen prosessin viimeiseen vaiheeseen.

Hyvä yhteistyö keskijohdossa johtuu osaksi jo siitä, että yhteistyötä teknisten johtajien kesken oli olemassa jo vanhojen kuntien aikaan. Tällöin johtajat kokoontuivat kuukausittain ja organisaatiokulttuurit kehittyivät yhteisiksi. Muualla sen sijaan hallintokulttuuri on välillä joutunut törmäyskurssille, etenkin kaupungin ja maaseudun välillä. Erään haastateltavan mukaan pienien kuntien tapa toimia ei toimi uudessa kaupungissa ja joidenkin luottamusmiesten on ollut vaikea ymmärtää tilannetta.

Sen sijaan tilaaja-tuottajamallia moititaan uusien raja-aitojen aiheuttamisesta organisaation sisälle. Tämän on nähty vaikuttaneen myös tiedonkulkuun. Onkin nähtävissä, että ennen yhtenäinen organisaatio on jakautunut uudella tapaa kahtia. Asiaan ei ole mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa perehtyä. Onkin huomioitava se tosiseikka, että organisaatiomuutosta tarkasteltaessa muutoksia tapahtuu monella eri alueella. Kuntaliitos on vain yksi syy muutokseen. Osa muutoksista ja sen mukanaan tuomista haasteista johtuu muusta organisaation uudistamisesta tai muista tekijöistä, kuten taloustilanteen kehityksestä. Niinpä vakiintunutkaan tilanne ei ole stabiili.

5.4. Yhteenveto

Seuraavan taulukon avulla voidaan tiivistää kokonaisuutena se, miltä Kouvolan seudun kuntaliitos näyttää sekä dokumentti- että haastatteluaineiston perusteella.

Taulukko 2. Yhteenvedo havainnoista

	Dokumenttianalyysi		Haastatteluaineisto	
	Muutosta edistävät asiat	Muutosta hidastavat asiat	Muutosta edistävät asiat	Muutosta hidastavat asiat
Sulattamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> – Muutospaine suuri rakenneuudistuksen myötä – Muutostarve ja visio yhdistymiselvityksessä – Muutosta ohjauksen tiimin hyvä yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> – Yhdistymiselvityksen tavoitteet eivät toteutuneet – Siirtymävaiheen strategialla ei yhteisiä tavoitteita 	<ul style="list-style-type: none"> – Muutosta ohjaava tiimi toimiva – Henkilökohtainen muutoksen myönteinen 	<ul style="list-style-type: none"> – Muutospaine ulkoa – Ei muutostarpeen perusteellista yksilöllistä – Visio ei uskottava – Visiosta ei viestitty aktiivisesti
Toteuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> – Henkilöstöä koskevat ratkaisut nopeasti – Henkilöstön mukaan ottaminen prosessiin 	<ul style="list-style-type: none"> – Henkilöstön erityisosaamista ei hyödynnetty 	<ul style="list-style-type: none"> – Lyhyt epävarmuuden aika – Nopea puuttumisen ongelmiin – Vapaus toimia itsenäisesti – Keskijohdon sitoutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> – Toimintatapojen yhtenäistämisen myöhäinen aloitus – Ei aikaisen vaiheen onnistumisia – Organisaatiota rakenne
Vakiinnuttamisvaihe	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteisten arvojen luominen 	<ul style="list-style-type: none"> – Suuren organisaation toimintatapojen sisäistäminen yhä kesken – Organisaation jatkuva muokkaaminen – Ympäristöstä uusia paineita 	<ul style="list-style-type: none"> – Keskijohdon toimintatapojen yhtenäistäminen – Hyvä yhteistyö jo ennen liitosta 	<ul style="list-style-type: none"> – Muualla organisaatiossa kulttuurit eivät yhdistyneet – Jatkuvat muutokset organisaatiossa

Muutoksen sulattamisvaiheeseen kuuluu muutospaineen luominen, vahvan tiimin perustaminen, vision luominen ja visiosta viestiminen. Sekä dokumenttianalyysin että haastattelujen perusteella voidaan todeta, että muutospaine tuli selvästi ulkoa päin. Muutostarvetta perusteltiin yleisellä tasolla, mutta ei toimialakohtaisesti. Muutosta suunnitteleva tiimi toimi kuitenkin hyvin ja tehokkaasti.

