

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Marika Eino

HENKILÖSTÖ MUUTOKSESSA

Muutosjohtaminen Sastamalan kuntafuusiassa

Julkisjohtamisen
Pro Gradu -tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen taustaksi	7
1.2. Tutkimuksen kohde.....	7
1.3. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	8
1.4. Tutkimusmenetelmät	9
2. MUUTOSJOHTAMISEN VAIHEET	10
2.1. Johtaminen	10
2.2. Organisaatio	12
2.2.1. Kuntaorganisaation erityispiirteet	13
2.3. Muutos	15
2.3.1. Kunnat muutosten kohteena	16
2.4. Muutosprosessin vaiheet.....	19
2.4.1. Suunnitteluvaihe	21
2.4.2. Toteutusvaihe	29
2.4.3. Vakiinnuttaminen.....	31
3. SASTAMALAN KUNTALIITOSTA KOSKEVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
3.1 Sastamalan kaupunki	35
3.2. Aineiston valinta ja keruu	35
3.3. Haastatteluiden rakenne	38
3.4. Tutkimuksen luotettavuus.....	40
3.5. Kuntaliitoksen taustat	40
3.6. Prosessiorganisaatio.....	41
3.6.1. Prosessijohtaminen Sastamalassa.....	45
3.7. Muutosprosessin liikkeellelähtö	47

4. HENKILÖSTÖ SASTAMALAN KUNTALIITOKSESSA.....	49
4.1. Sastamalan kuntafuusion suunnittelu.....	49
4.1.1. Kuntafuusiosta kunnan henkilöstön edustajana.....	50
4.1.2. Kuntafuusiosta kuntalaisena	52
4.1.3. Tiedotus	53
4.2. Sastamalan kuntafuusion toteutusvaihe	57
4.2.1. Muutoksen toteutuksen kritiikki	58
4.3. Muutoksen vakiinnuttaminen	60
4.3.1. Muutosvastarinta ja työssä jaksaminen	60
4.3.2. Toiminnan ohjaus.....	63
4.4. Tulevaisuus	63
5. KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1. Yhteenveto	65
5.2 Palautteen antaminen	69
5.3. Jatkotutkimusehdotukset.....	72
LÄHDELUETTELO	73
LIITTEET	
LIITE 1. Saatekirje	78
LIITE 2. Haastattelurunko.....	79

KUVIO JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Julkishallinnon hyvien käytäntöjen malli.....	12
Kuvio 2. Muutosprosessin vaiheet	20
Kuvio 3. Muutosprosessin vaiheet Valpolan mukaan	26
Kuvio 4. Prosessimalli.....	43
Kuvio 5. Sastamalan prosessikartta 2009	47
Kuvio 6. Sastamalan prosessikartta 2013	47
Kuvio 7. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	70
Kuvio 8. Töihin tulemisen mielekkyys	71
Taulukko 1. Muutoksia käynnistäviä tekijöitä	23
Taulukko 2. Ydinprosessin tunnistamisen kriittiset vaiheet	44
Taulukko 3. Prosessimäärättelyn keskeiset vaiheet	45

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

Marika Eino

Pro gradu -tutkielma:

Henkilöstö muutoksessa: Muutosjohtaminen Sastamalan kuntafuusiossa

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Julkisjohtaminen

Työn ohjaaja:

Esa Hyyryläinen

Valmistumisvuosi:

2013

Sivumäärä: 81

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessani halusin selvittää, miten muutosjohtamisen kolme tunnettua vaihetta, suunnittelu-, toteutus-, ja seurantavaiheet näkyvät käytännön muutosprosessissa ja erityisesti sitä, kuinka henkilöstöä on muutoshoidettu. Teorianä käytin erilaisia tunnettuja muutosjohtamisen malleja ja otin myös esille kuntaorganisaation erityisyyttä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa käytin esimerkkitapauksena Sastamalan kuntafuusion muutosprosessia. Tutkimus on tehty teoreettisen viitekehykseen pohjautuvien teemahaastattelukysymysten pohjalta ja haastattelut on tehty luottamuksellisesti Sastamalan kaupungin hallinnon viranhaltijoille.

Tutkimuksessani selvisi, että Sastamalan kuntaliitosprosessi on suunniteltu todella hyvin ja henkilöstö on aluksi päässyt vaikuttamaan muutokseen hyvin. Myös tiedotus on onnistunut muutosprosessissa erittäin hyvin. Muutoksen toteutusvaiheen jälkeen muutoksen seuranta on kuitenkin unohdettu melkein kokonaan uusien muutoskiireiden lomassa. Henkilöstö kokee myös väsymystä jatkuvaan muutokseen.

Henkilöstö voisi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen ja oman työnsä kehittämiseen vielä muutosprosessin seuranta -vaiheessa, mikä tulee mielestäni muistaa myös tulevia muutoksia suunniteltaessa. Henkilöstö voi antaa palautetta ja kehittää omaan työhönsä liittyviä käytänteitä ja välineitä usein johtoakin tehokkaammin. Henkilöstön panosta muutoksen eri vaiheissa ei tule unohtaa.

AVAINSANAT: johtaminen, muutosjohtaminen, kuntaliitos, kuntafuusio

1. JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaksi

Muutosjohtaminen on päivän polttava kysymys sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa. Maailman talousvaihtelut vaikuttavat oman maamme yrityselämään sekä lopulta myös julkisiin palveluihin. Julkiset laitokset joutuvatkin paineen alla kiinnittämään yhä enemmän huomiota säästötoimiin ja tulostietoisuuteen. Erilaisia muutoksia on pakko tehdä myös esimerkiksi työyhteisöjen sukupolvenvaihdoksen aikana vanhojen työntekijöiden saavuttaessa eläkeiän. Yhteiskunta ja ympäristö muuttuvat, joten organisaation on muututtava mukana. Tämä luo haasteita niin johdolle kuin työntekijöillekin. Erityisestä muutosjohtamisesta puhutaankin, sillä on tärkeää, miten organisaatiota johdetaan, jotta päästäisiin mahdollisimman vaivatta muutosvaiheesta yli.

On useita teorioita siitä, millä tavoin muutosta tulisi viedä eteenpäin. Kuitenkin monet näistä tutkimuksista sisältävät keskenään ristiriitaisia käsityksiä ihmisten kokemaan muutokseen liittyen. Muutos on varsin kompleksista, sillä se sisältää paljon erilaisia ulottuvuuksia ja muutosta harvoin pystytään toteuttamaan yhden teorian mukaisesti. Muutosprosessit saattavat sisältää elementtejä useista teorianalleista. Yhteistä erilaisille muutosprosesseille on yleensä prosessin eri vaiheet. Aluksi muutos suunnitellaan huolellisesti, sen jälkeen muutos täytyy toteuttaa ja viimeisenä vaiheena vakiinnuttaa. Haluankin tutkielmassani tarkastella, miten muutosprosessien eri vaiheet näkyvät käytännössä. Tutkimuksen empiiriseen osaan olen valinnut tutkimuskohteekseni kuntien yhteenliittymisen eli kuntafuusion. Käytän tutkimuksessani sekä termiä kuntafuusio (kuntien liittyminen yhteen, muodostaen uuden kunnan) sekä tutumpaa termiä kuntaliitos.

1.2. Tutkimuksen kohde

Suomessa julkinen hallinto on suurien uudistuksien kohteena. Uudistuksia tulevat

kokemaan sekä hallinnon rakenteet että järjestelmät. Valtion aluehallintoon tehtiin suuri remontti, kun kunta- ja palvelurakenteen uudistukset aloitettiin muutama vuosi sitten. Lisäksi terveydenhuollossa on menossa monia uudistushankkeita. Uudistusten taustalla on ajatus siitä, että muuttuvan yhteiskunnan tarpeisiin ei pystytä nykyisenslaisilla hallinnon toimintatavoilla tai rakenteilla vastaamaan. (Haveri, Stenvall & Majoinen 2011: 63.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos (PARAS-hanke) haastoi kunnat uudistamaan toimintaympäristöään. Vammala, Mouhijärvi ja Äetsä yhdistyivät vuoden 2009 alussa, ja syntyi Sastamalan kaupunki. Tutkielmassani haluan tutkia muutosjohtamista Sastamalan kuntaliitoksessa. Muutosjohtaminen on paljon tutkittu aihe, mutta kuntien ja niiden tulevaisuuden ollessa mitä todennäköisimmin tulevaisuudessa suurten muutosten alaisina, pidän muutosjohtamista kuntaliitoksessa erittäin tutkittavan arvoisena aiheena.

1.3. Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkielmassa tarkastelen muutosjohtamisen yleisiä näkökohtia tunnetuimpien muutosjohtamisen oppien avulla. Erityisesti tutkielmassa huomioidaan muutosjohtamisen vaiheet ja vaiheiden sisältö. Haluan tutkia näitä muutosjohtamisen vaiheita nimenomaan henkilöstön kokemusten näkökulmasta.

Tutkielmassani haetaan vastauksia siihen, **miten henkilöstöä muutosjohtetaan kuntaliitoksessa**. Haluan löytää vastauksia erityisesti seuraaviin alakysymyksiin: **mitkä vaiheet ovat tyypillisiä muutosjohtamisessa, millaisia erityispiirteitä eri vaiheisiin liittyy yleisesti, minkä laisia piirteitä niihin liittyy erityisesti kuntaliitoksessa, ja millä edellytyksillä kuntaliitos onnistuu henkilöstöön kohdistuvana muutoksen johtamisprosessina**.

Tutkimuksessa tarkastellaan aluksi muutosjohtamista ja muutoksen vaiheita teoriakirjallisuuden valossa, jonka jälkeen tutkin näiden vaiheiden avulla henkilöstön

muutosjohtamista käytännön muutosprosessissa.

1.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirisen osan olen toteuttanut teemahaastattelulla, haastatteleamalla Sastamalan kaupungin virkamiehiä erilaisilta hierarkiatasoilta. Haastattelin henkilöitä, jotka ovat olleet muutosprosessissa mukana eri tavoin, niin ylempää johtoa, keskijohtoa, kuin henkilöstöäkin.

Kysymykset olen muodostanut niin, että haastatteluissa tulee selville nimenomaan se, miten muutosta on johdettu ja miten henkilöstö on kokenut muutoksen. Olen edennyt tutkimuksessani niin, että ensin olen luonut teoriapohjan muutosjohtamisen vaiheittaisista malleista ja sen jälkeen olen pyrkinyt samalla rakenteella tutkimaan muutosjohtamista käytännössä.

2. MUUTOSJOHTAMISEN VAIHEET

2.1. Johtaminen

Johtamisen käsitettä on määritelty lukuisin eri tavoin. On monia erilaisia johtamisoppeja ja suuntauksia, jotka antavat työkaluja erilaisten ongelmien käsittelyyn. Johtajan tulee miettiä, mitä näistä lukuisista opeista hän pitää sopivana itselleen ja organisaatiolleen. (Virtanen & Stenvall 2010: 63.)

Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa syntyneiden strategioiden toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen on määritelty kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtamista voidaan määritellä ryhmän sosiaalisen prosessin osana, johtajan ominaisuuksien perusteella, vaikuttamistapana, valtasuhteena, keinona pyrittäessä päämäärään, sosiaalisena roolina ja sosiaalisen rakenteen osana. Johtaminen on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jossa vaikutetaan ryhmän käyttäytymiseen niin, että päämäärä saavutettaisiin vapaaehtoisella ja hallitulla yhteistoiminnalla. (Juuti 1996.)

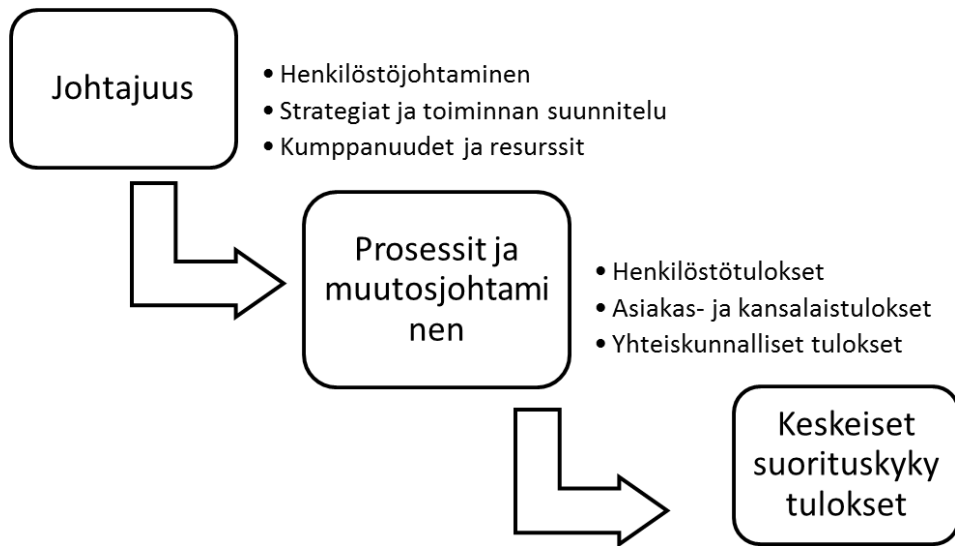
Virtasen ja Stenvallin (2010: 66–68) mukaan johtaminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jota voidaan tarkastella monin eri tavoin. Johtamisen osa-alueita ovat muun muassa arvojohtaminen, muutosjohtaminen, strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Erityisen hyvin tunnettu on Henry Mintzberg (mm. Strategy Safari 1998 ja The Nature of Managerial Work 1973), joka tarkastelee johtamista erilaisten johtamisroolien kautta. Johtamisrooleina erottuvat muun muassa seuraavat:

- keulakuva
- varsinainen johtaja
- yhdyshenkilö organisaation ulkopuolisiin tahoihin
- tiedon kokoaja organisaation ja sen ympäristön ymmärtämiseksi
- tiedon levittäjä

- puhemies, joka välittää informaatiota ulkopuolisille
- yrittäjä, joka käynnistää ja ohjaa organisaation muutosta
- häiriöiden käsittelijä
- voimavarojen jakaja
- neuvottelija, joka edustaa organisaatiota keskeisissä neuvotteluissa

Tutkimuskirjallisuudesta löytyy kaksi pääsuuntaa: ylhäältäpäin ohjautuva muutosjohtaminen ja alhaalta ylöspäin (bottom-up) etenevä muutosjohtaminen. Ylhäältäpäin ohjautuvassa muutosjohtamisessa johto käynnistää muutoksen ja johtaa sitä tarkasti. Tällä tavalla saadaan nopeasti toiminta käyntiin, koska tekemisestä syntyy aina jokin lopputulos. Alhaalta ylöspäin suuntautuvassa mallissa taas korostetaan johtamista syihin, eikä niinkään seurauksiin. Tämä malli vaatii paljon ihmisten osallistumista ja keskustelua, mikä tekee muutoksesta hitaampaa, mutta puolustajiensa mukaan se saa aikaan syvällisiä tuloksia. (Syväjärvi ym. 2007: 7.)

On hyvin paljon erilaisia malleja julkisen sektorin hyvistä johtamiskäytännöistä, mutta valitsin tähän yksinkertaisen ja mielestäni selkeän CAF (Common Assessment Framework) -mallin, joka on laadittu itsearvioinnin työkaluksi julkiselle sektorille. CAF-mallin on luonut EU:n jäsenmaiden työryhmä sekä Euroopan komissio. Malli sisältää viisi toimintaa kuvaavaa arviointialuetta: johtajuus, strategiat ja toiminnan suunnittelu, henkilöstöjohtaminen, kumppanuudet ja resurssit sekä prosessit ja muutosjohtaminen. Tuloksia esitetään seuraavilla arviointialueilla: henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset. Mallia käytetään myös julkishallinnon hyvien käytäntöjen tunnistamiseen eri maissa. (Opetushallitus 2013.)



Kuvio 1. Julkishallinnon hyvien käytäntöjen malli (Opetushallitus 2013).

2.2. Organisaatio

Muutoksen ja erityisesti muutosjohtamisen kontekstina on useimmiten organisaatio. Organisaation rakenne on tärkeää hahmottaa suunnitelmassa siihen käytettäviä johtamismenetelmiä. Salminen (2004: 112) määrittelee organisaation olevan työskentelyä yhteisen päämäärän hyväksi. Organisaatio viittaa Salmisen mukaan yhteistyön järjestyneeseen organisointiin ja koordinointiin sekä yhteistyöjärjestelmään. Organisaatiolla on tietyt rakenteet, toimintaprosessit, henkilöstö ja kulttuuri. Harju (2002) taas kuvaa organisaation olevan elävä organismi, jota voi tarkastella samalla tavalla kuin yksilöä. Jokaisella organisaatiolla on elämänkaarensa, johon vaikuttaa kansalliset ja globaalit tasot sekä kulttuurin kehitys. Harjun mukaan organisaation on syytä tarkastaa sen kulkusuunta hyödyntämällä kokemuksia ja kohtaamalla todellisuus.

”Luo elämälle uusi tarkoitus ja sisältö, jos tuntuu, että se on näivettynyt sijoilleen.”
(Harju 2002: 142–143.)

Eräs organisaatioiden jaottelussa käytetty pari on mekaaninen ja orgaaninen organisaatio. Mekaaniselle organisaatiolle on tyypillistä jäykkä, hierarkkinen organisaatorakenne ja hyvin erikoistuneet tehtävät. Organisaation työnjako on selkeää ja siellä arvostetaan kokemusta. Orgaaninen organisaatio on taas tämän vastakohta, eli se toimii joustavasti ja dynaamisesti. Osaaminen on hajautunutta ja työtehtävät vaihtelevia. Orgaaninen organisaatio pystyy paremmin sopeutumaan muutokseen ja se pystyy nopeasti muuttamaan toimintaansa, mikäli siihen on tarvetta. (Juppo 2005a: 104.)