Dokumenttiaineiston perusteella näyttää siltä, että visio ja tavoitteet määriteltiin yhdistymiselvityksessä ja siirtymävaiheen kaupunkistrategiassa. Jälkikäteen on todettu, että yh-

teinen visio puuttui ja tavoitteita ei koettu saavutetuiksi. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että visiolta puuttui uskottavuutta jo alusta lähtien, sillä yhdistymisselvityksen nähtiin olevan tarkoitushakuinen ja korostavan liitoksen etuja.

Dokumenttiaineiston perusteella ei voida sanoa, miten visiosta viestittiin. Yhdistymisselvitys oli toki kaikkien saatavilla ja sen tueksi laadittiin siirtymisvaiheen kaupunkistrategia. Haastateltavien mukaan visiosta ei kuitenkaan viestitty kovin tehokkaasti ja kaikille tuntui olevan epäselvää, ratkaisiko liitos todella ongelmia. Liitoksen suunnittelusta ei annettu tietoa, vaan sitä piti itse etsiä. Toisaalta nopean aikataulun johdosta epävarma aika jäi lyhyeksi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että haastateltavien osalta sulattamisvaihe oli siis toteutettu melko vajavaisesti.

Toteuttamisvaiheessa henkilöstöä koskevat ratkaisut tehtiin mahdollisimman nopeasti. Dokumenttianalyysin perusteella henkilöstössä oli erilaisia näkemyksiä siitä, valtuutettiin heidät toimimaan muutoksessa parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että ainakin teknisellä toimialalla keskijohto valtuutettiin toteuttamaan muutosta ja muutoksen tiellä olevia esteitä pyrittiin poistamaan aktiivisesti. Organisaatorakenteen muutos tilaaja-tuottajamallin mukaiseksi aiheutti haastateltavien mukaan kuitenkin uusia ongelmia. Dokumenttianalyysi tukee tätä näkemystä, sillä tilaaja-tuottajamalli ei ollut pysyvä ratkaisu.

Dokumenttianalyysissa ei löytynyt kokemuksia aikaisen vaiheen onnistumisista, mutta yleensä nämä onnistumiset ovatkin pieniä, henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvia. Haastateltavien keskuudessa onnistumisia ei pääsääntöisesti koettu aikaisessa vaiheessa, vaan ensimmäistä vuotta kuvaillaan työlääksi ja kaoottiseksi. Haastateltavien mukaan onnistumisia tulikin paljon hitaammin kuin osattiin kuvitella.

Vakiinnuttamisvaiheessa organisaatiokulttuureiden yhdistämiseen on selvästi keskitytty. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, että yhteisiä arvoja on pyritty löytämään ja näiden jalkautuksella kulttuuri on pyritty saamaan yhtenäiseksi. Onnistuminen on kuitenkin vaihdellut eivätkä toimintatavat ole kaikkialla hioutuneet vieläkään yhteen. Haas-

tateltavien mukaan teknisen toimialan keskijohto on luonut yhtenäisen organisaatiokulttuurin itselle ja valinnut yhdessä parhaat toimintatavat melko kivuttomasti. Haastateltavat kuitenkin tunnistavat, että näin ei ole kaikkien muiden osalta tapahtunut. Haastateltavien mukaan organisaatiokulttuurit eivät ole teknisen toimialan käytännön työntekijöiden tasolla yhdistyneet. Tämä on aiheuttanut esteitä myös muutoksen käytännön toteutukselle.

Dokumenttianalyysin perusteella on selvää, että kuntaliitoksen jälkeenkin organisaatiokerkeä on ollut jatkuvassa muutoksessa, jolloin kovin stabiilista tilasta ei voida puhua. Kaikesta tästä huolimatta keskijohdon keskuudessa ei esiinny epävarmuutta, vaan arki koetaan vakiintuneena. Muutoinkin teknisen toimialan keskijohto näyttää käyneen muutoksen henkiset vaiheet läpi hyvin nopeasti ja kivuttomasti. Muutosvastarintaa ei juurikaan esiinny keskijohdon keskuudessa. Muutosta ei vastustettu edes sulattamisvaiheessa, vaikka sen tarpeellisuus jäikin kyseenalaiseksi. Toteuttamisvaiheessa muutoksen eteen on todella työskennelty, jolloin ei voida puhua edes passiivis-agressiivisesta tai piilossa olevasta vastustamisesta.

Sen sijaan haastattelujen perusteella näyttää siltä, että teknisen toimialan käytännön tason työntekijät ovat jääneet muutoksen kieltämisvaiheeseen ja välttelyvaiheeseen. He ovat selvästi muutoksen vastaanottajia ja voivat estää muutoksen pysyvyyden. Työntekijöitä itseään ei ole kuultu tämän tutkimuksen tiimoilta, joten johtopäätösten vetämisessä on oltava varovainen.

Yksi syy erilaiseen suhtautumiseen muutokseen voi olla se, että muutos todella oli erilainen keskijohdossa ja työntekijöiden keskuudessa. Työntekijätasolla muutos ei ollut radikaali. Lewinin teoriaan perustuen voidaan sanoa, että muutospainetta ei ollut tarpeeksi suuri, sillä toiminta näyttää palaavan vanhalle tasolle. Niinpä voidaan olettaa, että sulattamisvaihe on jäänyt liian vähälle huomiolle, eikä tarvetta muuttua ole sisäistetty. Ilman tarkempaa tutkimusta on kuitenkin mahdotonta sanoa, johtuuko se esimerkiksi muutostarpeen esiintuomisen puutteellisuudesta, vision puuttumisesta tai vision epäuskottavuudesta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten muutoksen vaiheiden toteutus vaikuttaa muutosvastarinnan esiintymiseen. Lisäkysymyksinä oli: Lisääntyykö vastarinta, jos vaiheissa ei toteuteta kaikkia toimenpiteitä? Entä voidaanko vaiheiden taitavalla toteutuksella vaikuttaa muutosvastarintaa vähentävästi?

Teorian perusteella hahmoteltiin muutokselle kolme eri vaihetta: sulattaminen, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Jokaiseen vaiheeseen oli kohdistettavissa erilaisia toimenpiteitä, joiden kirjallisuuden perusteella nähdään vähentävän vastarintaa ja edistävän muutoksen onnistumista. Näiden toimenpiteiden toteutusta tarkasteltiin case-kunnassa sekä dokumenttiaineiston että haastatteluaineiston perusteella. Samoin tarkasteltiin muutosvastarinnan esiintymistä haastateltavien keskuudessa. Haastateltavien kokemus oli se, että kaikkia muutoksen vaiheisiin kuuluvia toimenpiteitä ei suoritettu. Silti he eivät juurikaan kokeneet muutosvastarintaa.

Tutkielman lähtökohdista olisi voinut ennustaa, että myös haastateltavien keskuudessa muutosvastarintaa olisi ilmennyt. Tarkasteltavana ollut kuntaliitos oli haastateltaville radikaali muutos, sillä koko työyhteisö muodostettiin uudelleen. Haastateltavista jokaisen työnkuva muuttui. Useimmille tämä tarkoitti tehtäväkentän kapenemista ja autonomian vähenemistä. Suhtautuminen kuntaliitokseen oli vaihtelevaa eri yksiköissä ja kuntalaisten mielipiteet olivat hajaantuneet. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan ollut haastateltavissa havaittavissa. Tutkielman perusteella oli havaittavissa seuraavia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet muutosvastarinnan puuttumiseen.

Sulattamisvaihe oli toteutettu keskijohdon näkökulmasta melko vajavaisesti. Kuntaliitosta perusteltiin yleisellä tasolla eikä välttämättä ollut selvää, mihin ongelmiin haastateltavien omassa työssä kuntaliitos toisi ratkaisun. Visiosta viestittiin passiivisesti, jos lainkaan. Kuitenkin on mahdollista, että aiemmat selvitykset yhteistyön syventämiseksi olivat jo tuoneet vastauksen näihin kysymyksiin joidenkin henkilöiden osalta.

Sulattamisvaiheesta voidaan sanoa, että henkilöiden ennakoasenne muutosta kohtaan on merkittävämpi tekijä kuin sulattamisvaiheen toteutus. Toinen vaihtoehto on nähdä tilanne niin, että sulattamisvaihe ulottuu paljon pidemmälle menneisyyteen kuin päätökseen muutoksen käynnistämisestä. Kummin tahansa asian muotoileekin, on selvää, että henkilöstön etukäteinen mielipide muutoksen tarpeellisuudesta ja mielekkyydestä voi vaikuttaa muutosvastarintaan ainakin muutoksen alussa.