Organisaatiot voidaan nähdä sosiaalisina järjestelminä, joissa on epävirallisia rakenteita ja suhteita. Lisäksi organisaation kulttuuriin vaikuttavat sisäänrakennetut toimintatavat ja henkilöiden väliset suhteet. Nämä rakenteet ovat usein yhtä tärkeitä kuin virallisetkin järjestelmät, ja henkilöstön tyytyväisyys on usein suuressa suhteessa tähän organisaation kulttuuriin. Organisaation rakenteiden muuttaminen ei ole helppoa, sillä sen rakenteet ja toimintatavat ovat usein pitkänkin kehitysprosessin tulosta. Organisaatiossa ennemmin vastustetaan muutosta, kuin otetaan se avosylin vastaan. (Haveri & Majoinen 2000: 28–30.)

2.2.1. Kuntaorganisaation erityispiirteet

Kunta on organisaationa myös tulosityksikköorganisaatio, jossa on selkeä hierarkia. Ylimpänä on kunnan johto ja sen alla eri toimintoja suorittavat yksiköt. Kunta jakautuu erilaisiin, itsenäisesti toimiviin yksiköihin, kuten sosiaali- ja terveystoimi, koulutoimi, tekninen toimi jne. (Oulasvirta & Brännkärr 2001: 30.)

Julkishallinnon ja yksityisen sektorin organisaatiot eroavat toisistaan varsinaisen päämääränsä suhteen. Yksityinen organisaatio pyrkii maksimoimaan taloudellisen hyötynsä, ja päämääränä sillä on oman markkinaosuutensa säilyttäminen tai kasvattaminen. Yksityinen organisaatio siis tavoittelee voittoa. Julkinen organisaatio kuitenkin on olemassa lakien ja asetusten kautta ja sen talous toimii yleensä verotulojen varassa. Julkiset organisaatiot ovat olemassa kansalaisten palvelemiseksi. Julkiseen organisaatioon vaikuttaa politiikka ja demokraattiset päätöksentekoprosessit. Julkisia organisaatioita leimaa usein

myös byrokratia, johon kuuluu hierarkkisuus, työnjako ja erikoistuminen. (Vasu, Stewart & Garson 1998: 6–7, Salminen 1993: 16.) Julkisen organisaation tehokkuus riippuikin pitkälti siitä, kuinka motivoituneita hallinnossa työskentelevät ihmiset ovat työtään tekemään (Salminen 1993: 68).

Kuntaorganisaatioon vaikuttaa vahvasti politiikka. Kunnanjohtajat ovat vastuussa sekä virkamiehille että luottamushenkilöille. Luottamushenkilöt on valittu poliittisin perustein ja he vaihtuvat neljän vuoden välein kunnallisvaaleissa. Samalla kun julkiset organisaatiot ovat osa julkista hallintoa, ne ovat myös osa poliittista järjestelmää. (Vasu, Stewart & Garson 1998: 7). Erilaiset valvontajärjestelmät turvaavat toiminnan oikeudenmukaisuuden ja pyrkivät ehkäisemään korruptiota. (Vasu, Stewart & Garson 1998: 19.) Salmisen mukaan julkiseen toimintaan kuuluu vallankäyttö, jossa kohtaavat sekä institutionaalinen valta, että poliittisten voimien vaikutus. (Salminen 1993: 17.)

Suurinta vaikutusvaltaa kunnan hallinnon ja toimintojen kokonaisvaltaisessa johtamisessa käyttää kunnanjohtaja, mutta merkittäviä vaikuttajia ovat myös johtavat viranhaltijat sekä edustamiensa ryhmien arvostuksen saavuttaneet luottamushenkilöt. Kunnan organisaatiossa on hierarkkisesti ylimpänä kunnan johto ja sen alla toimivat yksiköt. Kunta, kuten muutkin organisaatiot rakentuvat siinä toimivista työntekijöistä ja heidän välisistä suhteistaan ja toimintatavoistaan. Organisaation kulttuuri ja henkilöiden väliset suhteet ohjaavat muun muassa henkilöstön toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. (Oulasvirta & Brännkärr 2001: 30.)

Organisaatiossa on myös välttämättä oltava viestintää. Se mahdollistaa organisaation jäsenten välisen yhteistyön ja erityisesti muutostilanteessa on tärkeää kiinnittää paljon huomiota viestinnän toimimiseen, sillä se on ainut keino pitää yllä vuorovaikutusta johdon ja henkilökunnan välillä. Tutkimukseni empiirisessä osassa kiinnitän huomiota siihen, kuinka johto on kokenut tiedottaneensa henkilöstöä ja kuinka henkilökunta on kokenut tulleensa tiedotetuksi prosessin eri vaiheissa.

2.3. Muutos

Kunta ei ole voittoa tavoitteleva organisaatio, mutta sen toiminnan pyörittämiseen tarvitaan tuloja. Mikäli organisaatio tuottaa tappiota, on luonnollisesti edessä tarve muuttua. Muutos on organisaatiolle aina riski. Suomalaisessa julkishallinnossa on viime vuosien aikoina tehty ja on kaavailtu tehtäväksi myös tulevaisuudessa suuria muutoksia sekä rakenteisiin, että toimintoihin. Todellisuudessa muutokset ovat kuitenkin tapahtuneet pienin teoin, joten reformit ovat osaltaan epäonnistuneet. Osaltaan uudistukset ovat parantaneet tilannetta, osaltaan on ehkä jouduttu palaamaan takaisin vanhoihin käytänteisiin ja on pitänyt etsiä taas uudenlaisia toimintatapoja. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala, Selin 2007: 25.)

On paljon erilaisia tapoja jaotella muutostyyppejä, mutta mielestäni järkevin tapa jaotella muutoksia on vähittäin tapahtuvat ja radikaalit muutokset (ks. Holbeche 2006). Radikaaleissa muutoksissa on tarkoitus uudistaa hyvin voimakkaasti ja tavoitteellisesti organisaation toimintakulttuuria. Vähittäin tapahtuva muutos taas tapahtuu pienin siirroin pois nykytilasta, jossa on selkeä muutostarve. Asteittainen muutos on usein henkilöstölle helpompi, sillä se antaa sopeutumisaikaa ja muutosprosessin aikana on mahdollista tehdä korjauksia, jotta prosessi etenisi haluttuun suuntaan. Samalla kuitenkin vähittäin tapahtuva muutos voi olla organisaatiolle kuormittavampi pidemmällä aikavälillä. (Stenvall ym. 2007: 25.)

On myös useita esimerkkejä julkisista organisaatioista (mm. Vaasan ELY -keskus), joissa muutosprosessissa on sekä radikaaleja että askeltavia elementtejä. Organisaation rakenteet muuttuvat radikaalisti, mutta henkilöstöön liittyvissä käytännön asioissa noudatetaan askeltavaa etenemistapaa. Organisaatio saatetaan esimerkiksi lakkauttaa, mutta pian eläköitymässä oleva henkilöstö saa jäädä työtehtäviinsä eläkeikänsä saakka. Väen eläköityessä virkoja ei täytetä uudelleen ja toiminta siirtyy pikkuhiljaa muualle. Julkisella sektorilla asiat ovat tehty usein työntekijän kannalta helpommiksi kuin yksityisellä sektorilla, missä tulostavoitteet saattavat mennä henkilöstöpolitiikan edelle. Esimerkiksi yksityisen organisaation lopettaessa toimintansa Suomessa, ei yritys suurella

todennäköisyydellä odota työntekijöiden eläkeikää, vaan heidät joudutaan irtisanomaan. (Stenvall ym. 2007: 25–26.)

Mielestäni toinen hyvä jaottelu on muutoksen tekemistapa. Stenvall ym. (2007: 26) erottaa ennakoivan ja reagoivan muutoksen tekotavan. Reagoivassa muutoksen johtamisessa johtaja reagoi vastaan tuleviin tilanteisiin. Sen sijaan ennakoivassa muutoksen johtamisessa otetaan huomioon organisaation tuleva kehitys ja suunnittelemaan toimenpiteet suhteessa tulevaisuuden tavoitteisiin ja linjoihin.

Helppoa muutosta ei varmasti ole, ja aina muutosprosessi kohtaa ongelmia. Keskeistä muutoksessa on siis, miten sen vaikutuspiirissä olevat henkilöt toimivat ja asennoituvat suhteessa vastaantuleviin ongelmiin. (Stenvall 2007: 26.)

2.3.1. Kunnat muutosten kohteena

Kuntafuusio, eli kuntien yhdistyminen toisiinsa, on sekä oikeudellinen että toiminnallinen muutos, joka väistämättä vaikuttaa kuntalaisen elämään. Ei ole olemassa vielä paljoakaan tieteellisiä teorioita siitä, kuinka kuntafuusiot tulisi toteuttaa. Lähtöoletuksena pidän kuitenkin sitä, että muutosjohtamisen yleiset teoriat sopivat myös kuntafuusioihin.

Kuntafuusiossa joko yksi tai useampi kunta liittyy ”pääkuntaan”, jolloin liittyvät kunnat menettävät oikeuskelpoisuutensa ja sulautuvat tähän ”pääkuntaan”. Vaihtoehtona on myös täysin uuden kunnan perustaminen, jolloin kaikki vanhat kunnat menettävät oikeuskelpoisuutensa ja tilalle tulee uusi oikeuskelpoinen kunta. (Stenvall, Syväjärvi, Vakkala: 2008: 20.) Sastamalan kuntafuusiossa perustettiin täysin uusi kaupunki. Tällöin Äetsän ja Mouhijärven kunnat sekä Vammalan kaupunki menettivät oikeuskelpoisuutensa.

Kuntafuusioissa tavoitellaan palveluiden tehokasta tuottamista, laatua sekä saavuttavuutta. Tärkeää on myös kuntien talouden vahvistaminen. Tavoitteet voivat liittyä toisinaan myös alueen ja sen identiteetin vahvistamiseen. Yritetään siis lisätä alueen tai sen keskuksen

houkuttelevuutta ja saada näin alueesta kilpailukykyinen. Harvaan asuttujen kuntien halu liittyä suurempiin kuntiin on ilmeinen. Alueellinen tasa-arvo tulee toteutua, ja asukkaille tulee pystyä tarjoamaan samanlaiset palvelut riippumatta asuinpaikasta. (Stenvall, Syväjärvi, Vakkala: 2008.)

2.4. Kunnat ja perustuslaki

Hallinnollisista jaotuksista perustuslain 122 § toteaa seuraavaa:

”Hallintoa järjestettäessä tulee pyrkiä yhteensopiviin aluejaotuksiin, joissa turvataan suomen- ja ruotsinkielisen väestön mahdollisuudet saada palveluja omalla kielellään samanlaisten perusteiden mukaan. Kuntajaon perusteista säädetään lailla.”

Perustuslain 19 § säättää seuraavasti:

”Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle riittävät sosiaali- ja terveyspalvelut ja edistettävä väestön terveyttä.”

Kuntajakolain 1:4 säättää kuntajaon muuttumisen edellytyksiksi seuraavaa:

Kuntajakoa voidaan muuttaa, jos muutos parantaa:

- 1) kunnan toiminnallisia ja taloudellisia edellytyksiä vastata palvelujen järjestämisestä tai muuten edistää kunnan toimintakykyä;*
- 2) alueen asukkaiden palveluja tai elinolosuhteita;*
- 3) alueen elinkeinojen toimintamahdollisuuksia; tai*
- 4) alueen yhdyskuntarakenteen toimivuutta.*

Kunnan on muodostuttava yhdestä alueesta, joka muodostaa toiminnallisen

kokonaisuuden, jollei valtioneuvosto alueellisen eheyden osalta 4 luvussa tarkoitettua erityisen kuntajakoselvityksen perusteella toisin päätä. Erityisellä kuntajakoselvityksellä pyritään siihen, että kunta muodostuisi yhdestä alueesta.

Edellä 1 momentissa alueella tarkoitetaan yhden tai useamman kunnan tai niiden osan muodostamaa aluetta, johon kuntajaon muutos vaikuttaa. Kuntajaon muuttamisen edellytyksiä arvioidaan myös alueen tulevan kehityksen kannalta.

Kunnan asukkaiden palveluiden tai elinolosuhteiden parantaminen ei ole aivan yksioikoinen kohta. On vaikeaa ennustaa, mitä kunnan palveluille tapahtuu kuntaliitoksen jälkeen. Jos pieni ja suuri kunta yhdistyvät, voivat pienemmän kunnan palvelut siirtyä pelkästään suuremman kunnan alueelle. Tällöin palveluita ei ole saatavilla välttämättä yhtä lähellä kuin aikaisemmin ja kunnalle voi tulla yllättäviä kustannuksia mm. vanhusten saamisesta palveluiden äärelle.

Itsehallinnon idea on, että ihmiset hoitavat itse omaan yhteisöönsä liittyviä asioita. On paljon poliittisen päätösvallan kohteena olevia asioita, jotka liittyvät ihmisten jokapäiväiseen elämään ja elinympäristöön. On siis vain oikeus ja kohtuus, että ihminen saa itse vaikuttaa näihin asioihinsa paikallisella tasolla. Asioista siis tulee päättää mahdollisimman lähellä ihmistä. Päätöksentekoa alueen laajuuden tulee olla sopiva niin, että asukkaalla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon itse, tai valitsemalla edustaja päätöksenteko-organisaatioon. Päätöksenteko ja omiin asioihin vaikuttaminen tulevat yhä vaikeammaksi, jos aluekokonaisuus on liian laaja. Myös Euroopan Unionin soveltama subsidiariteetti- eli läheisyysperiaatteen mukaan, julkisen vallan päätökset tulisi tehdä mahdollisimman paikallisella tasolla, eli mahdollisimman lähellä ihmisiä. Byrokratiaa tulisi olla mahdollisimman vähän ja ylemmille tasoille pitäisi viedä vain sellaiset päätökset, joita alemmilla tasoilla ei voida tehdä. Kuntien itsehallinnon merkitys korostuu subsidiariteettiperiaatetta noudattaessa. (Haveri ym. 2011: 51–52.)

Kuntaliitoksilla voidaan vahvistaa itsehallintoa, jos liitoksien myötä kuntien kapasiteetti toimia asukkaidensa eteen vahvistuu. Kysymys onkin siitä, minkälaisista muutosta

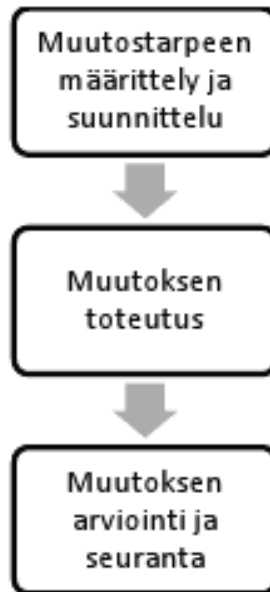
kuntaliitoksella tavoitellaan, mihin ongelmaan haetaan ratkaisua? Kuntien yhdistyminen nähdään perustelluksi, mikäli pienien kuntien palveluiden kehittäminen tai kuntarajat aiheuttavat asukkaille ongelmia. Kuntaliitokset eivät kuitenkaan ole perusteltuja, jos etsitään pikaisia ratkaisuja kuntien palvelurakenneongelmiin. (Haveri ym. 2011: 58–59.)

Kunnat nähdään usein vain palveluja tuottavina organisaatioina. Kuntalainen nähdään yhä useammin vain asiakkaana ja kunta palvelujen tuottajana. Palveluroolin korostuminen on vaikuttanut kuntien itsehallintoon niin, että kuntakoot ovat kasvaneet. Palveluiden kannalta laajemmat alueet ovat parempia ratkaisuja, koska suuremmalle ihmisjoukolle on helpompi saada aikaan ja pitää yllä monipuolista palvelurakennetta. Kuntien luottamushenkilöt joutuvat myös ristiriitaiseen asemaan. Kuntien luottamushenkilöt joutuvat tekemään alueen kannalta perusteltuja päätöksiä, jotka ovat kuitenkin kuntien elinvoiman kannalta kyseenalaisia ratkaisuja. Vastakkain on siis kuntien koskemattomuuden puolustaminen ja kuntien koon uudelleenmäärittely esim. kuntapalveluiden tehokkuuden lisäämiseksi. (Haveri ym. 2011: 59–60.)

2.4. Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessit ovat aina erilaisia organisaatiosta riippuen. Kaikissa muutoksissa voi kuitenkin mielestäni erottaa nämä seuraavat kolme päävaihetta, jotka saavat erityispiirteitensä esimerkiksi organisaation rakenteen, henkilöstön ja johtamistyylin mukaan.

Useimpien muutosjohtamisen tutkijoiden mukaan hallitussa muutosprosessissa tulisi edetä vaihe kerrallaan (mm. Valpola 2004). Hallitusta muutosprosessista voidaan löytää yleensä kolme päävaihetta: a) muutostarpeen määrittely ja suunnittelu, b) muutoksen toteutus, c) muutoksen arviointi ja seuranta.



Kuvio 2. Muutosprosessin vaiheet

Hyvin tunnettu vaiheittaisen muutosprosessin malli on John. P. Kotterin (2007) kahdeksanvaiheinen malli, jossa hallittavuutta luo tarkka, vaiheittainen suunnitelma:

1. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden perustelu: tutkitaan markkinatilannetta ja analysoidaan uhat ja mahdollisuudet.
2. Muodostetaan vahva tiimi, joka ohjaa muutosta.
3. Laaditaan strategia muutoksen läpiviemiseksi, jota käytetään koko muutosprosessin ajan varmistamaan oikea lopputulos.
4. Muutosvisiosta tiedottaminen: Uusista strategioista ja suunnitelmista tiedotetaan tehokkaasti.