Toteutusvaiheessa haastateltavat muuttuivat vastaanottajista toteuttajiksi. Silti haastateltavien suhtautuminen muutokseen näytti muuttuneen liitoksen jälkeen kriittisemmäksi. Tämä selittyy ainakin alkuvaiheen ongelmilla ja asioiden hitaalla paranemisella. Haastateltavista lähes kukaan ei kokenut aikaisen vaiheen onnistumisia. Sen sijaan etenkin haastateltavien alaisten keskuuteen jääneet vanhat organisaatorakenteet ja muutosvastarinta toimivat esteenä muutoksen toteutukselle.

Hankaluudet muutoksen toteutusvaiheessa johtuivat myös muista organisaation kohtamista haasteista. Onkin vaikeaa erottaa kuntaliitoksen vaikutukset ja muiden tekijöiden vaikutukset toisistaan, sillä vertailukohtaa ei ole. Muutoksen jälkeen on siis vaikeaa arvioida sitä, miten asiat olisivat kehittyneet, jos muutosta ei olisi tehty. Kuten Koski, Kyösti ja Halonen (2013: 81) kirjoittavat, kuntaliitoksen jälkeen kielteiset tapahtumat esimerkiksi taloudessa nähdään helposti seurauksena kuntaliitoksesta, vaikka yleinen heikentynyt taloustilanne olisi vaikuttanut kunnan toimintaan ilman liitostakin.

Vakiinnuttamisvaiheessa organisaatio on pysynyt liikkeessä, sillä organisaatorakennetta on jatkuvasti muokattu. Tehtäviä on yhdistelty suuren eläköitymisen seurauksena ja välillä on jouduttu sietämään epätietoisuutta. Kaikesta huolimatta organisaatio on hitsautunut tiiviisti yhteen keskijohdon osalta. Organisaatiokulttuurit on yhdistetty nopeasti ja henkilöt kokivat tilanteen vakiintuneeksi jo melko nopeasti liitoksen jälkeen. Tähän vaikutti teknisen toimialan yhteistyö jo ennen liitosta.

Edellä sanotun perusteella voi vetää johtopäätöksen, että vaikka useat muutostoimenpiteet jäivät puuttumaan, oli vaiheista löydettävissä muutoksen hyväksymiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Toisin sanoen muutostoimenpiteiden suorittamatta jättäminen ei itsessään aiheuta vastarintaa, mutta seuraavat tekijät saattoivat vähentää sitä:

- 1) Liitoksen tarpeelliseksi ja mielekkääksi kokeminen
- 2) Onnistumiset aikaisessa vaiheessa
- 3) Hyvä yhteistyö liittyvien osapuolten kesken

Lisäksi muutosvastarinnan puuttumiseen vaikuttivat sellaiset tekijät, joita ei voida sijoittaa muutosprosessin vaiheisiin. Yksi syy muutoksen hyväksymiseen oli muutoksen radikaalius. Henkilöillä ei ollut liitoksen jälkeen enää mahdollista toimia vanhalla tavalla. Työtoverit pitkälti vaihtuivat uusiin, jolloin kuppikuntiakaan ei ollut mahdollista perustaa. Muutos oli pakotettu eli henkilöstö ei voinut valita olla liittymättä. Vaikka tämän voisi olettaa lisäävän vastustusta, on huomioon otettava julkishallintoon liittyvä organisaatiokulttuuri, jossa on totuttu siihen, että päätökset tehdään toisaalla ja niihin on mukauduttava.

Muutosvastarinnan puuttumiseen vaikutti myös se, että haastateltavilla ei esiintynyt muutospelkoja eikä suurta epävarmuutta. Yksi mahdollinen selitys tähän löytyy persoonallisuustekijöistä, mutta tuntuu epätodennäköiseltä, että kaikkien neljän henkilön persoonallisuustekijät olisivat samanlaisia. Sen sijaan epävarmuuden vähäisyyteen on varmasti vaikuttanut hyvin toiminut muutosta ohjaava tiimi. Päätöksiä tulevaisuuden suhteen saatiin aikaan nopeasti ja jokaisen rooli uudessa kunnassa selvisi melko pian. Koko kuntaliitos toteutuikin prosessina nopeasti.

Muutosvastarintaa vähentävät tekijät voivat pohjautua tapahtumiin, jotka ovat kehittyneet jo ennen liitosta, kuten tutkitussa tapauksessa voidaan olettaa. Osa tekijöistä on myös sellaisia, joihin muutoksen vaiheiden toteuttamisella ei juurikaan voida vaikuttaa. Osa tekijöistä voidaan kuitenkin vaikuttaa myös muutosprosessin eri vaiheiden johtamisella. Seuraava taulukko kokoaa yhteen muutosvastarinnan ilmenemisen, vaikutukset sekä

muutosvastarintaa vähentävät tekijät, joihin voidaan vaikuttaa muutoksen eri vaiheisiin liitetyillä toimenpiteillä.

Taulukko 3. Muutosvastarinta: ilmeneminen, vaikutus ja vähentävät tekijät

	Muutosvastarinnan tyyppinen ilmenemismuoto	Muutosvastarinnan vaikutus	Muutosvastarintaa vähentävät tekijät
Sulattamisvaihe	Muutoksen kieltäminen ja välttely	Muutos ei käynnisty	Tarve muutokselle
Toteuttamisvaihe	Toimenpiteisiin ei ryhdytä	Muutos ei etene	Nopeat onnistumiset
Vakiinnuttamisvaihe	Ei yhteisiä toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria	Muutos ei ole pysyvä	Yhteistyö

Mielenkiintoa herättää myös työntekijätasolla esiintyvä muutosvastarinta. Kanterin, Steinin ja Jickin (1992: 375–381) jakoa myötäillen nimenomaan muutoksen vastaanottajat vastustavat muutosta. Työntekijät ovatkin mitä suuremmissa määrin muutoksen vastaanottajia. Ei kuitenkaan pidä unohtaa sitä tosiasiaa, että myös keskijohto on muutoksen vastaanottaja. Niinpä pelkästään asema organisaatiossa ei selitä muutosvastarintaa. Työntekijätasolla esiintyvää muutosvastarintaa voitaneen osaksi selittää edellä mainittujen vastarintaa vähentävien tekijöiden puuttumisella. Huomioitavaa tosin on, että toteuttavan tason työntekijöiltä itseltään ei ole kysytty kokemuksia muutoksesta, joten näillä tiedoilla voidaan vain hahmotella vastauksia.

Kuten jo aiemmin totesin, yhteistyön syventämisestä oli puhuttu keskijohdossa jo ennen liitosta. Sen sijaan on mahdollista, että asia ei koskettanut käytännön työn tekijöitä. Lisäksi työntekijätasolla ei ollut yhteistyötä kuntarajojen yli samassa mittakaavassa kuin teknisten toimien johdon osalta. Työntekijätasolla muutos oli myös hyvin erilainen, sillä jokaisen työ säilyi lähtökohtaisesti ennallaan ja entisessä toimipisteessä entisten työtovereiden ympäröimänä. Niinpä vanhasta kiinni pitäminen on ollut helpompaa ja muutosvastarinta on saattanut syntyä ryhmätasolla.

Lopuksi on huomattava, että haastateltavien keskuudessa esiintyi myös vastustusta. Se ei kohdistunut itse kuntaliitokseen, vaan kuntaliitoksen mukanaan tuoma tilaaja-tuottajamalli sai paljon kritiikkiä. On täysin makuasia, lasketaanko tämä muutos osaksi kuntaliitosta vai ei. Joka tapauksessa tilaaja-tuottajamalliin siirtyminen ei ollut tämän tutkimuksen keskiössä. Siksi on vaikeaa arvioida, mistä kritiikki johtui. On hyvin mahdollista, että muutosvastarinta kanavoitui kuntaliitoksen sijasta tilaaja-tuottajamalliin siirtymisen vastustamiseksi. Tällöin on mahdollista, että kuntaliitoksen mukanaan tuomaa tilaaja-tuottajamallia ei perusteltu tarpeeksi, sille ei nähty tarvetta, eikä sen toteutus onnistunut. Niinpä mallin mukaan toimiminen ei ole vakiintunut ja siitä on aikomus luopua. Toinen mahdollisuus on se, että mallin soveltuvuutta ei arvioitu aikoinaan tarpeeksi ja se osoittautui tosiasiasa huonoksi ratkaisuksi, josta asteittain pyritään eroon. Sama syiden löytämisen vaikeus pätee kaikkiin muutoksiin: on vaikeaa erotella, milloin muutosvastarinta kaataa muutoksen ja milloin muutos taas todetaan tarpeettomaksi muilla perusteilla.