5. Henkilöstön valtuutus muutoksen mukaiseen toimintaan: kannustetaan uusiin ideoihin, muutetaan rakenteita, jotka estävät muutoksen (esimerkiksi muutetaan henkilöstön toimenkuvia).
6. Onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä: Suunnitellaan näkyviä suorituskyvyn parannuksia ja palkitaan voitot mahdollistaneita ihmisiä.
7. Vakiinnutetaan parannuksia ja tehdään uusia muutoksia: Rekrytoidaan muutoksen kannalta tärkeitä ihmisiä, ylennetään ja kehitetään henkilöstöä, otetaan uusia projekteja ja uusia muutosteemoja.
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen: Korostetaan uusien toimintamallien hyötyjä organisaatiolle, kehitetään johtamista.

Ideana on, että toimimalla tietyllä kaavamaisella mallilla ja kiinnittämällä huomiota tiettyihin kohteisiin, muutos onnistuu. Syväjärvi ym. esittää myös vastakkaista näkökulmaa edustavan dynaamisen teorian, jonka mukaan muutos tapahtuu spontaanisti, koko ajan oppien. Muutosjohtamiseen vaikuttaa tällöin tilanne ja toimintaympäristö sekä ihmisten kokemukset ja identiteetti. (Syväjärvi ym. 2007: 7.)

Kuntaorganisaatiossa voidaan mielestäni aivan hyvin käyttää näitä yksityisellekin organisaatiolle sopivia muutosvaiheita, sillä Kotter on luonut mallin hyvin yleispäteväksi. Mielestäni onkin tärkeää luoda malleja, jotka organisaation jokaisen jäsenen on helppo ymmärtää ja joita voi soveltaa useissa erilaisissa organisaatioissa, riippumatta organisaation luonteesta tai esimerkiksi siitä, tavoitteleeko se voittoa vai ei. Ei ole siis tarpeen erotella julkisen ja yksityisen sektorin muutosjohtamisen tavoitteita.

2.4.1. Suunnitteluvaihe

Organisaation muutokseen on monia syitä, mutta jokaiselle muutokselle on ominaista

niiden paine pois vanhasta. Julkisella sektorilla tarve muutokselle tulee usein organisaation ulkopuolelta. Organisaation muutoksen tyypillisimpiä syitä ovat Jupon (2005: 39) mukaan muun muassa voimakas kilpailu tai sen muutos, asiakkaiden tai sidosryhmien vaatimukset, lainsäädännön tai organisaation resurssien muutokset, teknologian kehittyminen, organisaation koon muutos tai sen toiminnan uudelleen arviointi, fuusiot tai vastaavat.

Muutoshanke alkaa usein siitä, että organisaation avainhenkilöt havaitsevat organisaation tarpeen muuttua. Johto voi faktoihin tai tuntemuksiinsa perustuen todeta muutostarpeen olevan olemassa. Usein paine muutokseen tulee organisaation ulkopuolelta ja usein myös muutostarve huomataan jo jonkinlaisessa kriisitilanteessa. Tällöin on vaarana, että kriisimuutoksesta tulee vain osittainen, sillä jokin muutosvaiheista voi jäädä vähälle huomiolle tai aika ja resurssit loppuvat kesken. Dilemmana onkin, että kriisin pakottama muutos ei tuota parhaita tuloksia, mutta muutosprojektiin ryhtyminen on vaikeaa, ellei muutokselle nähdä tarvetta. (Kirkpatrick 1985: 101.)

Muutostoimiin ryhtymistä voi edesauttaa kilpailutilanne, esimerkkiyritykset tai laajennushankkeet, jotka usein auttavat kehittämään toimintatapoja. Useissa organisaatioissa muutostarve jää huomaamatta, vaikka se onkin olemassa. (Kosonen, Buhaniemi, Kesäjärvi, Kymäläinen, Lehtonen, Salonen & Tanskanen 1998: 11.) Julkisorganisaatioissa, kuten kuntaliitoksissa, on kuitenkin melkein aina kyse taloudellisista syistä, jotka pakottavat muuttamaan organisaatiota. Julkisorganisaatioissa voitaisiin mielestäni enemmän panostaa siihen, että yritettäisiin panostaa tehokkuuden kehittämiseen jo ennen, kun se alkaa olla liian myöhäistä.

Seuraavaan taulukkoon on kerätty yleisiä muutoksia käynnistäviä tekijöitä.

Taulukko 1. Muutoksia käynnistäviä tekijöitä (Laine 2009: 6).

<p>Tehokkuuden lisäämisen vaatimus</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimintojen karsimisen tarve ○ Palvelujen karsimisen tarve ○ Kustannustehokkuus heikko ○ Päällekkäisyyksiä toiminnassa ○ Budjetti ei riitä nykytoimintaan ○ Verovarot eivät riitä tarpeisiin ○ Eläkevastuut ○ Palveluperiaate priorisoinnissa ○ Asiakkuusajattelu ○ Laatuajattelu 	<p>Poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ekosysteemin muutokset ○ Yhteiskunnalliseen muutokseen sopeutuminen ○ Aluepolitiikan painotukset ○ Muuttoliike ○ EU:n päätökset ○ Julkishallinnon rooli ○ Valtaan ja etutyhmiin liittyvät kysymykset ○ Yhteiskunnan ikärakenteen muutokset ○ Viestintäteknologian kehittyminen ○ Kansainvälistyminen
<p>Yksilön muutostahto</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Oppimisen vahvistaminen ○ Elämän- ja työnhallinnan parantaminen ○ Ikärakennemuutosten vaikutuksiin varautuminen ○ Oikeutettuihin tarpeisiin vastaaminen ○ Elämänkaaren ottaminen huomioon ○ Oman elämän kriisistä selviäminen ○ Motivaation lisääminen ○ Sopeutuminen väistämättömään 	<p>Yhteiskunnan arvojen kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Laadullisen parannukset ○ Asiakkaan odotusten muuttuminen ○ Merkityksen kokemuksen tarjoaminen ○ Ekologisen ympäristön turvaaminen ○ Hyvinvoinnin lisääminen ○ Toivon näköalan avaaminen ○ Henkisen kasvun mahdollistaminen ○ Yhteisen hyvän lisääminen ○ Kulttuurin edistäminen ○ Rituaalit, symbolit, perinteen jatkuminen

Muutoksen valmisteluvaiheeseen kuuluu muutosta ohjaavan tiimin perustaminen ja välttämättömyyden ja kiireellisyyden tunteen luominen. Muutoksen aloittaminen on vaikeaa, jos ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Henkilökunnan tuleekin kokea muutos välttämättömänä, jotta he voisivat sitoutua muutosprosessiin. Jos näin ei ole, he eivät anna tarvittavaa panostansa muutoksen eteen, vaan saattavat jopa vastustaa uusia toimenpiteitä. Muutos tarvitsee lisäksi aina muutosta johtavan tiimin, joilla on selkeä tavoite ja keskinäinen luottamus. Tiimissä tulee olla valtaa ja asiantuntemusta. (Kotter 1996.)

Ennen muutoksen toteuttamista muutos tulee suunnitella tarkoin. Suunnitelmaa ei Kirkpatrickin (1985: 102–103) mukaan tule kuitenkaan tehdä täydelliseksi, vaan sellaiseksi, että sitä voi tarvittaessa muuttaa täytäntöönpanovaiheessa. Mattilan mukaan tarkoituksena on nähdä kokonaiskuva mahdollisesta tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Lisäksi tulee pohtia kriittisesti muutokseen liittyviä riskejä ja suunnitella muutoksen visio sekä konkretisoida sen tavoitteet. Mattila (2007: 135) suosittelee muutosta suunniteltaessa käymään läpi seuraavan listan:

- a. Muutoksen sopivuus organisaation kulttuuriin
- b. Muutosjohtajien ajankäyttö
- c. Onko mahdollista toteuttaa lisärahoitusta vaativat toimenpiteet?
- d. Riittääkö aika?
- e. Miettiä menetelmiä, jotka ovat toimineet aiemmin
- f. Onko johto sitoutunut muutosstrategiaan?

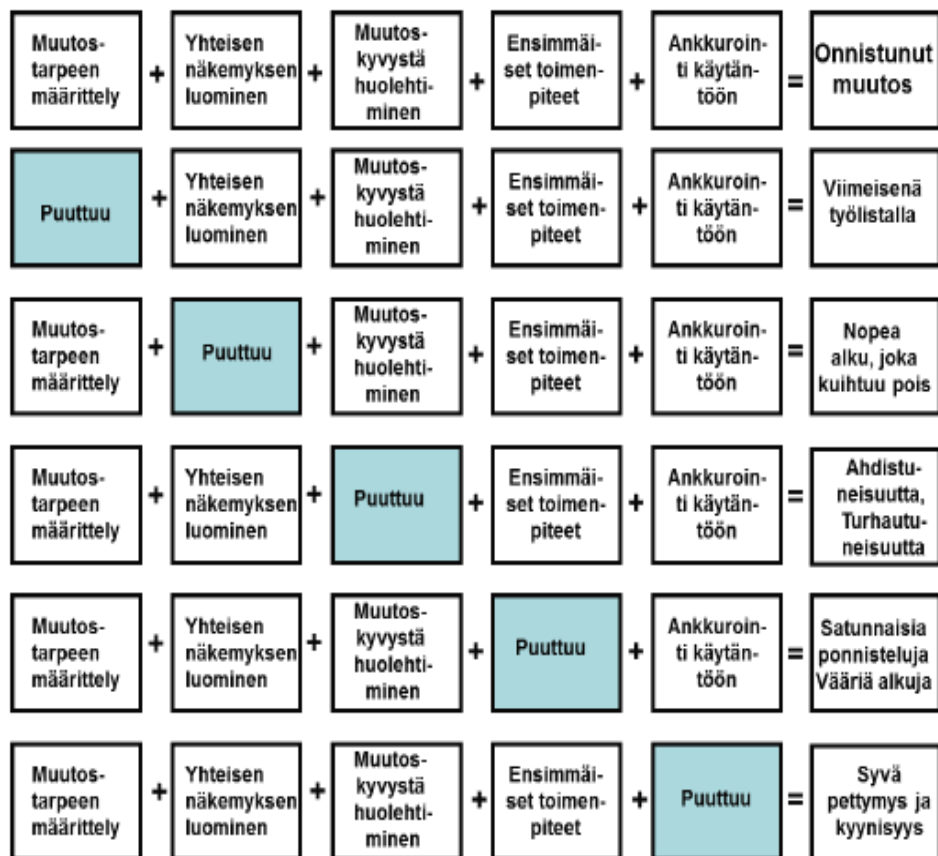
Kotter (1996: 18) kehottaa perustamaan vahvan suunnittelutiimin muutokselle. Jos tiimin jättää liian heikoksi sillä ei ole tarpeeksi auktoriteettia eikä uskottavuutta muutoksen kannalta. Ryhmän tulee toimia tiiminä ja pystyä ohjaamaan muutosta läpi koko prosessin. Lisäksi tiimissä tulisi olla enemmän ihmisten, kuin asioiden johtajia. Kirkpatrick (1985: 102–103) painottaa sitä, että muutossuunnitelman laatijoiden tulee ottaa vastaan ehdotuksia ja olla valmiita pohtimaan mahdollisuuksia mahdollisimman monesta näkökulmasta. Myös henkilöiltä, joihin muutos vaikuttaa, voidaan kysyä mielipiteitä ja ehdotuksia, esimerkiksi aivoriihillä, jotka ovat hyviä keinoja saada ideoita työntekijöiltä. Muutossuunnitelman ajoitus on tärkeä: Muutosvaiheet tulee aikatauluttaa niin, että aikataulu on haastava mutta mahdollinen. (Tuominen 1997: 285–288.)

Alusta saakka on tärkeää viestiä organisaation työntekijöille tulevasta muutosvisiosta. Kun visio on selkeä, on helpompi tehdä päätöksiä eri puolella organisaatiota selkeästi ja johdonmukaisesti, yhtenäisellä tavalla. Jos visiota epäillään tai ylin johto ei toimi vision mukaisesti, tulee työntekijöistä turhautuneita, ja heidän johtamiseen tarvitaan valvontatyökaluja (Tushman & O'Reilly 1998: 49.)

Kotter kehottaa visionluoja miettimään, saavatko he muutosvisionsa tiivistettyä viiteen minuuttiin niin, että se ymmärretään ja se herättää kiinnostusta. Jos näin ei ole, täytyy vision kehittelyä jatkaa. Lisäksi vision tiedottamista ei saa jättää vain yhden esitelmän tai tiedotteen varaan, vaan tehokkain keino on visiosta viestittäminen johtohenkilöiden sanoin ja teoin. Esimiehen oma toiminta on tehokkain tapa viestittää organisaation suunnasta. Viestinnän tulisi olla Kotterin mukaan suoraa ja yksinkertaista ja asiaa tulisi kerrata useasti. Kyse on myös henkilöstön oppimisesta. Muutosvision tulisi olla kaksisuuntainen prosessi, jossa myös työntekijät saavat vaikuttaa ja reagoida oman työnsä kannalta muuttuviin asioihin. (Kotter 1996.)

On erityisen tärkeää valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaan. Organisaation järjestelmiä ja rakenteita tulee muuttaa, jos ne heikentävät muutosvision toteutumista. Valpola on luonut (2004: 29) tunnetun mallin, jossa kuvataan muutoksen onnistumiseen

tarvittavat viisi tekijää. Jos jokin näistä tekijöistä epäonnistuu, on koko muutosprosessi vaarassa epäonnistua. Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan siis Valpolan mukaan kaikkien seuraavien kohtien onnistuminen, mikä tekee muutosprosessista hyvin kompleksista.



Kuvio 3. Muutosprosessin vaiheet Valpolan mukaan (Valpola 2004).

1. Muutoksen tulee Valpolan mukaan olla määrätietoista asioiden läpivientiä. Muutostarpeen tulee olla selkeä, jotta projekti käynnistyy. Muutostarve kertoo miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa.
2. Yhteinen näkemys antaa ratkaisut, jolla organisaation tavoitetilaa lähdetään tavoittelemaan.

3. Muutoskyvystä huolehtiminen on henkilöstön hyvinvoinnista ja organisaation resursseista huolehtimista, jotta muutoksen ja tulevan toiminnan käytännön toteuttaminen olisi mahdollista.
4. Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä, jotta muutoksen suunta ja vauhti lähtevät oikein käyntiin. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.
5. Lisäksi vakiinnuttaminen eli ankkurointi käytäntöön, joka voi kestää vuosia tai kuukausia riippuen organisaation koosta. Vakiinnuttamisesta kerron lisää omassa kappaleessaan.

Muutosorganisaation henkilöstö saattaa reagoida voimakkaasti tulevasta muutoksesta kuullessaan. Henkilöstön reagoimisessa on eri vaiheita, jotka etenevät muutosprosessin edistyessä. Kun henkilöstö saa tietää tulevasta muutoksesta, aiheutuu väistämättä hämmennystä. Tieto voi aiheuttaa pahimmassa tapauksessa shokin tai lamaannuksen. Aluksi luonnollisesti esiin nousee yksilön huoli siitä, miten hänen itsensä käy. Suurimpina kysymyksinä esiin nousee varmasti, säilyykö oma työpaikka, onko rahkeita uusiin työtehtäviin ja muuttuuko esimerkiksi palkka. Myös huolettaa mahdollisiin uusiin työtovereihin ja heidän työtapoihinsa sopeutuminen ja vanhoista tutuista työtovereista luopuminen. (Ylikoski 1993: 21–28.)

Muutos merkitsee usein luopumista vanhasta. Ihmisille tulee luopumisesta aiheutuvia surun ja kaipauksen tunteita (Järvinen 2001: 114–119). Pelko ja äärimmäisessä tapauksessa jopa viha synnyttävät tämänkaltaisissa tilanteissa usein muutosvastarintaa. Myös huonot kokemukset aiemmista uudistuksista ja kehittämisprojekteista organisaatiossa saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, jos työntekijöillä on huonoja kokemuksia niistä.

Muutosvastarintaa ei voi sivuuttaa eikä edes yrittää sitä. Se on merkki siitä, että henkilöstö työstää muutosta mielessään. (Järvinen 2001: 102–117.) Myönteisten tunteiden vaatiminen johtaisi vain epäaitouteen, joka sitten vie tulevaisuudessa pohjaa työyhteisön luottamuksellisuudelta. Vaihe on raskas esimiehelle, mutta oleellinen muutoksen kannalta. Jos muutos ei aiheuta reaktioita ollenkaan, se saattaa olla merkki siitä, ettei muutos ole käynnistynyt. (Ylikoski 1993: 26.) Muutosvastarintaa ehkäisee parhaiten huolellinen suunnittelu muutosprosessin alkuvaiheessa (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 55–68).

Työntekijä haluaa tuntea työssään riittävää itsemääräämisoikeutta. Se on voimakas toimintaa ohjaava periaate. Se näkyy usein yrityksenä vastustaa jotain itsellekin ehkä hyödyllistä ideaa vain koska se on toisen tekemä, tai henkilöstöä ei ole kuultu ehdotuksen valmistelussa. Muutokset ovat vaikeita juuri tämän takia, sillä muutosta täytyy johtaa niin, ettei muodostu suurta uhkaa ihmisten itsenäisyydelle ja ettei heidän tarvitsisi vastustaa muutosta kynsin hampain. Usein ei halutakaan ymmärtää muutosta yrityksen selviytymiskeinoksi, vaan saattaa olla vaikeaa päästä yli tilanteen, jossa on koettu tulleeensa sivuutetuksi. (Järvinen 2001: 104–108.)