Tämän tutkimuksen heikkous tulee esiin aikajänteen myötä. Haastateltaviksi oli mahdollista valita ainoastaan henkilöitä, jotka olivat yhä Kouvolan kaupungin palveluksessa. On kuitenkin mahdollista, että osa henkilöstöstä ei sopeutunut liitokseen, mutta on poistunut jo eläköitymisen myötä tai vaihtanut työpaikkaansa. Heidän äänensä ei tämän tutkimuksen kautta pääse esille.

Kaikista tutkimuksen rajoitteista huolimatta tutkielman perusteella voidaan päätyä seuraavaan lopputulokseen: On mahdollista, että muutoksen vaiheita on toteutettu eri tavoin kuin muutoskirjallisuudessa suositellaan, mutta keskijohto ei silti vastusta muutosta. Vaikka muutoksen taitava toteutus todennäköisesti vähentää muutosvastarintaa, ei muutoksen vaiheiden vaillinainen toteutus välttämättä lisää muutosvastarintaa.

LÄHDELUETTELO

- Anderson, Neil & Nigel King (1995). *Innovation and Change in Organizations*. Lontoo: Routledge.
- Appelbaum, Steven H., Medea Cesar Degbe, Owen MacDonald & Thai-Son Nguyen-Quang (2015). *Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part One)*. *Industrial and Commercial Training* 47: 2, 73–80.
- Asikainen, Jarmo, Anssi Hietaharju, Mikko Kenni, Maria Merisalo & Anni Antila (2012). *Kouvolan seudun kuntien yhdistymisen vaikutusten arviointi*. Audiopro. Saata-vissa 2.11.2013: www.kouvola.fi/material/.../Audiopro_raportti_20122486-4-10263.pdf
- Beer, Michael (1980). *Organization change and development: A systems view*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Beer, Michael, Russell A. Eisenstat & Bert Spector (1990). *Why change programs don't produce change*. *Harvard Business Review* 68: 6, 158–166.
- Bovey, Wayne H. & Andrew Hede (2001). *Resistance to Organisational Change: The Role of Defence Mechanisms*. *Journal of Managerial Psychology* 16: 7/8, 534–548.
- Burke, W. Warner (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burnes, Bernard (1992). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal*. Glasgow: Pitman.
- Coghlan David & Nicholas S. Rashford (2006). *Organizational Change and Strategy: An Interlevel Dynamics Approach*. New York: Routledge.

- Dulewicz, Victor & Malcom J. Higgs (2005). Assessing Leadership Styles and Organizational Context. *Journal of Managerial Psychology* 20: 1/2, 105–123.
- Felin, Laura & Ilkka Mella (2013). Äkillisen rakennemuutoksen alueet 2007–2013. TEM raportteja 31/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hallinnon ja palvelujen järjestämissopimus (2007). Kouvolan seudun kuuden kunnan (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala) yhdistymisselvitys. Saatavissa 18.9.2015: http://www.kouvola.fi/material/attachments/5w1jQeTnX/5jX0siro9/Yhdistymissopimus150508_Uusi-Kansi040909.pdf
- Haveri, Arto (2006). Kunnallishallinnon tulevaisuus – kuinka kunnallishallinto selviää murroksesta. Teoksessa: Kuntarakenteita etsimässä: Puheenvuoroja kunta- ja palvelurakenteiden uudistustarpeista ja -mahdollisuuksista, 17–33. Toim. Meklin, Pentti, Tuija Rajala, Lotta-Maria Kärki, Arto Haveri, Aimo Ryyänen & Sari Saastamoinen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juppo, Virpi (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. *Acta Wasaensia* 235. Julkisjohtaminen 15. Vaasa: Vaasan Yliopisto
- Kallio, Olavi (2010). Teknisten palvelujen tuotteistaminen: Kuopion, Hämeenlinnan ja Kouvolan tuotteistamisprosessien alkuvaiheen kartoitus. Saatavissa 7.10.2015:

[http://kuntatekniikka.fi/wp-content/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/Teknisten%20palveluiden%20tuotteistaminen_alkuvaihe\[1\].pdf](http://kuntatekniikka.fi/wp-content/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/Teknisten%20palveluiden%20tuotteistaminen_alkuvaihe[1].pdf).