Yleinen syy siihen, että esimiehet eivät kerro muutoksesta henkilöstölle on, että muutoksen täytäntöönpano edellyttää vankkaa tietämystä uudistuksen syistä ja tavoitteista, jotta se voitaisiin perustella työntekijöille. Lisäksi on tärkeää, että esimies seisoo muutoksen takana itse. (Järvinen 2001: 102.)

Lopulta ihmiset kokevat muutokset uhkaavammiksi kuin ne ovatkaan. Muutoksen suuruus muodostuu siitä, miten suuri kuilu eli tietämättömyys on uuden ja vanhan välillä. (Järvinen 2001: 115.) Vasta kun muutoksen tarkka sisältö ja sen merkitys selviää, voimme luopua uhkatilanteen tunteesta. Työntekijä usein ymmärtää, että ei voi muuttaa tilannetta ja alkaa rakentaa mielessään kuvaa toimintavaihtoehtoista. Lopulta uhan kokemus kääntyy uteliaisuudeksi: Hän alkaa ehkä nähdä uusia mahdollisuuksia ja alkaa miettiä myös muutoksen muita positiivisia puolia. (Ylikoski 1993: 29–38.)

2.4.2. Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa vasta punnitaan muutoksen suunnittelun onnistuneisuus, jossa on tehty pohjatyötä toteutuksen onnistumiselle. Suunnitelmat viedään lopulta käytännön toimintaan, ja tämä kannattaa tehdä heti, kun edellytykset muutoksen toteuttamiselle ovat olemassa (Kosonen ym. 1998: 65). Jos henkilökunta on motivoitunut muutoksen toteuttamiseen, kannattaa toteutusvaihe aloittaa nopealla tahdilla. Jos kuitenkin muutos- vastarinta on voimakasta, kannattaa muutostahti pitää hitaampana ja tehdä hidasta, henkilöstöä valmistelevaa muutosta (Kirkpatrick 1985: 104–105).

Kun käytännön toimenpiteet aloitetaan aikaisessa vaiheessa ja niin, että ne huomataan, tulee muutos todeksi, ja viimeisetkin ymmärtävät alkaa valmistautua muutokseen. Kosonen ym. (1998) perustelevat muutoksen nopeaa implementointia sillä, että henkilöstön usko muutoksen toteutukseen säilyy. Helposti ajatellaan muutoksen jäävän vain taas yhdeksi suunnitelmaksi, joka jää käytännössä toteuttamatta. Lisäksi muutoksen toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen menee paljon aikaa, ja näiden vaiheiden aikana usein koetaan muutosprosessin suurimmat ongelmat, joten muutosta tulee voida nopeasti kokeilla käytännössä. Jos toteutusvaiheessa ilmenee ongelmia, voidaan toimintatapoja ja muutossuunnitelmaa vielä muuttaa.

Muutoksen toteutuksessa tehdään asiat, jotka muutos vaatii: Vakiinnutetaan haluttu toiminta ja uudet rutiinit sekä levitetään, arvioidaan ja seurataan muutosta. Toteutusvaiheessa tulee helposti esiin ongelmia, jos suunnittelua joudutaan tekemään myös tässä vaiheessa. Kuitenkaan ei voida olla varmoja, että suunnittelusta huolimatta asiat tapahtuisivat hallitusti, vaan muutosprosessi on usein ennakoimatonta. Esimerkiksi julkisuus saattaa vaikuttaa yllättävästi. (Virtanen & Stenvall 2007: 49–50.)

On tärkeää, että suunnitteluvaiheessa on luotu selkeät tavoitteet, jotka ovat koko henkilöstön tiedossa ja joihin heidän on helppo sitoutua. Toimeenpanovaiheessa resurssinen pitää olla kunnossa, ja henkilöstön tulee kokea, että se voi omalla toiminnallaan

ja voimavaroillaan päästä annettuihin tavoitteisiin, mikä antaa innostavuutta muutostavoitteisiin sitoutumiseen. Muutoksen ei siis tarvitse olla aivan loppuun asti suunniteltu, ettei henkilöstö kokisi olevansa vailla minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. (Huuhtanen 1994: 172–173.)

Muutoksen toteutus on usein muutosprosessin raskain osa. Se pitää sisällään muun muassa toiminnan suoraa ohjausta, päätöksentekoa sekä ongelmien ja konfliktien ratkaisua (Juppo 2005b: 113). Ei ole kuitenkaan yhtä oikeata listaa siitä, miten implementointi- vaiheessa tulee toimia, vaan onnistuminen on kiinni ihmisistä ja heidän muutoshalustaan (Kosonen ym. 1998: 65).

Tärkeimpiä asioita henkilöstön sitouttamisen kannalta on muutoksen jokaisessa vaiheessa tapahtuva viestintä. Muutosviestinnällä on olennainen rooli muutoksessa. Viestinnällä pyritään tiedottamaan ja vaikuttamaan henkilöihin koko muutosprosessin ajan ja sen jälkeen. Muutoksessa viestintä on keino vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun ja toimia päätöksenteon perustana. (Mattila 2004: 189.) On tärkeää viestiä avoimesti ja oikea-aikaisesti, jolloin voidaan vaikuttaa varhaisessa vaiheessa erityyppisten huhujen leviämisiin ja muutosvastarinnan syntymiseen (Salminen 2001: 41).

Muutosviestintäkanavien suunnitelmallinen ja tehokas käyttäminen edistää viestin sisältöä ja sen perille menoa. Viestintäkanavia on lukuisia, ja niiden tehokas yhdistäminen tulee olla perusteltua. Viestintäkanavia ovat muun muassa ilmoitustaulut, sähköpostitiedotteet ja erilaiset painetut dokumentit. (Juuti & Virtanen 2009: 104–105.) Näiden edellä mainittujen viestintäkanavien avulla voidaan onnistua muutosviestinnässä. Kuitenkin on hyvä muistaa, että perinteiset käytäväkeskustelut ja organisaation avoin viestintä tukevat näitä kaikkia viestintämuotoja. (Mattila 2007: 191.)

Muutosprosessin ongelmakohtia ovat Rissasen (1996: 48–49) mukaan muutosvastarinta, henkilöstön suhteet ja sitoutumattomuus sekä riskinottokyvyn ja näkemyksen puute. Muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi nämä seikat jo ottaa huomioon, jotta haitat voitaisiin

minimoida. Lisäksi julkisorganisaatiossa oman haasteensa tuovat erilaiset sidos- ryhmät kuten lainsäätäjät tai asiakkaat, jotka pitää koko prosessin ajan huomioida.

Riskinä on myös, että muutos yritetään tehdä liian suurissa osissa, tai liian monta muutosta tapahtuu samanaikaisesti. Muutos saatetaan myös niin sanotusti ”ylitehdä”, mikä kuluttaa turhaan resursseja. Muutosta tehdessä kannattaa muuttaa vain asiat, jotka ovat välttämättömiä hyvän lopputuloksen kannalta. Valmiiksi toimivaa ei kannata muuttaa. Minimaalisen muutoksen teesi kuuluu: "Muuta niin vähän kuin mahdollista, niin harvoin kuin mahdollista ja niin harkiten kuin mahdollista". Tällöin henkilöstö hallitsee tilanteen ja tuntee olonsa turvalliseksi. (Erämetsä 2003: 38–39.)

Erämetsän (2003: 36–40) mukaan muutoksessa on lukuisia riskejä, esimerkiksi:

- ei kerrota muutoksen perusteita henkilöstölle ja pusketaan se läpi mielipiteistä huolimatta
- ei luovuta asioista vaan tuodaan niitä lisää
- muutosprosessiin ei oteta mukaan henkilöstöä
- johto ei sitoudu eikä näytä esimerkkiä
- kommunikointi unohdetaan eikä muutostunteita käsitellä
- muutoksella on liian kiire
- muutos koskee vain osaa organisaatiosta tai on vääränlainen.

Organisaation muutosta on hankala toteuttaa ilman työntekijöiden apua. Jotta organisaation muutos onnistuu, täytyy jokaisen työntekijän motivoituminen ottaa huomioon. Työntekijöiden puhaltaminen yhteen hiileen, yhteisen tavoitteen vuoksi, on muutoksen läpiviennin tärkein voimavara. (Harju & Kauppinen 2010: 4.)

2.4.3. Vakiinnuttaminen

Muutoksen tärkeimpiä vaiheita ovat pitkäaikainen seuranta ja vakiinnuttaminen, sillä ne takaavat hallitun muutosprosessin etenemisen. Virheliikkeet ehditään korjaamaan, ja

muutos pystytään suuntaamaan uudestaan oikeille raiteilleen. Seurataan myös, miten tavoitteet on saavutettu, ja viestitään pienimmästäkin positiivisesta vaikutuksesta. Tiedottaminen ja arviointi osoittavat henkilökunnalle sen, että prosessi etenee ja mahdollisesti myös sen, että muutos on kannattavaa. Tämä auttaa henkilöstön sitouttamisessa. (Juppo 2005b: 116–117.) On myös tärkeää, että tässä vaiheessa kuunnellaan tarkasti henkilöstön mielipiteitä, koska henkilöstö tietää mielestäni itse kaikista parhaiten, minkälaisia välineitä se tarvitsee tehdäksensä työnsä hyvin. Jos henkilöstö saa tässä vaiheessa antaa tarpeeksi palautetta, voidaan organisaatiota vielä kehittää palautteen perusteella aivan uuteen suuntaan.

Lanning ym. mukaan (1999: 296–297) vakiinnuttamiseen ei useinkaan kiinnitetä tarpeeksi huomiota, vaikka olisi tärkeää huolehtia, että uudet toimintatavat pysyvät käytössä ja kehittyvät projektin päätyttyä. Jos muutosprosessin jälkeen palataan vanhaan, on koko muutosprojekti ollut vain turhaa työtä. Lanningin ym. (1999: 296–298) mukaan vanhaan palataan, sillä ihmisellä on halu pysytellä tutussa ja turvallisessa. Vakiinnuttamiseen tarvitaankin tehokkaita keinoja, joita ovat

1. Fyysiset muutokset, kuten tilaratkaisut, tuotantomenetelmät, organisaation rakenne, sekä vastuun määritykset
2. Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät
3. Johtamistavat ja esimiehen toiminta, joihin kuuluu mm. kannustaminen, jämäkkyys, tuki ja muu päivittäinen viestintä
4. Hyötyjen näkeminen, jolloin henkilöstö huomaa itsekin uusien toimintatapojen hyödyt

Muutoksen johtaminen on erityisesti tilannejohtamista. Täytyy ymmärtää, milloin autoritaarinen johtajuus on tarpeen ja milloin voi antaa henkilöstölle aikaa sisäistää

muutoksia. Osa henkilöstöstä on valmiita muutoksiin ja osa taas ei. Jos muutokset tuottavat kohtuutonta ahdistusta ja turvattomuutta, voi se johtaa muutoksen vastustamiseen. (Viitala 2004: 90–95.)

Muutosjohtajien keskeisimpiä haasteita onkin henkilökunnan sitouttaminen. On tärkeää, että esimies on lähellä ja vastailee kysymyksiin, ehkä jopa keskustelee jokaisen työntekijän kanssa heidän tuntemuksistaan. Ongelmana saattaa olla se, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksista. Tämän tyyppinen muutos tai uudistus jää henkilöstölle etäiseksi, koska heille tärkeitä asioita ei käsitellä. On tärkeää, että jokainen tietää, mikä itseä odottaa, jotta muutos tulee konkreettiseksi, ja tulevaa ei tarvitse odottaa pelolla. (Juuti & Virtanen 2009: 69; Virtanen & Stenvall 2007: 60–64.)

Henkilöstölle on lisäksi tärkeää tiedottaa aina uusista voitoista. Tuodaan esiin muutoksen ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä, jolloin viimeistään nähdään muutoksen hyödyt. Juurruttamisvaiheessa luodaan uusi toimintakulttuuri. Ankkurointi käytäntöön saattaa kestää jopa vuosikymmeniä, ja vie kauan, ennen kuin tehdyt muutokset ovat juurtuneet osaksi organisaation vakituisia rutiineita. Tärkeää on siis pitkäjänteinen ajattelu ja ihmisten johtaminen sekä keskittyminen poisoppimiseen ja uuteen siirtymiseen. (Kotter 1996: 17–18; Valpola 2004: 33–34.)

Jupon (2004: 80) mallin mukaan muutoksen vakiinnuttamiseen kuuluvat institutionalisointi ja vakiinnuttaminen, muutoksen juurruttaminen ja uudelleen arviointi sekä palautteen anto. Tiedottaminen on Jupon mukaan erittäin tärkeää. Organisaation nykytilasta viestitään sekä organisaation sisälle että ulos. Muutos myös juurrutetaan tehokkaasti organisaation eri tasoille ja tehdään tapahtuneesta muutoksesta osa organisaation kulttuuria. Uusia toimintatapoja ja johtamistapaa edistetään, ja lopuksi käydään läpi uudelleen arviointi ja palaute, jossa arvioidaan, kuinka hyvin muutos on saavuttanut tavoitteensa. Hyvistä tuloksista ja onnistumisista palkitaan, ja kannetaan vastuu myös huonommista tuloksista. Lisäksi organisaatiota kehitetään edelleen, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tämän jälkeen katsotaan, josko muutosprosessia tulee jatkaa.

Erityisen tärkeää on, ettei julisteta liian aikaisin organisaation muutosta onnistuneeksi. Tuoreet toimintatavat voivat helposti unohtua, jos ne eivät ole vielä juurtuneet organisaation kulttuuriin. Toimintamallien tulee juurtua sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ennen kuin muutos on päätetty. Muuten muutospaineitten loputtua unohtuvat myös uudet käytännöt. (Kotter 1995: 60–103; Haveri ym. 2000: 36.)

3. SASTAMALAN KUNTALIITOSTA KOSKEVAN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Sastamalan kaupunki

Sastamala on Pirkanmaan maakunnassa sijaitseva kaupunki, jossa on tällä hetkellä asukkaita noin 25 000. Sastamala on pinta-alaltaan Pirkanmaan suurin kunta ja erittäin kehittymiskelpoinen hyvän sijaintinsa takia Tampereen lähellä. Sastamalasta kulkee yhä enemmän ihmisiä töihin Tampereelle ja se on varsinkin lapsiperheiden suosiossa. Kuten monissa maalaisvaltaisissa kunnissa, on myös Sastamalassa haasteita kunnan talouskentässä ja esimerkiksi työpaikkojen säilymisen kanssa. Suurempi kunta pystyy kuitenkin tarjoamaan asukkailleen turvatummin palveluita, minkä takia nykyiset kuntaliitokset on ollut pakko toteuttaa. Sastamalan kaupunki syntyi Vammalan kaupungin sekä Ätsän ja Mouhijärven kuntien kuntafuusiosta vuonna 2009. Tätä ennen Vammalaan ovat liittyneet Suodenniemi vuonna 2007 ja Tyrvää ja Karkku vuonna 1973. Äetsän kunta oli muodostunut Kiikan ja Keikyän fuusiosta vuonna 1981.

Olen itse Sastamalalainen ja syntynyt Vammalassa. Tutkijana yritän tutkia kuntafuusiota mahdollisimman objektiivisesti, vaikka kotikaupunkiani tutkinkin. Kuntalaisena tiedän taustani kautta useista Sastamalan kaupungin historiaan liittyvistä seikoista oman taustani takia, jonka takia en ole näihin kohtiin voinut aina merkitä suoraan minkäänlaista lähdettä.

3.2. Aineiston valinta ja keruu

Valitsin Sastamalan kuntaliitoksen aiheekseni varmaankin alun perin kiinnostuksestani omaan kotikaupunkiini ja koska tunsin kuntaliitoksen pääpiirteet jo ennen tutkimusprosessin alkamista. Sastamalan kuntaliitos on myös mielenkiintoinen, koska se ei ollut aivan perinteinen kuntaliitos. Usein kuntaliitoksessa pienempi kunta yhdistyy suurempaan, mutta tässä tapauksessa kyseessä oli kolmen kunnan fuusio, eli sulautuminen

yhteen.

Halusin tehdä kvalitatiivisen tutkimuksen, jotta pääsisin ikään kuin lähemmäksi kunnan henkilöstön oikeita tuntemuksia ja saisin sitä kautta itse enemmän tietoa itse muutosprosessista, josta löytää melko vähän kirjallista tietoa. Myös kvantitatiivinen tutkimus olisi sopinut tähän oikein hyvin, ja jälkeenpäin tuntuu, että olisi voinut olla hyvä saada hieman laajempikin otos kunnan henkilökunnan mielipiteistä, joita olisi ollut kiinnostavaa tutkia erilaisin tilasto-ohjelmin.

Tein haastattelut muutaman viikon aikana syksyllä 2013. Halusin saada haastattelut lyhyen ajan sisällä tehtyä, jotta olisin haastateltavana mahdollisimman samanlainen kaikille ja jotta tutkimukseni edistyminen ei vaikuttaisi niin, että yrittäisin johdatella haastattelua tiettyjen kysymysten kautta olettamaani suuntaan. Kiireisen aikatauluni takia yksi sovitusta haastatteluista jäi tekemättä, koska emme saaneet sovittua ajankohtaa, joka sopisi molemmille. Uskon kuitenkin, että sain silti tarvittavan määrän materiaalia kerättyä myös tekemiäni haastatteluiden perusteella.

Aloitin haastattelujeni sopimisen valitsemalla Sastamalan kaupungin internetsivujen perusteella satunnaisesti eri hallinnonalojen työntekijöitä. Kolmeen haastatteluun haastattelin itselleni ennakkoon tuttuja kaupungin viranhaltijoita, muita en ennakkoon tuntenut. Mielestäni oli hyvä, etten tuntenut suurinta osaa haastateltavistani etukäteen, jotta haastattelut pystyivät paremmin pysymään oikeassa aiheessa ja haastateltavalla olisi tunne, että haastattelut pysyvät varmasti luottamuksellisina.

Tein yhteensä 14 haastattelua, jotka olivat luottamuksellisia. Mielestäni onnistuin saamaan vaihtelevasti haastateltavia eri liitoskuntien alueelta ja eri organisaatiotasoilta. Kaksi haastateltavaa ei ollut sastamalalaisia, minkä koin hyvänä asiana, jotta he näkevät asiat myös ulkopuolelta. Yksi haastateltava on ollut töissä entisellä Suodenniemen kunnalla ja muut ovat tasaisesti entisten Mouhijärven, Vammalan ja Äetsän entisiä kunnan virkamiehiä. Pääasiassa haastattelin kunnan hallintohenkilöstöä, mutta haastattelin myös

paria kunnan työntekijää virkamieshallinnon ulkopuolelta, jotta saisin kuvan siitä, kuinka muutos on vaikuttanut kunnan muuhunkin henkilöstöön.

Aluksi haastattelin kahta kunnan johtavaa viranhaltijaa, joiden haastatteluiden perusteella myös muodostui hiukan tarkempi kuva kuntaliitokseen johtavista syistä ja muutoksen erilaisista vaiheista. Näiden haastatteluiden jälkeen tarkistin myös hieman kysymyksenasettelujani ja otin muutaman kysymyksen tässä vaiheessa pois.

Pääajatuksena välittyi se, että kunnan johto koki fuusion onnistuneen hyvin. Uuden kunnan syntymistä valmisteltaessa käytettiin apuna konsulttia, joka ikään kuin veisi muutosta sujuvasti eteenpäin, ulkopuolisena vaikuttajana. Tavoitteena oli, ettei Sastamalan kaupunkia lähdetä rakentamaan Vammalan mallin mukaisesti, vaan luodaan täysin uusi kunta, johon otettaisiin Vammalan, Mouhijärven ja Äetsän parhaat käytännöt. Kunnan hallinnon virkamiehet eivät kuitenkaan kokeneet tämän täysin onnistuneen. Mouhijärveläiset ja äetsäläiset kokivat, että paljon puhuttiin parempien käytäntöjen ottamisesta, mutta tosiasiaassa asioita tehtiin Vammalan malliin.

Haastatteluprosessi oli melko haasteellinen ja ajatuksia herättävä prosessi. Prosessin eri vaiheissa ajatukseni Sastamalan kuntafuusiota kohtaan vaihtelivat melkoisesti, sillä eläydyin vahvasti haastateltavieni tuntemuksiin. Toisten haastatteluiden jälkeen oli olo, että kuntafuusio on onnistunut todella hyvin, toisten jälkeen tuli taas olo, että paljon olisi voinut tehdä paremmin. Ensisijaisesti kaikki haastattelut tehtyäni jäi olo, että monet henkilöstöasiat oli jätetty hieman puolitiehen ja henkilöstö jollain tapaa heräsi haastatteluni aikana huomaamaan kysymyksieni kautta, että olisiko heitä sittenkin pitänyt huomioida enemmän. Kaiken kaikkiaan haastatteluprosessi oli erittäin opettavainen ja toivonkin, että olen saanut oleellisia asioita kiteytettyä henkilöstön tuntemusten kuvaamisessa.

3.3. Haastatteluiden rakenne

Lähetin haastateltaville etukäteen sähköpostilla haastattelun kysymykset, mikäli haastateltava halusi ne. Näin oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen. Lupasin myös lähettää haastateltaville valmiin työni, kun moni sitä pyysi. Sastamalan kuntaliitosta kun ei ole aikaisemmin tutkittu ja henkilöstö ymmärrettävästi oli erittäin kiinnostunut siitä, kuinka henkilöstön johtaminen ulkopuolisen silmin onnistui. Moni kun koki myös mukavana sen, että joku on aidosti kiinnostunut myös henkilöstön tuntemuksista ja mielipiteistä.

Haastattelukysymykset olivat lähes samat kaikille, riippuen henkilön asemasta organisaatiossa. Joitain kysymyksiä tuli haastatteluiden aikana mieleen ja mitä enemmän henkilöitä haastatteli, sitä parempia kysymyksiä osasin heti kysyä. Haastatteluiden aluksi haastateltava sai kertoa omasta asemastaan organisaatiossa ja siitä, miten kuntaliitos on vaikuttanut siihen. Näin sain oman työni tueksi hiukan tietoa siitä, mitkä taustatekijät vaikuttavat henkilön vastauksiin. Tämän jälkeen yritin edetä mahdollisimman kronologisesti niin, että ensin puhuttaisiin suunnittelusta, sitten toteutuksesta ja lopuksi vakiinnuttamisesta ja kaikesta mitä näihin muutosjohtamisen vaiheisiin olennaisena kuuluu.

Haastatteluiden tekemisessä oli haastavaa se, että haastattelut usein ajautuivat myös hieman väärille urille, joista ei paljoa ollut apua tutkimukseni teossa. Mietinkin, että jos en itse olisi sastamalalainen, olisi haastatteluiden tekeminen ehkä ollut helpompaa ja haastattelut olisivat todennäköisesti pysyneet paremmin aiheessa. Itselleni oli myös vaikeaa se, etten alkaisi haastattelun tekovaiheessa millään tavalla kommentoimaan haastateltavani sanomisia, esimerkiksi sympatisoimalla hänen saamaansa kohtelua. Yritin kuitenkin mahdollisimman hyvin pysyä objektiivisena ja olla ottamatta huomioon liiaksi haastateltavien sympatiaa herättäviä kommentteja ja keskittyä asiasisältöön. Kuitenkin oli mielestäni tarpeen pitää yllä lämminhenkistä ja osallistuvaa asennetta myös haastattelijana, sillä sitä kautta ajattelin haastateltavan pystyvän kertomaan syvällisemmin ja luottamuksellisemmin aidosti tuntemuksistaan ja kokemuksistaan.

Annoin haastateltavien vastata vapaamuotoisesti ja haastattelut etenivät melko keskustelevalle tavalla. Juttelimme haastateltavien kanssa Sastamalan asioista melko vapaamuotoisesti, mutta yritin olla ottamatta mahdollisimman vähän kantaa, jotta vaikuttaisi haastattelun lopputulokseen. Muutamia haastateltavia tuntui aluksi jonkin verran jopa jännittävän, mutta tuntui että rennon jutustelun jälkeen he pystyivät paremmin avautumaan ja kertomaan luottamuksella mielestäni kiinnostavia ja olennaisia asioita. Näille muutamille haastateltaville vaikutti olevan jopa terapeutista kertoa näistä mieltä painaneistakin asioista. Heillä oli ollut tilaisuus kertoa tuntemuksistaan myös aikaisemmin kunnan järjestämälle henkilölle, mutta eräs haastateltava kertoi, ettei kukaan luottanut siihen, etteivät asiat mene sitä kautta eteenpäin.

Halusin tutkimuksessani tuoda mahdollisimman objektiivisesti tuoda esille myös kuntaliitoksen negatiivisia tuntemuksia, vaikka muutos lopputulokseltaan onkin tuntunut kaikkien mielestä olevan melkoisen onnistunut. Aloittaessani haastatteluja kaikki vaikutti menneen todella hyvin, eikä esiintynyt kovinkaan paljoa negatiivisia asioita, joten tuntui vaikealta saada vain hienosti menneistä asioista hyvää gradua aikaiseksi, sillä henkilöstö ei kuitenkaan osannut kovin tarkasti perustella, miksi joku oli mennyt hyvin. Kuitenkin mielestäni onnistuin loppujen lopuksi saamaan hyvää haastatteluaineistoa ja sekä positiivisia, että negatiivisia kommentteja muutosjohtamisesta.

Aluksi ajatukseni oli, että tutkisin tarkemmin, minkälainen rooli kunnanjohtajalla oli muutosprosessissa. Kuitenkin prosessin edetessä tuntui hankalalta tutkia kunnanjohtajan roolia, sillä kunnan muutosprosessissa on niin useita esimiehiä, että muutosprosessissa lähiesimiehen toiminta nousee ehkä suurempaan rooliin, kuin kunnanjohtajan rooli. Kunnanjohtajan rooli onkin Sastamalan kuntaliitoksen osalta ollut mielestäni toimia muutosprosessin keulakuvana, eikä niinkään henkilönä, joka vaikuttaisi henkilöstön päivittäiseen työhön näkyvällä tavalla.

3.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseni luotettavuutta saattaa huonontaa se, että olen haastatellut vain niin pientä osaa kunnan viranhaltijoista. Olen jälkepäin miettinyt, olisiko ollut parempi tehdä kvantitatiivinen tutkimus, jotta olisin voinut tilastollisesti tarkastella suuremman joukon vastauksia.

Oman oppimisen kannalta olen kuitenkin tyytyväinen valintaani tehdä laadullinen tutkimus, koska tuntuu, että tutkijana pääsin enemmän ikään kuin haastateltavan pään sisään. Haastatteluissa tuli melko laajalla skaalalla erilaisia mielipiteitä ja viranhaltijat työskentelivät hyvinkin eri osissa kunnan organisaatiota, joten pidän tutkimustani luotettavana siltä osin, kun laadullinen tutkimus yleensä on.

3.5. Kuntaliitoksen taustat

Vuoden 2009 alussa Vammala, Mouhijärvi ja Äetsä fuusioituivat uudeksi kunnaksi, Sastamalaksi. Vammalassa on käyty myös hyvin tuoreeltaan toinenkin muutosprosessi läpi, kun Suodenniemen kunta liittyi Vammalaan vuoden 2007 alussa. Kuntien yhdistymisestä alettiin tehdä selvitystä syksyllä 2005. Muutosprosessin vakiinnuttaminen on luonnollisesti ollut Vammalassa vielä kesken alettaessa suunnittelemaan uuden Sastamalan kuntafuusiota. Tutkimuksessani sivuutan Suodenniemen liittymisen Vammalaan ja keskityn Vammalan, Mouhijärven ja Äetsän kuntafuusioon, jotta tutkimuksestani ei tulisi turhan laaja.

Sastamalan kunnanjohtaja on ollut tutkimukseni taustoittamisessa hyvänä apuna ja hän kertoi, että Sastamalan kuntaliitos ei ole määräaikainen eikä irrallinen muutosprojekti vaan se on luonnollinen jatkumo pitkässä kuntien välisessä yhteistyöprojektissa. 1990-luvun alkupuolella, kun Suomi oli liittymässä EU:hun, alettiin laatia kuntien yhteistyönä alueellisia kehittämissuunnitelmia. Yksi näistä ohjelmista eteni yrityspalveluyhtiön perustamiseen ja siitä edelleen tytäryhtiön perustamiseen. Kansallinen terveysprojekti nosti

2000-luvulle tultaessa esiin terveys- ja vanhuspalvelujen integroinnin 30 000 asukkaan väestöpohjalle. Alueella haluttiin olla kehityksen kärjessä ja perustettiin Sastalaman perusturvakuntayhtymä (Saspe) vuoden 2005 alusta. Sen rinnalle perustettiin alueellinen tilitoimisto, Sastalaman Tukipalvelu Oy, sillä ei haluttu perustaa Saspelle erillistä taloushallintoa. Tästä taustasta oli lyhyt matka kuntien yhdistymisiin.

Sekä luottamushenkilöt että viranhaltijat tunsivat näiden rakennemuutosten johdosta hyvin toisensa. Kuntarakennemuutokset olivat aika luontainen jatkumo tälle kaikelle. Muutosjohtamisasiat olivat hoidettavissa melko joustavasti samalla toiminnallisella alueella ja viranhaltijoiden kanssa yhteistyön tekeminen oli sujuvaa, sillä kukaan ei ollut toiselle ennestään tuntematon. Kuitenkin kuntafuusio on siitä haastava fuusio, että vanhat henkilökemiat saattavat olla myös rasitteina. Lisäksi pienet naapurikunnat ehkä jopa joutuvat kilpailemaan asukkaista, joten usein kuntien välillä saattaa olla erilaisia jännitteitä, mikä vaikeuttaa muutosprosessin toteuttamista.

Konsultti on ollut apuna suunnittelemassa muutosta ja Sastalaman johtohenkilöillä on paljon tietoa muutosjohtamisen prosessista. Sain sellaisen kuvan haastatteluista, että aluksi tiedotus onnistui erittäin hyvin ja paperilla oli aluksi hienot suunnitelmat tehtävien harmonisoinnista. Kuitenkin nämä paperilla hyvältä vaikuttavat suunnitelmat eivät välttämättä käytännössä toteutuneet, ainakaan henkilöstön mielestä. Tähän tietysti osaltaan vaikuttavat myös henkilöstön tunteet, sillä kuntaliitosprosessi herättää uskoakseni henkilöstössä tuntemuksia sekä kuntalaisen että työntekijän roolissa.

3.6. Prosessiorganisaatio

Suomen kunnissa on viime vuosina jouduttu sopeutumaan uusiin haasteisiin ja nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Keskeisiä muutoksia kuntakentällä on poliittinen toimintaympäristö ja sen muuttuminen, talouden heikkeneminen sekä nopea teknologinen kehitys. Julkishallinnon rakenteet eivät sopeudu nopeisiin muutoksiin tai joustaviin

toimintamalleihin, sillä se on perinteisesti ollut melko jäykkä ja hierarkkinen. Ratkaisu julkishallinnon uudistamiseen on monessa kunnassa ollut prosessilähtöinen organisaatorakenne ja prosessijohtaminen. Prosessiorganisaation tarkoitus on vastata kuntalaisten tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Prosessijohtamisessa korostuu strateginen toimintatapa ja ennakoiva ote. Prosessiorganisaation ongelma kunnan kannalta voi olla, että kunnilla on laissa määriteltyjä viranomaistehtäviä, joiden hoitamiseen prosessit eivät välttämättä sovellu. Pitää siis tiedostaa yksityisen sektorin ja kuntasektorin eroavaisuudet, sillä kuntaorganisaatiossa byrokratiaa on väistämättä enemmän. (Kenni & Asikainen 2011: 7.)

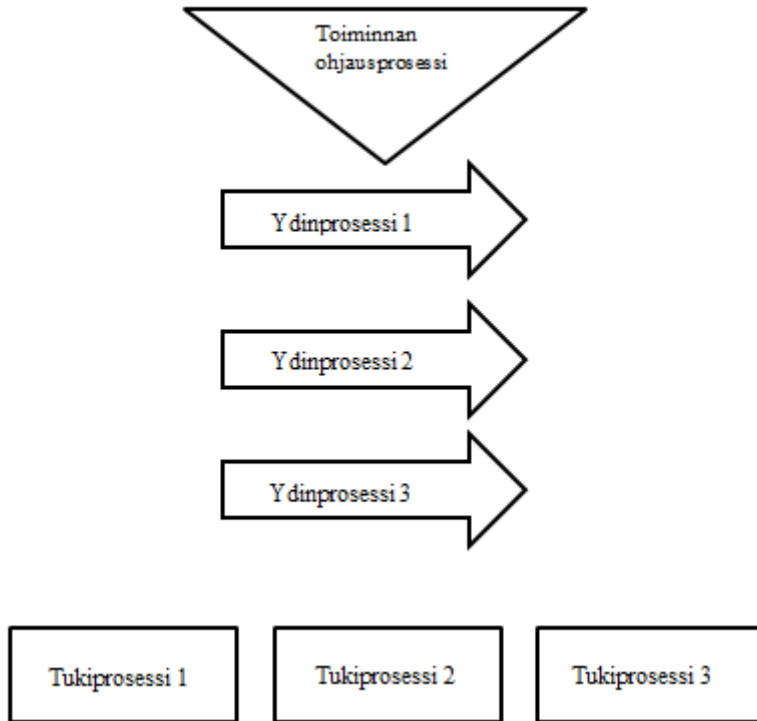
Syitä prosessiorganisaation luomiseen ovat esimerkiksi toimintaympäristön haasteet, jotka luovat kuntataloudelle ja palveluille paineita. Väestön vanheneminen lisää talouden haasteita niin kohonneina terveystalouden kustannuksina, työvoimapulana kuin verotulojen vähytenäkin. Nykyisiä malleja on siis pakko kehittää. Prosessiorganisaatiosta voi olla myös etua yrittäessä poistaa tehtävien päällekkäisyyksiä. (Kenni & Asikainen 2011: 9.)

Prosessiorganisaation luominen on haastavaa, sillä se edellyttää isoa muutosta organisaation ajattelu ja toimintatavoissa. Muutos koskee sekä kunnan virkamiehiä että luottamushenkilöitä. Kuntaorganisaation onnistumiseen vaikuttavat sekä päätöksentekijät, yhteiskunta että kuntalaiset. (Kenni & Asikainen 2011: 10–12.)

Prosessiorganisaatiossa lähdetään asiakkaiden tarpeiden huomioimisesta. Organisaation ydinprosessien ja organisaation keskeisten tehtävien kannalta keskeiset prosessit uudelleen organisoidaan. Muutoksessa pitää olla valmis muuttamaan perusteellisesti toimintaketjut. Voidaan esimerkiksi luoda palvelukokonaisuuksia, joissa kuntalainen saa kaikki tarvitsemansa palvelut samasta paikasta. (Kenni & Asikainen 2011: 11–12.)