Kanter, Rosabeth Moss, Barry A. Stein & Todd D. Jick (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. New York: Free Press.

Karisto, Eero (2014). Kouvola vähentänyt erityisesti esimiehiä. Kuntalehti 28.10.2014. Saatavissa 5.10.2015: <http://kuntalehti.fi/kunta uutiset/talous/kouvola-vahentanut-erityisesti-esimiehia/>.

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

Koski, Arto (2008). Monikuntaliitokset: Taitavasta toteutuksesta hyviin käytäntöihin. Acta Nro 203. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Koski, Arto, Anni Kyösti & Jaana Halonen (2013). Opittavaa kuntaliitosprosesseista: META-arviointitutkimus 2000-luvun kuntaliitosdokumenteista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kouvolan kaupunginhallitus (2015). Esityslista 28.09.2015.

Kouvolan kaupunki (2010). Kouvolan arvokirja 2010: Strategisesta ajattelusta käytännön tekoihin - Miten teemme yhteisestä visiosta totta? Saatavissa 7.10.2015: http://www.kouvola.fi/material/images/talousjastrategia/5suTw1vHy/Liite_2b._Arvokirja_2010_painoon.pdf.

Kouvolan kaupunki (2013). Selvitys henkilöstöresursseista. Saatavissa 5.10.2015: <http://ep.kouvola.fi/kokous/20133148-6-2.PDF>.

Kouvolan kaupunki. Työhyvinvointiohjelma: Työsuojelun toimintaohjelma 2014-2017. Saatavissa 7.10.2015: <http://ep.kouvola.fi/kokous/20143349-6-1.PDF>.

- Kouvolan Sanomat (17.2.2014). Kaupungin henkilöstö havainnut työpaikkakiusaamista. Saatavissa 5.10.2015: <http://www.kouvolansanomat.fi/Online/2014/02/17/Kaupungin%20henkil%C3%B6st%C3%B6%20havainnut%20ty%C3%B6paikkakiusaamista/2014494/4>.
- Kouvolan Sanomat (24.4.2014). Kouvolan irtisanomiset venymässä vuoteen 2015. Saatavissa 5.10.2015: <http://www.kouvolansanomat.fi/Online/2014/04/24/Kouvolan%20irtisanomiset%20venym%C3%A4ss%C3%A4%20vuoteen%202015/2014217283274/4>
- Kouvolan Sanomat (20.6.2015). Kouvolalaisten kasvu isoon organisaation kangertelee. Saatavissa 6.10.2015: <http://www.kouvolansanomat.fi/Online/2015/06/20/Kouvolalaisten%20kasvu%20isoon%20organisaatioon%20kangertelee/2015219199165/4>
- Kumar, Sushil, Shashi Kant & Terry L. Amburgey (2007). Public Agencies and Collaborative Management Approaches: Examining Resistance Among Administrative Professionals. *Administration & Society* 39: 5, 569–611.
- Leavitt, Harold J. (1965). Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches. Teoksessa: *Handbook of Organizations*, 1144–1170. Toim. James G. March. Chicago: Rand McNally.
- Lundberg, Craig C. (1984). Strategies for organizational transitioning. Teoksessa: *Managing Organizational Transitions*, 60–82. Toim. John R. Kimberly & Robert E. Quinn. Illinois: Richard D. Irwing, Inc.
- Lundy, Valerie & Pierre-Paul Morin (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal* 44: 4, 45–64.

- Meyer, John.P. & Lynne Herscovitch (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* 11: 3, 299–326.
- Niemi, Petri & Tuuli Liekari (2013). Rakennemuutos runtelee Kymenlaaksoa: "Muutos radikaali ja romahdusmainen". *Yle Uutiset* 20.8.2013. Saatavissa 5.10.2015: http://yle.fi/uutiset/rakennemuutos_runtelee_kymenlaaksoa_muutos_radikaali_ja_romahdusmainen/6784960
- Nyholm, Inga (2008). Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto.
- Pertec Consulting Oy (2013). Kouvolan kaupungin organisaation kehittäminen ja toiminnan tehostaminen. Saatavissa 6.10.2015: <http://www.kouvola.fi/material/images/5nlZvGX2E/tiedotteet/6JOyBfADl/3pertecinraportti.pdf>
- Riepula, Esko (2007). Kouvolan seudun kuuden kunnan (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala) yhdistymisselvitys: Selvitysosa. Saatavissa 2.11.2013: http://www.kouvola.fi/material/attachments/5w1jQeTnX/6If7YQR1B/Jarjestamissopimus__selvitys-osa_270907.pdf
- Stenvall, Jari, Antti Syväjärvi & Hanna Vakkala (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan”: Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, Jari, Kaija Majoinen, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala & Antti Selin (2007). ”Mees romppeines siihen”: Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Oy.