Prosessit voidaan luokitella ydin- ja tukiprosesseihin. Organisaation päätehtävät ja tarkoituksen muodostavat ydinprosessit. Kuntaorganisaatiossa tarkoitetaan laissa

määriteltyjä yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä, joiden kautta kunnan organisaatio saa merkityksensä. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. (Kenni & Asikainen 2011: 13.). Alla on kuvattu, miten prosessia voi lähteä muodostamaan.



Kuvio 4. Prosessimalli (Virtanen & Wennberg 2005: 127).

Ydinprosessien muodostamisessa yritetään niputtaa yhteen yhdelle asiakasryhmälle tarjotut palvelut. Ydinprosessi tuottaa aina lisäarvoa asiakkaalle. Tukiprosessi taas tuottaa edellytykset ydinprosessille. Organisaation pääprosessit muodostuvat ydin- ja tukiprosesseista. Osaprosessi taas voi tuottaa asiakkaalle jonkin yksittäisen palvelun. (Kenni & Asikainen 2011: 13.)

Prosessiorganisaatioon siirtymisessä käydään läpi seuraavat vaiheet (Kenni & Asikainen 2011: 15):

- Prosessien tunnistaminen
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Prosessien omistajien nimeäminen
- Prosessin suorituskyvyn mittaaminen
- Prosessien jatkuva kehittäminen

Ennen kuin lähdetään luomaan prosessiorganisaatiota, prosessit tulee Virtasen ja Wennbergin (2005: 15) mukaan tunnistetaan, määritellään ja luodaan niille tavoite. Tämän jälkeen prosesseille nimetään omistajat. Prosessien suorituskykyä seurataan ja mitataan ja tämän avulla prosesseja kehitetään jatkuvasti. Seuraavissa kuvissa havainnollistetaan prosessien tunnistamisen vaiheita ja prosessimäärittelyn vaiheita.

Taulukko 2. Ydinprosessin tunnistamisen kriittiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005: 120).

Prosessin ominaisuus	Prosessin tunnistamiseen liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessilla on aina asiakas, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja heidän tarpeistaan
Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden mukaisesti
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuherätteet ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila ja prosessin lopputila tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy prosessien välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikuttavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät samanaikaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa, ja miten organisaatio toimii

Taulukko 3. Prosessimäärittelyyn keskeiset vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005: 122).

Prosessin ominaisuus	Prosessin määrittelyyn liittyvä tehtävä	Tavoite
Prosessi on toisiinsa loogisesti liittyvien toimintojen sarja	Tunnista prosessin keskeiset tekijät	Prosessin keskeiset toimintokokonaisuudet (osaprosessit) tunnistettu ja järjestetty toimintojen sarjaksi
Prosessi koostuu useista osaprosesseista ja toiminnoista, joilla kullakin on omat vastuhenkilöt	Tunnista kunkin osaprosessin keskeiset toiminnot sekä näistä vastaavat henkilöt	Toimintokokonaisuuksien sisältö on määritelty ja vastuutettu
Prosessin tuloksena syntyy suoritteita, joiden kautta prosessien vaikutukset syntyvät	Tunnista prosessin keskeiset suoritteet liittyen kuhunkin prosessin vaiheeseen	Prosessin keskeiset suoritteet tunnistettu ja nimetty
Prosessin suorituskykyä mitataan	Määrittele sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosessille, näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot	Selkeä käsitys prosessin suorituskykytavoitteista

3.6.1. Prosessijohtaminen Sastamalassa

Sastamalaa perustettaessa tavoitteena oli luoda toimiva prosessiorganisaatio, jossa Sastamalan kaupungin toimintoja kehitettäisiin jatkuvasti prosessimallin pohjalta. Prosessijohtaminen keskittyy asiakkaalle lisäarvoa tuottavien prosessien johtamiseen.

Prosessit luokitellaan seuraavalla tavalla (Sastamalan kaupunki 2013):

- **ydinprosesseihin**, jotka ovat asiakkaita palvelevia, heille lisäarvoa tuottavia usein yli yksikkö- tai organisaatorajojen toimivia prosesseja
- **tukiprosesseihin**, jotka ovat ydinprosesseja tukevia ja niiden toiminnan mahdollistavia organisaation sisäisiä prosesseja

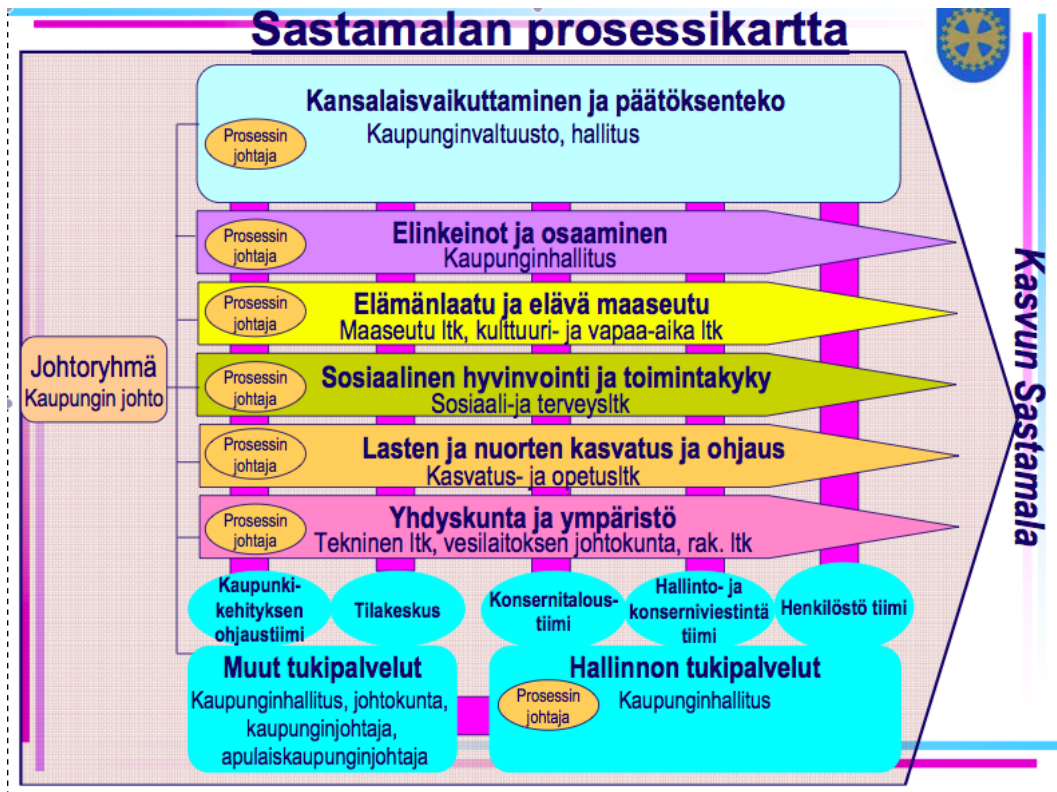
- **osaprosesseihin**, jotka ovat johonkin isompaan prosessiin kuuluvia prosessikokonaisuuksia
- **aliprosesseihin**, jotka ovat osaprosessiin kuuluvia pienempiä prosessikokonaisuuksia (toimintoja)
- **johtamisprosesseihin**, jotka kuvaavat miten ja millä prosesseja hallitaan

Prosesseille on Sastamalassa nimetty vastuuhenkilö (prosessinomistaja / -johtaja). Johtamisen tukena toimii prosessitiimi, joka koostuu prosessin eri osaajista ja vastuuhenkilöistä. Prosessitiimissä voi olla jäseniä myös oman organisaation ulkopuolelta. Prosesseille on määritelty toiminta-ajatus, prosessin pelisäännöt, tavoitteet, mittarit sekä toimintaperiaatteet eri prosessien rajapinnoissa. Prosessijohtaminen painottaa asiakasnäkökulmaa, mutta toiminnan tärkeitä raamittajia ovat myös tehokkuus, tuottavuus, innovatiivisuus ja henkilöstövoimavarat ja taloudelliset resurssit. Prosesseissa voi olla toimijoita myös oman työskentelyorganisaation ulkopuolelta ja prosessi voi toimia myös verkostona. Yksilöt voivat tehdä työtä useaan eri prosessiin. (Sastamalan kaupunki 2013.)

Haastatteluideni perusteella ilmeni, ettei Sastamalaan aluksi suunniteltu prosessiorganisaatio toiminut toivotulla tavalla ja muutosprosessin edetessä prosessikaaviota on tarkistettu ja muutettu. Esimerkiksi Sastamalan kaupunginhallituksen pöytäkirjan mukaan (26.4.2011) Sastamalan prosessirakennetta muutettiin 1.1.2012 alkaen

”...johtuen sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen uuden hallintomallin käyttöönottamisesta, konsernihallinnon kehittämistarpeista sekä sisäisiin järjestelyihin liittyvistä organisaatorakenteen muutosmahdollisuuksista henkilöstön eläköitymisen yhteydessä.”

Seuraavassa Sastamalan prosessikaaviot Sastamalan kaupungin toimintamalleista, joista ensimmäinen on vuodelta 2009 ja toinen on uusittu toimintamalli vuodelta 2013.



Kuvio 5. Sastamalan prosessikartta 2009 (Sastamalan kaupunki 2008).



Kuvio 6. Sastamalan prosessikartta 2013 (Sastamalan kaupunki 2013.)

3.7. Muutosprosessin liikkeellelähtö

Muutos piti tehdä, koska kuntien talous vaati muutoksia. Erityisesti Äetsässä ja Mouhijärvellä tarvittiin Vammalan apua, sillä talous oli molemmissa kunnissa niin huonossa kunnossa. Haastateltavieni mukaan Äetsän ja Mouhijärven johto lähestyivätkin alun perin Sastamalaa kuntaliitosasiassa. Äetsä ja Mouhijärvi olivat molemmat pieniä, maatalousvaltaisia kuntia, joissa palvelut ovat heikentyneet koko ajan. Eläköityminen ja peruspalveluiden tarjoaminen oli tullut kunnille ongelmalliseksi, kuten monessa pienessä kunnassa.

Muutosta valmisteltaessa oli ohjausryhmä, suunnittelutiimejä, asiantuntijoita ja konsulttiselvityksiä. Kunnat miettivät yhdessä tavoitteita, jotka ovat kirjattu sopimuksiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikista sopimuksista on pidetty myös hyvin kiinni muutosprosessin edetessä. Visiona on ollut ”kasvun Sastamala”, jossa rakennettaisiin kaikille uusi, tasapuolinen organisaatio ja luotaisiin yhdessä täysin uusi kasvava kaupunki. Näillä keinoilla yritettiin eliminoida mahdollista muutosvastarintaa, koska jos ei olisi vanhaa, mihin tarttua, ei olisi myöskään vanhaa organisaatiota ja tehtäväkuvia, joista pitää kynsin hampain kiinni.

4. HENKILÖSTÖ SASTAMALAN KUNTALIITOKSESSA

4.1. Sastamalan kuntafuusion suunnittelu

Uuden kunnan syntymistä valmisteltaessa käytettiin apuna konsulttia, jonka oli tarkoitus viedä muutosta sujuvasti eteenpäin, ulkopuolisena vaikuttajana. Tavoitteena oli, ettei Sastamalan kaupunkia lähdetä rakentamaan Vammalan mallin mukaisesti, vaan luodaan täysin uusi kunta, johon otettaisiin Vammalan, Mouhijärven ja Äetsän parhaat käytännöt, visiona ”kasvun Sastamala”.

Haastatteluista tuli ilmi, että ainakin osassa kunnan hallintoyksiköitä päällikön valinnan jälkeen päällikkö sai valita ihmisiä omaan organisaatioonsa. Päälliköitä valittiin kaikkien kuntien viranhaltijoista. Jäi kuva, että päällikkötasolla muutoksesta on jopa nautittu, koska tällöin on ollut hyvät vaikutusmahdollisuudet yksikön uudelleen muodostamiseen. Tämän suunnitteluprosessin joutui kuitenkin tekemään muiden töiden ohella, johon osa haastateltavista olisi toivonut enemmän resursseja ja voimavaroja. Kasvavaa työmäärää ei haastatteluiden mukaan huomioitu laajasti johdon taholta, vaan tarvittavat työt oli tehtävä oman työn ohessa.

Osa haastateltavista oli päässyt paljon mukaan suunnitteluprosessiin. Haastatteluiden perusteella selvisi, että päällikkötasolla oltiin paljon mukana suunnitteluprosessissa ja johtajien kautta tuli paljon informaatiota ja erilaisia koulutuksia. Lähiesimiehet informoivat alaisiaan ja saivat johtoryhmän raportit.

Sain kuvan, että halutessaan melko hyvin olisi päässyt suunnittelemaan muutosta ja luulen, että suunnitteluprosessiin mukaan pääseminen oli paljon myös työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni. Yksi haastateltava tosin totesi, että aina vain tulee jälkeenpäin henkilöstökyselyitä siitä, miten on mennyt, mutta ikinä valmisteluun ei pääse mukaan.

Koulutuksia on ollut tarjolla, mutta haastateltavista on tuntunut, että on niin kiire omien

töiden kanssa, ettei niihin ehdi lähteä, vaikka innokkuuttakin olisi. Päällikkötasolle on myös tuonut haastetta se, että esimieheltä ei välttämättä saa enää samanlaista tukea kuin ennen, kun tälle ei välttämättä olekaan tuttuja kaikki uudet tehtäväkentät, jotka on saanut vastuulleen. Toisaalta tämä on koettu myös hyvänä, sillä se tuo vapautta ja vastuuta päällikkötason työhön.

4.1.1. Kuntafuusiossa kunnan henkilöstön edustajana

Kysyin haastateltaviltani heidän suhtautumistaan, kun he kuuluivat tulevasta kuntaliitoksesta. Vammalalaiset suhtautuivat aluksi melko neutraalisti, kun taas Mouhijärvellä ja Äetsässä työskennelleet tunsivat epävarmuutta tulevaisuudesta.

Kysyttäessä oliko muutos tarpeellinen, riippumatta haastateltavasta, koettiin muutos loppujenlopuksi tarpeelliseksi. Maalaisvaltaisissa kunnissa oli helppo ymmärtää, ettei kuntien talous tulevaisuudessa ole kestäväällä pohjalla, jos sitä joudutaan rakentamaan yksin.

“Aluksi ei asiaa, onko hyvä vai huono (muutos), kun ei ollut vaihtoehtoja.”

Mikä kuntaliitoksessa sitten pelotti? Haastatteluista kävi ilmi, että Äetsän ja Mouhijärven työntekijöiden kannalta tunne oli sama, kuin jos olisi aloittanut uudessa työpaikassa. Uudessa työpaikassa tietysti mietityttää, kuinka tulee toimeen uusien työkavereiden ja esimiehen kanssa, minkälaisia ovat uudet työtehtävät ja työskentely-ympäristö. Kuntaliitoksissa työntekijöillä on irtisanomissuoja, joten työntekijä ei voi olla varma, onko hänen paikkansa pysyvä vai loppuuko työ, kun irtisanomissuoja raukeaa. Se myös tuo hiukan pelkoa tulevasta, vaikka toisaalta onkin mukavaa, että tietää varmasti työn jatkuvan myös kuntaliitoksen toteutumisen jälkeen.

Kunnan henkilöstön viiden vuoden irtisanomissuojasta on paljon keskustelua julkisuudessa, kun huonon taloustilanteen takia kuntien olisi tärkeää pystyä supistamaan turhia virkoja.

Sastamalassa tämä irtisanomissuoja raukeaa lain mukaan 2014 vuoden vaihteessa ja viranhaltijat odottavatkin mielenkiinnolla, mutta samalla pienellä pelolla, mitä tämän jälkeen tapahtuu.

Kuntajakolaki määrittelee seuraavasti kunnan irtisanomissuojasta:

29 § Henkilöstön asema

Kuntajaon muutos, joka johtaa henkilöstön työnantajan vaihtumiseen, katsotaan liikkeenluovutukseksi.

Vuosien 2008—2013 alusta voimaan tulleissa ja voimaan tulevissa kuntajaon muutoksissa, joissa henkilöstöä siirtyy 3 §:ssä tarkoitetun uuden tai toisen kunnan palvelukseen, työnantajalla ei ole oikeutta irtisanoa palvelussuhdetta työsopimuslain (55/2001) 7 luvun 3 §:ssä tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain (304/2003) 37 §:ssä tarkoitetuilla taloudellisilla tai tuotannollisilla irtisanomisperusteilla. Työntekijä ja viranhaltija voidaan kuitenkin irtisanoa, jos hän kieltäytyy vastaanottamasta työnantajan hänelle tarjoamaa työsopimuslain 7 luvun 4 §:n tai kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain 37 §:n mukaista uutta työtehtävää tai virkaa. Tämä kieltö koskee kaikkia kuntajaon muutoksessa mukana olevia kuntia ja on voimassa viisi vuotta kuntajaon muutoksen voimaantulosta.

Muutos on ollut Sastamalassa suhteellisen helppo toteuttaa, sillä harvaan asutuissa maaseutukunnissa myös naapurikuntien asukkaat ja viranhaltijat tunnetaan jo ennestään. Tämä voisi tietysti olla huonokin asia, jos kunnat olisivat kilpailuasemassa toisiaan vastaan. En ole kuitenkaan itse kokenut, eikä haastatteluissa tullut ilmi, että yhdistyvissä kunnissa olisi ollut millään tavalla vihamielinen suhtautuminen lähtökohtaisesti toista kohtaan.

”Muutos on ollut helppo tehdä osaksi sen takia, että ihmiset on ennestään tuttuja toisilleen. On toimittu yhdessä ja on edustettu esimerkiksi jotain seutukuntaa tai järjestöä...”

Koetaan myös, että nyt kunnan työntekijöillä voi olla paremmat mahdollisuudet edetä urallaan ja vertaistukea on enemmän tarjolla, kun on suurempi organisaatio. On ollut aina joku, jolta kysyä apua, koska pienemmässä kunnassa oli usein ainoa, joka tiesi omaan

tehtäväkenttäänsä kuuluvista asioista.

4.1.2. Kuntafuusiossa kuntalaisena

Melkein jokainen haastateltava asuu Sastamalan alueella, joten on selvää, että henkilökohtaiset tuntemukset kuntaliitosta kohtaa vaikuttavat myös tekemiini haastatteluihin. Siksi haluan pohtia lyhyesti myös kuntaliitoksen vaikutuksia kuntalaisen näkökulmasta.

Itse olen kotoisin Vammalasta, jossa on uskoakseni neutraalein suhtautuminen liitosta kohtaan. Yritin valita haastateltavia, jotka olisivat kotoisin jokaisen vanhan kunnan alueelta, jotta saisin enemmän näkemystä Vammalalaisen näkökulmaan. Haastatteluideni perusteella mielestäni mielenkiintoisimpaa aineistoa tulikin juuri muiden, kuin alkuperäisten Vammalalaisten haastatteluista, sillä heillä ei ollut muuttunut monessakaan tapauksessa kovin paljon muuta, kuin työtoverit.

Suurin pelko kuntaliitosta kohtaan on ollut palveluiden laadun heikkeneminen syrjäseuduilla. Eräs haastateltava kertoi oletuksena olleen, että palvelut heikentyvät. Hän ei kuitenkaan ollut varma, onko näin sittenkään käynyt. Tämä ehkä kertoo mielestäni siitä, että helposti pelätään ja luodaan negatiivisia mielikuvia asioista, jotka sittenkään eivät ole muuttuneet. Pelättiin aikaisemmin ja pelätään edelleen, että kuntakeskukset näivettyvät ja muuttoliike voimistuu. Tämän pelätään puolestaan lisäävän epätasa-arvoa Sastamalan asukkaiden välillä.

Kuntalaisten keskuudessa ja haastatteluissakin tuli ilmi huoli palveluiden saatavuudesta. Suuria hankaluuksia on tuonut, kun lähikaupat lähtevät syrjäkyliltä niiden kannattamattomuuden takia. Toisaalta myös koettu, ettei haluta liiankaan hyviä kulkuyhteyksiä, jotta syrjäkylilläkin olisi palveluita ja ne pysyisivät kannattavina. Toisaalta taas se harmittaa, jos kulkuyhteydet eivät toimi. Kunnallispäätätjä ei siis ole helpon asian äärellä, kun puhutaan vanhojen kuntakeskusten elinvoimaisuudesta ja siitä, minkälaisia

palveluita kuntalaisille tulisi tarjota. Aina kuitenkin osaa kuntalaisista harmittaa, minkälaisia ratkaisuja päättäjät sitten tekevätkään. Varsinkin, jos ennakkoasenne kuntaliitoksia kohtaan on ollut negatiivinen.

Yksi haastateltava oli huolissaan siitä, että puhutaan kovasti entisten kuntien keskusten kehittämisestä ja tukemisesta, mutta unohdetaan entisen Vammalan alueen syrjäkylät. On painetta kehittää Äetsää ja Mouhijärveä, mutta Vammalan kylät unohtuvat siinä sivussa. Hänen mukaansa olisi tärkeää olla keskittymättä liikaa entisiin kuntarajoihin, vaan pitäisi kehittää alueita, jotka ovat kehittämiskelpoisia. Sastamalassa näitä kyliä on tällä hetkellä erityisesti kylät, jotka ovat lyhyen matkan päässä Tampereesta ja joista tätä kautta on hyvät mahdollisuudet kulkea töihin muihin kaupunkeihin.

4.1.3. Tiedotus

Kuntaliitos on erittäin vaativa muutosprosessi, joten tiedotus on erittäin tärkeässä roolissa. Sekä kunnan henkilöstö, kuntalaiset, että sidosryhmät haluavat olla muutoksen suunnittelussa mukana ja odottavat avointa ja osallistavaa tiedotusta. Viestinnässä tulisi siis huomioida, ettei tiedoteta vain tehdyistä päätöksistä vaan myös valmistelusta, jotta tässä vaiheessa eri tahot voivat ottaa asioihin kantaa. Epätietoisuus muutoksen vaiheista synnyttää huhuja ja negatiivista asennetta muutosta kohtaan. (Kuntaliitto 2008.)

Kuntalaisille on tärkeintä saada tietoa asioista, jotka vaikuttavat heidän omaan arkeensa. Kuntalain ja julkisuuslainsäädännön mukaan kunnan on tiedotettava vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Laiminlyöty tiedotus voi hankaloittaa merkittävästi muutoksen toteuttamista, koska tällöin usein muutosvastarintakin kasvaa suuremmaksi ja esimiesten työtaakka lisääntyy.

Seuraavat lainkohdat määrittävät myös kunnan viranhaltijoiden toimintaa ja ne tulee ottaa huomioon myös tiedottaessa kuntalaisille kuntaliitoksesta ja muista muutoksista.

Lainkohdat ovat kuntalaista ja viranomaisen toiminnan julkisuus -laista.

Kuntalain 29 §:n kohta:

”Kunnan on tiedotettava asukkailleen kunnassa vireillä olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä ratkaisuista ja niiden vaikutuksista. Kunnan on laadittava tarvittaessa katsauksia kunnan palveluja, taloutta, ympäristönsuojelua ja maankäyttöä koskevista asioista. Asukkaille on myös tiedotettava, millä tavoin asioista voi esittää kysymyksiä ja mielipiteitä valmistelijoille ja päättäjille.”

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta:

19 § Viranomaisen tiedonantovelvollisuus keskeneräisissä asioissa

Viranomaisen on, jollei salassapitosäännöksistä muuta johdu, pidettävä saatavissa asiakirjoja, joista selviävät tiedot:

- 1) lainsäädännön uudistamista koskevan työn käynnistämisestä, sitä koskevasta toimeksiannosta, asetetusta määräajasta sekä valmistelusta vastaavasta henkilöstä;*
- 2) valmisteilla olevista yleisesti merkittäviä kysymyksiä koskevista suunnitelmista, selvityksistä ja ratkaisuista.*

Viranomaisen on pyydettyessä annettava suullisesti tai muulla sopivalla tavalla tietoja I momentissa mainittujen asioiden käsittelyvaiheesta, esillä olevista vaihtoehtoista ja niiden vaikutusten arvioinneista sekä asiaan liittyvistä yksilöiden ja yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksista.

20 § Viranomaisen velvollisuus tuottaa ja jakaa tietoa

Viranomaisen on edistettävä toimintansa avoimuutta ja tässä tarkoituksessa tarvittaessa laadittava oppaita, tilastoja ja muita julkaisuja sekä tietoineistoja palveluistaan, ratkaisukäytännöstään sekä yhteiskuntaoloista ja niiden kehityksestä toimialallaan. Laatimisvelvollisuuden tarvetta arvioitaessa on otettava huomioon, missä määrin viranomaisen toiminnasta on saatavissa tietoja asiakirjojen julkisuuden avulla tai yleisen tilastotuotannon perusteella.

Viranomaisen on tiedotettava toiminnastaan ja palveluistaan sekä yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksista ja velvollisuuksista toimialaansa liittyvissä asioissa.

Viranomaisten on huolehdittava siitä, että yleisön tiedonsaannin kannalta keskeiset asiakirjat tai niitä koskevat luettelot ovat tarpeen mukaan saatavissa kirjastoissa tai yleisissä tietoverkoissa taikka muilla yleisön helposti käytettävissä olevilla keinoilla.

Muutosviestinnässä tulee käyttää ymmärrettävää kieltä. Termistö ja käsitteistö tulee laatia ymmärrettäväksi ja mahdollisimman selkeäksi. Esimerkiksi prosessijohtamiseen ja prosessiorganisaatioon liittyvät käsitteet ovat melko vaikeita ymmärtää, eikä varmasti suuri osa kuntalaisista ei tiedä eroa ydinprosessien, osaprosessien ja tukiprosessien välillä. Tärkeää olisi tehdä asiat ymmärrettäviksi sekä kuntalaisille, että kunnan viranhaltijoille. Näin päätöksentekoon on helpompi osallistua jokaisella tasolla ja näin voi helpommin luoda yhteisen näkemyksen organisaation kehittämisestä.

Haastatteluiden perusteella selvisi, että tiedotus prosessin suunnitteluvaiheessa oli erittäin hyvää. Kaupungin johtohenkilö kertoi että, suunnitelmista kerrottiin heti, kun mahdollista. Tietysti tuli suunnitella, miten asiat esitetään, mutta tämän jälkeen annettiin heti tiedote lehdistölle. Lisäksi jokaisesta ohjausryhmän kokouksesta pidettiin välittömästi tiedotustilaisuus.

Yksi haastateltava koki, että hän sai melkein ”tietoähkyn”, kun tietoa oli niin paljon. Hänestä tuntui myös, ettei aina ollut mitään asiaa, vaan tiedotettiin ainoastaan tiedottamisen ilosta. Johto taas koki, että heti kun oli jotain tiedotettavaa, se tehtiin. Tämän ajateltiin vain palvelevan henkilöstöä ja ehkäisevän mahdollista muutosvastarintaa. Henkilökunnalle pidettiin tiedotustilaisuuksia ja keskustelutilaisuuksia sekä tiedotettiin intranetin välityksellä ja lehtisillä. Kuntalaisille oli keskustelutilaisuuksia ja kansalaisfoorumeita. Sekä johto, että pääosin henkilöstö koki, että mielipiteensä pystyi tuomaan hyvin julki. Aina kuitenkin joku työntekijä on johdon mukaan kokenut, ettei ole saanut tarpeeksi tietoa.

Haastatteluiden perusteella henkilöstö koki saaneensa riittävästi informaatiota, mutta silti se olisi kaivannut nopeammin informaatiota esimerkiksi tulevista työtehtävistään. Tiedotus on myös tältä kannalta todella haastavaa johdon kannalta. Ymmärrettävästi henkilöstö haluaa itseään ja työtehtäviään koskevat tiedot mahdollisimman nopeasti, mutta johdolla ei välttämättä ole antaa vastauksia heti, sillä vaatii aikaa suunnitella näinkin suuren kunnan uudet tehtäväkuvat ja henkilöstön sijoittuminen.

Monissakin haastatteluissa, myös kunnan johtohenkilöiden haastatteluissa, tuli esille, että tiedotusta tapahtui pääasiassa vain suunnitteluvaiheessa. Muutosprosessin edetessä tiedotus pääosin lakkasi eikä onnistumisista tai suunnan muutoksista tiedotettu. Yksi haastateltava koki, että muutosprosessista tuli alun jälkeen kasvotonta toimeenpanoa. Muutosprosessin edetessä tehtiin myös muutamia suunnanmuutoksia, esimerkiksi prosessiorganisaatio rakennettiin uudestaan. Henkilöstö ei vaikuttanut tietävän kovin hyvin, mitä prosessiorganisaatiolla ja niiden muutoksilla on haettu ja mitä niillä on saavutettu. Toisaalta henkilöstö ei edes ole osannut odottaa että tiedotusta tulisi olla muissa prosessin vaiheissa, vaan he jopa vaikuttivat hieman yllättyvän kysymyksestäni koskien tiedotusta prosessin edetessä.

4.2. Sastamalan kuntafuusion toteutusvaihe

Ylemmän johdon haastatteluista kävi ilmi, että oli tarkoitus, että henkilöstö toteuttaisi itse suunnitellut prosessit sapluunan mukaisesti. Parikin hallintohenkilöstön edustajaa koki, että suunniteltaessa uusia tehtäväkuvia piti taistella omasta paikastaan. Henkilöstöä jouduttiin luonnollisesti sijoittamaan hyvinkin erilaisiin tehtäviin, kuin missä he olivat aiemmin työskennelleet, jotta ei syntyisi päällekkäisyyksiä. Luonnollisesti osa henkilöstöstä oli uusiin toimenkuviinsa myös tyytymättömiä, mutta kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että ilmapiiri työpaikalla on ollut muutoksen edetessä silti erittäin hyvä, eikä minkäänlaisia kaunoja ole ainakaan huomattu olevan. Viranhaltijat ovat haastatteluiden perusteella sitoutuneita organisaatioon, kritiikistäkin huolimatta, sillä usea on työskennellyt kunnalle koko työuransa ajan.

Melkein kaikista haastatteluista lisäksi ilmeni, että muutosprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheissa puhuttiin paljon parhaiden käytänteiden ottamisesta eri kuntien toimintatavoista. Kunnan hallinnon henkilöstö ei kuitenkaan kokenut tämän täysin onnistuneen. Mouhijärveläiset ja Äetsäläiset kokivat, että paljon puhuttiin parempien käytäntöjen ottamisesta, mutta tosiasiaassa asioita tehtiin edelleen Vammalan malliin. Toisaalta kunnan johdon haastatteluissa tuli ilmi, että myös pienemmistä kunnista saatiin Sastamalaan hyviä käytänteitä, joita oli totuttu pienemmässä kunnassa tekemään pienemmällä työntekijämäärällä. Varmaankin aidosti on otettu pienemmistä kunnista hyviä käytänteitä toisiin organisaation osiin, mutta joissakin yksiköissä on ehkä jääty toimimaan Vammalan mallilla ja voi olla, että haastatteluissani sattui vain korostumaan tämänkaltaiset yksiköt.

Henkilöstö olisi toivonut tehtävien harmonisointia myös sen takia, että nyt on palattu liiaksi vanhoihin toimintatapoihin, eivätkä työntekijät ole pystyneet muuttamaan vanhoja työtapojaan. Yksi haastateltava koki, että *”paperilla on ollut hienot systeemit, mutta jotkut haluaa muutosta ja jotkut ei”*. Hän myös toi esiin, että pitäisi tehokkaammin hälventää eri toimijoiden välisiä raja-aitoja niin, että aidosti voisi tehdä yhteistyötä myös toisten

yksiköiden kanssa.

”On vaikeaa yhdistää työtyylejä, yhtenäistämiseen menee vuosia”.

Muutoksen yhteydessä on uusittu myös erilaisia vanhoja järjestelmiä ja on hankittu uutta teknologiaa käyttäviä työkaluja työn tueksi. Tämänlaiset pienet asiat ovat saaneet työntekijöiden tasolla muutoksen tuntumaan mielekkäältä, koska oma työnteko on helpottunut. Toisaalta koetaan byrokratian ja ”paperisodan” lisääntymisen vaikuttavan jokaisella tasolla omaa työtä kuormittavana asiana. Lisäksi kuntien erilaiset käytänteet ovat vaikuttaneet kunnan työntekijöiden työhön niin, että joistain asioista on saattanut tulla konflikteja asiakkaitten kanssa, jotka ovat tottuneet erilaisiin käytäntöihin vanhassa kunnassa.

4.2.1. Muutoksen toteutuksen kritiikki

Haastatteluista tuli ilmi, että Vammalaan töihin tulleista muiden kuntien työntekijöistä ainakin osa tunsi olevansa ”kakkosväkeä”. Osa Mouhijärven ja Äetsän viranhaltijoista oli ajamassa vanhaa kuntaa alas, joten he tulivat vasta myöhemmin Vammalaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että oli vaikeampaa tulla Vammalaan vasta muutaman kuukauden päästä siitä, kun muut olivat tulleet. Tällöin osa ”uusista” oli jo sopeutunut

Osa haastateltavista koki, että Vammalalaiset saivat pitää paikkansa ja muut saivat, mitä jäi. Osalla myös hiersi uusi työnkuva ja koettiin, että osaamista jätettiin huomiotta, vaikka oltiinkin tehty osaamiskartoitusta. Eniten muutosvastarintaa loi se, ettei kaikille löytynyt mieluisaa ja aikaisempaa työtä ja osaamista vastaavaa työtehtävää. Eräs haastateltava myös koki, että jos oli tietoa ja taitoa, siitä, miten tulisi toimia, pystyi vaikuttamaan paremmin työpaikkaansa. Hänestä myös tuntui, että henkilöstöpolitiikka oli ennemminkin sanelupolitiikkaa.

Muutosvastarinta jäi kuitenkin henkilöstön keskuudessa melko paljon pinnan alle.

Mouhijärvellä ja Äetsässä muutosvastarinta vaikutti olevan hieman vahvempaa. Esimiehen haastattelussa tuli myös esille, että oli jopa erottu asenteella ”*en kyllä tuu Sastamalaan töihin*”. Eräs haastateltava kertoi myös miettineensä ensin muuttoa vanhan Vammalan alueelle, mutta sen jälkeen hän kertoi haudanneensa nämä ajatukset, kun oli niin pettynyt muutosprosessiin oman työnkuvansa kohdalla.

Suurimpana ongelmana henkilöstö on haastatteluideni perusteella kokenut henkilöstöjohtamisen. Toivottiin, että joku ”omasta porukasta” olisi ollut johtamassa muutosta. Näin olisi ollut helpompaa kysellä mieltä askarruttavia kysymyksiä. Muutama haastateltava koki, että olisi mukavaa, jos johto kiertäisi joskus tervehtimässä eri yksiköissä. Kunnanjohtaja ja kunnan hallinnon johtohenkilöt tuntuvat jopa joillekin kunnan organisaation päälliköille etäisiltä ja ”isoilta pomoilta”.

“Voisi kerran vuodessa kulkea ja vaikka toivottaa hyvää uutta vuotta. Ollaan puhuttu siitä myös muiden kanssa.”