- Suomen Kuntaliitto (2013a). Aiemmat kuntaliitokset: Kaksi suurta kuntaliitosaaltoa. Saatavissa 7.3.2013: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/aiemmatkuntaliitokset/Sivut/default.aspx>
- Suomen Kuntaliitto (2013b). Kuntien ja kaupunkien lukumäärä 1900–2013. Saatavissa 7.3.2013: http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/aluejaot/kuntien-lukumaara/Documents/Kuntien_ja_kaupunkien_lkm_1900-2013.xls
- Sutinen, Teija (2013). Suuri kuntauudistus mureni. Helsingin Sanomat 27.1.2013.
- Temmes, Markku & Markku Kiviniemi (1994). Suomen hallinnon muuttuminen 1987–1995. Helsinki: Edita Oy.
- Todem By, Rune & Calum Macleod (2009). Managing Organizational Change in Public Services: International issues, challenges and cases. Lontoo jne.: Routledge.
- Valtee, Pasi (2004). Uhkista mahdollisuudeksi: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Toinen painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vartola, Juha (2006). Näkökulmia byrokraatiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Veripää, Heli (2011). Matkalla strategiseen ajatteluun: Viestinnän merkitys Kouvolan kaupunkistrategian jalkautuksessa. Jyväskylän yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka & Maria Katajamäki (2015). Luottamuksesta elinvoimaa kunnille. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 87.
- Väestörekisterikeskus (2015). Kuntien asukasluvut aakkosjärjestyksessä. Saatavissa 5.9.2015: <http://vrk.fi/default.aspx?docid=8850&site=3&id=0>
- Yhdistymistyöryhmä (2008). Uuden Kouvolan strategian ja organisaation valmistelu: Kouvolan siirtymävaiheen strategialuonnos. Saatavissa 7.10.2015:

http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nmjzdCTo/5DfT5UdTC/Jtmk11_liite_asia10_051108.pdf.

Ylikoski, Kirsti & Matti Ylikoski (2009). Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Viides painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Yukl, Gary (2006). Leadership in Organizations. Kuudes painos. Lontoo jne.: Prentice Hall.

LIITE 1. Haastatellut asiantuntijat

Horppu, Jari. Teknisen liikelaitoksen johtaja, Kouvolan kaupunki. Haastattelu 8.8.2014, Kouvola.

Luotonen, Hannu. Tekninen johtaja, Kouvolan kaupunki. Haastattelu 9.10.2014, Kouvola.

Särkkä, Kaija. Rakennuspalvelupäällikkö, Kouvolan kaupunki. Haastattelu 8.8.2014, Kouvola.

Toivonen, Matti. Rakennuspäällikkö, Kouvolan kaupunki. Haastattelu 8.8.2014, Kouvola.

LIITE 2. Haastattelukysymykset

1. Voitko kertoa urastasi Kouvolan kaupungin palveluksessa? Minkä kunnan palveluksessa olit ennen liitosta?
2. Miten kuntaliitos muutti työtäsi, esimerkiksi työnkuva, työtoverit, esimiehet, alaiset, työpiste tai palkka muuttunut?
3. Koitko kuntaliitoksen tarpeelliseksi ja olitko tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen ennen liitosta?
4. Aiheuttiko liitos epätietoisuutta ja millaista tietoa oli saatavilla?
5. Miten kuntaliitosta perusteltiin sinulle?
6. Olitko tyytyväinen liitoksen suunnitteluun, kuten järjestelytoimikunnan ja muutosjohtajan toimintaan?
7. Mitä tiesit visiosta ja oliko se uskottava?
8. Millaisia esteitä uuden toiminnan tiellä on ollut?
9. Kuinka nopeasti tapahtui hyviä muutoksia?
10. Miten organisaatiokulttuurit yhdistettiin?
11. Tuntuuko tilanne vakiintuneelta?
12. Millaisia tuntemuksia muutosprosessi on herättänyt?