Byrokratian koettiin kuntaliitoksen myötä jopa lisääntyneen. Kritiikkiä sai se, että esimiehen koettiin olevan kaukana ja vaikutusmahdollisuudet ovat olleet sitä huonommat, mitä alemmas byrokratiatasolla on menty. Mielenkiintoinen pointti tuli eräältä hallinnon johtohenkilöltä, joka kertoi paperikasojen vain lisääntyneen. Ennen kuntaliitosta hän kertoi tekevänsä paljon enemmän yhteistyötä muiden kuntien ja valtionhallinnon kanssa, mutta nyt hänen mukaansa kaikissa kunnissa istutaan samojen asioiden ja paperipinojen äärellä, mikä on ajan haaskausta.

Haastatteluista tuli myös ilmi, että pääsääntöisesti vammalalaiset ovat olleet tyytyväisempiä kysyttäessä muun muassa uusista tehtäväkuvista, kuin äetsäläiset tai mouhijärveläiset. Odotettiin, että johtaminen olisi osallistavampaa, kun niin oli lupailtu. Olisi toivonut, että henkilöstö voisi vaikuttaa enemmän.

4.3. Muutoksen vakiinnuttaminen

Monilla pysyi loppujen lopuksi perustyö samana kuntaliitoksen vakiinnuttua. Enemmän töitä kuntaliitos kuitenkin teetti, ja usein lisätyön joutui tekemään oman työnsä ohessa. Osa haastateltavista on saanut lisätyöstä kiitosta ja lisää palkkaakin, osa koki, ettei lisätyötä ole huomioitu millään tavalla. Kiitosta on haastatteluiden perusteella tullut kuntalaisilta, alaisilta, kaupunginjohtajalta, esimieheltä ja erityisesti itseltä omaa työtä kohtaan. Tämä on saanut monen haastateltavan jatkamaan rankassa muutosprosessissa hyvällä mielellä ja energialla.

Esimiesasemassa oleva haastateltava sanoi, ettei organisaation kulttuuri ole perinteisesti ollut palkitseva. Henkilöstö kuitenkin mainitsi kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä liikunta- ja virkistysiltpäivät, kysyttäessä palkitsemisjärjestelmistä. Haastatteluista sain vaikutelman, että palkitsemista ei oikeastaan edes osattu odottaa, mutta olisi ollut oman työmotivaation kannalta merkittävää, jos palkitsemista olisi tapahtunut. Palkitseminen oli enemmänkin viranhaltijan omaa mielihyvää siitä, että tekee arvokasta työtä.

Kunnan johtohenkilö myös kertoi haastatteluissa, ettei seurantaan ole kovin paljoa ehditty kiinnittämään huomiota, kun on ollut niin kiire. Jonkinlaista seuranta on tehty suunniteltaessa Kiikoisten liittymistä Sastamalaan, mutta ei merkittävästi. Mielestäni tähän olisi pitänyt erityisesti kiinnittää huomiota, jotta tulevat kuntaliitokset onnistuisivat paremmin.

4.3.1. Muutosvastarinta ja työssä jaksaminen

Haastatteluiden mukaan muutosvastarintaa esiintyi jonkin verran, vaikka kuten aiemmin mainitsin, se jäi melko paljon pinnan alle. Kunnan johtohenkilö kertoi, että vastarinnan huomasi sekä kuntalaisista, että luottamushenkilöistä. Naamanilmeet kertoivat sen ja mediassa asiaa käsiteltiin kriittisesti. Vastarinta on kuitenkin laantunut ja joka taholta on tullut palautetta, että kaikki on mennyt hyvin. Myös kuntaliitosta vastustaneet henkilöt ovat

olleet tyytyväisiä tuloksiin.

Varsinkin esimiestasolla olevat ovat saaneet tukea omaan työhönsä. Esimiesasemassa työskentelevä viranhaltija kertoo, että kerran kuussa on esimieskoulutusta ja vertaistukea on ollut tarjolla, mutta on pitänyt olla itse aktiivinen. On kuitenkin ollut myös esimiestasolla vaikeaa uskaltaa sanoa, jos on jotain sanottavaa. On pelkoa siitä, että organisaatioita yhdistetään ja sitten joku toinen saakin esimiespaikan.

Henkilöstö kokee, että työterveydenhuolto toimii hyvin. Psykologin kanssa on saanut halutessaan puhua omasta työnkuvastaan ja muutokseen liittyvistä ajatuksista. Kuitenkin, joillakin kunnan henkilöstöstä oli tunne, että psykologi olisi käynyt henkilöstöhallinnon kanssa läpi, mitä johto haluaa tietää. Tämä sai joitakin hieman varautuneeksi ja olisi toivottu, että olisi ollut ulkopuolinen kuuntelemassa, joka ei olisi tilaajan puolella.

Lisäksi työntekijöille on heidän kertomansa mukaan ollut hyvinvointipäiviä ja koulutuksia esimerkiksi ajankäytön hallinnasta. Lisäksi on ollut mahdollisuus liikuntaseteleiden ostamiseen. Esimiehillä on ollut myös mahdollisuus päästä ASLAK –kuntoutukseen. Henkilöstön jäsenet kertoivat myös itse välillä unohtaneensa omasta jaksamisesta huolehtimisen ja tällöin piti muistaa laskea rimaa ja olla tekemättä ylitöitä.

Työssä jaksaminen muutosprosessissa on huomioitu Sastamalassa mielestäni kohtuullisesti. Varsinkin esimiestasolla olevat ovat saaneet tukea omaan työhönsä ja esimieskoulutusta on ollut saatavilla. Myös vertaistukea on ollut tarjolla, mutta itse on tarvinnut olla aktiivinen, että on saanut tukea työhön. Haastatteluiden perusteella esimiestasolla on myös jonkin verran esiintynyt pelkoa siitä, mitä asioita voi sanoa ääneen. On pelkoa esimerkiksi siitä, että kun organisaatioita yhdistetään, joku toinen päällikkö ”vie” oman paikan, jos on ollut kovin kriittinen muutoksen suhteen. Varsinkin esimiestasolla on joutunut hiukan taistelemaan oman paikan puolesta.

Työssä jaksamisessa olisi mielestäni kuntafuusion kaltaisessa prosessissa tärkeää pitää

mielessä myös vastuu omasta hyvinvoinnista. Työnantajan voi olla vaikeaa tunnistaa suuren henkilöstön tarpeita ja sitä, kun joku ei voi hyvin. Työntekijän tulee siis itse pystyä määrittelemään hyvinvointinsa ja tunnistaa omat tarpeensa. Sen pohjalta hän voi itse antaa palautetta erilaisten työhyvinvointipalveluiden ja esimerkiksi kehityskeskustelun kautta. Tätä kautta kehitystä voi tapahtua tehokkaammin, kuin niin, että aina toivotaan lisää, mutta ei osata määritellä, mitä oikeastaan halutaan.

Työssä jaksamista vaikuttaa selkeästi huonontavan se, että esimiestasolla sekä viranhaltijoiden keskuudessa on pelkoa siitä, saako pitää oman työpaikkansa tulevaisuudessa. Jatkuva muutosprosessi ja kuntatalouteen kohdistuvat paineet luovat väistämättä epävarmuutta. Lisäksi esimerkiksi Kiikoisten liittyminen Sastamalaan vuoden vaihteessa 2013 huolestutti monia haastateltavia, sillä se toisi taas lisää henkilökuntaa Sastamalaan. Tämä uusi henkilökunta tulee tietysti sijoittaa osaamisensa mukaisiin tehtäviin, mikä voisi huonontaa Sastamalan viranhaltijoiden asemaa. Eräs haastateltavani oli erittäin helpottunut, koska oli jäämässä pian eläkkeelle. Hänestä on tuntunut, että virka on perustettu vain, jotta hänelle saataisiin jokin hänen osaamistasoansa vastaava työpaikka. Nyt virasta kuitenkin luovutaan hänen jäädessään eläkkeelle, joka on saanut hänet tuntemaan, että olisi ollut jollain tavalla turha.

Uutta muutosta on koko ajan ollut tekeillä, koska uusi kunta, Kiikoinen, liittyi Sastamalaan vuodenvaihteessa 2013. Muutama haastateltavani kokikin väsymystä jatkuvaan muutokseen työpaikalla, koska aina uuden muutosprosessin loppuessa tiedetään, että seuraava muutosprosessi on taas alkamassa. Haastateltava kertoi, että on erittäin vaikeaa kannustaa itseään jaksamaan yksi muutos loppuun, jos tietää, että muutoksen suhteen ei tule ikinä valmista ja sama muutosprosessi on taas edessä.

”Aina vaan ajatellaan: ”vielä tää ja sitten helpottaa”...

4.3.2. Toiminnan ohjaus

Muutama henkilöstön edustaja koki kunnanjohtajan selkeänä muutosprosessin keulakuvana, toiset taas sanoivat, etteivät kokeneet kuntaliitoksella olleen selkeää vetäjää. Yksi haastateltava toivoikin, että kaupunginjohtaja olisi enemmän ollut keulakuvana eikä vain delegoisi asioita henkilöstöjohtajalle. Hän myös koki, että olisi ollut tärkeää, että joku vastaa, jos on kysyttävää.

Kunnanjohtajalla koettiin olleen paljon tietoa ja hän osasi teoriassa hyvin organisoida muutoksen. Koin myös haastatteluiden perusteella, että luotettiin vahvasti Sastamalan kunnanjohtajan tietopohjaan ja esimerkiksi siihen, että asiat menevät lain mukaisesti. Henkilöstöjohtamisessa koettiin olevan kuitenkin paljon kehittämisen varaa.

Ehkä Sastamalan kuntafuusiosta olisikin tullut olla selkeämpi johtaja, jotta henkilöstö ei olisi kokenut jääneensä muutosprosessin suunnittelun jälkeen ilman tietoa tulevasta ja ilman kunnan ylempää henkilöstöjohtoa. Henkilöstö odottikin jo haastatteluita tehdessään uteliaana uutta kunnanjohtajaa vanhan jäädessä eläkkeelle. Uuden kunnanjohtajan toivotaan panostavan erityisesti henkilöstöjohtamiseen.

4.4. Tulevaisuus

Henkilöstön keskuudessa vallitsi ilmapiiri, että muutokset ovat vahvistaneet Sastamalan kaupungin viranhaltijoita ja he ovat kritiikistäkin huolimatta hyvin sitoutuneita tehtäviinsä. Kaikkia haastateltavia kiinnostaa aidosti kaupungin hallinnon kehittyminen ja monet ovat valmiita muutoksiin tehokkuuden puolesta. Muutosta pidetään onnistuneena ja henkilöstö kokee, että kuntaliitos oli välttämätön ja tarpeellinen muutos. Hieman haastateltavien keskuudessa esiintyy myös pelkoa tulevasta:

”Pelätään Kiikoisten kunnantaloa, joudutaanko sinne ”te meette” -politiikalla tai

mitä muuta uutta keksitään?”

Haastattelemanani esimies toivoikin, että henkilöstötilaisuuksia olisi enemmän, jotta työntekijät eivät joutuisi olemaan varpaillaan tulevaisuuden suhteen. Henkilöstö toivoo myös, että tiedottaminen pysyisi hyvänä ja ketään ei pidettäisi pimennossa. Nyt haastateltava oli kokenut, että vain toisille ilmoitetaan tulevista muutoksista, toisille ei.

Niin kuin monessa muutoksessa, tieto ja henkilöstön oman vaikutusmahdollisuudet ovat Sastamalan kuntafuusiossakin nousseet henkilöstön keskuudessa keskiöön pohdiskellessa muutosprosessin onnistuneisuutta. Esittämäni seikat saattavat olla johdon näkökulmasta hyvinkin kliseisiä kehittämiskohtia, mutta loppujen lopuksi mielestäni henkilöstöjohtaminen ei ole suurensuurta raketitiedettä, jota siihen erikoistunut konsultti vain taitaisi. Uskon, että esimies onnistuu johtamisessa jos hän osaa kuunnella henkilöstöään. Perustyö kun tehdään jossain aivan muualla, kuin muutoksen suunnittelutiimeissä.

5. KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1. Yhteenveto

Tutkimukseni päämäärä oli selvittää, miten muutosjohtamisen teoria näkyy käytännön muutostyössä. Koen, että muutosjohtamisen teoria on varmaankin melko hyvin hallussa nykypäivän johdolla sillä tietoa on saatavilla enemmän kuin tarpeeksi. Kuitenkaan usein teoriat ja tieto eivät näy käytännön johtamistyössä. Halusinkin tutkia, miten muutosjohtamisen teoriavaiheet näkyvät näinkin haastavassa organisaatiossa kun kuntaorganisaatio ja miten erilaiset onnistumiset ja epäonnistumiset eri vaiheissa ovat vaikuttaneet muutoksen lopputulokseen ja henkilöstön jaksamiseen muutoksen pyörteissä.

Muutosjohtaminen on hyvin kompleksinen johtamisen osa-alue. Muutosjohtaminen on erityisesti ihmisten johtamista. Voi todeta, että jos henkilöstö on valmiiksi tyytyväinen ja kokee, että siitä huolehditaan ja se saa arvostusta, otetaan muutos alun perinkin positiivisemmin vastaan. Muutosjohtamisen tueksi on luotu useita eri johtamismalleja, sillä muutoksen johtaminen on usein melko haastavaa. Muutoksessa pitäisi ottaa huomioon kolme tärkeää vaihetta, jotka ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja vakiinnuttamisvaihe. Muutosprosessi on hallittu ja onnistunut vain, kun vaiheet ja niiden erityispiirteet tiedostetaan.

Vaiheiden kannalta keskeiseksi asiaksi kirjallisuuslähteissä nousi henkilöstön motivointi ja hyvinvointi. Jos henkilöstöä ei saada motivoituneeksi työskentelemään muutoksen hyväksi, ei muutosprosessia saada ainakaan sujuvasti vietyä läpi. Organisaatio ei kuitenkaan voi toimia ja toteuttaa päämääriään, jos henkilöstö ei tee töitään kunnolla. Jotta henkilöstö pidetään motivoituna, pitää sen saada osallistua muutosprosessin suunnitteluun ja olla koko ajan tietoinen tapahtuvista muutoksista. Avoimuus ja rehellisyys ovat muutosjohtamisessa avainasemassa. Ihmisten turvallisuuden tunnetta lisää tuntemus, että tietoa asioista tulee jo ennen kuin he ehtivät edes kysyä.

Sastamalassa henkilöstö on saanut osallistua melko hyvin muutosprosessin suunnitteluun ja se on ollut tietoinen tapahtuvista muutoksista heti muutoksen alkuvaiheessa. Kuitenkin henkilöstö olisi kaivannut enemmän tietoutta ja vaikutusmahdollisuuksia liittyen omaan konkreettiseen työhönsä eikä niinkään organisaation uusiin paperilla oleviin rakenteisiin. Koen itse, että ihmiselle on aina kuitenkin tärkeintä ensisijaisesti oma työnkuva ja oma tulevaisuus ja vasta toissijaisesti organisaation rakenteet ja onnistuminen organisaation uudelleenorganisoinnissa.

Mielestäni jo suunnittelun alkuvaiheessa johto olisi mahdollisuuksien mukaan voinut mennä hieman henkilökohtaisemmalle tasolle ja alusta saakka muistaa puhua henkilöstön uusista työnkuvista konkreettisemmin ja niin paljon, kun tietoa on ollut saatavissa. Henkilöstön uusista tehtäväkuvista tulisi myös tehdä päätökset mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta ei esiintyisi niin paljoa pelkoa omasta tulevaisuudesta.

Tietysti täytyy ottaa huomioon, että tämänkaltaisessa prosessissa on lähdetty tehtäväkuvien luomisen kanssa käytännössä nolasta ja edes lähiesimies ei välttämättä ole tiennyt omaa sijoittumistaan uudessa Sastamalan kaupungin organisaatiossa. Esimiehen voi olla haastavaa olla henkilöstölle esimerkillisesti johdossa ja tukena suunnitteluprosessin aikana, kun hän on itsekkin epävarma omasta paikastaan ja hänen omassa mielessään on myös pelkoa tulevasta. Kuitenkin hyvän esimiehen tulee tässä tilanteessa unohtaa omat pelkonsa ja valausta uskoa tulevaan, jotta muutosprosessi saadaan onnistumaan ja henkilöstö motivoitumaan.

Hyvänkin suunnittelun jälkeen muutosprosessit usein kokevat vastarintaa, mikä ei kuitenkaan saa hämmentää esimiestä liiaksi, vaan muutosprosessin tulee jatkua alun hämmennyksestä huolimatta. Toisaalta henkilöstön vastarintaa tulee kuunnella, sillä voihan olla, että vasta tässä vaiheessa huomataan muutosprosessin riskitekijät ja voidaan vielä vaihtaa suunnitelmia tai luopua niistä kokonaan. Muutosjohtamista tulee harjaannuttaa ja esimiehiä tulee kouluttaa siihen, kuten muihinkin johtamisen osa-alueisiin. Muutosjohtamisen haasteet voidaan parhaiten ratkaista yhteisesti oppimalla ja yhteistyöllä.

Sastamalan kaupungin henkilöstö ei osoittanut muutosvastarintaa kovin näkyvästi, mutta tietysti muutosvastarintaa oli pinnan alla. Sastamalassa on kuitenkin mielestäni onnistuttu hyvin lähiesimiesten valinnassa ja koulutuksessa, ja lähiesimiesten tukeen ja johtamiseen oltiin todella tyytyväisiä. Kuitenkin vanhojen kuntien esimiehet saattoivat jäädä tässä vaiheessa tyytymättömimmiksi, sillä korkeammalla hierarkiatasolla luonnollisesti oli enemmän kilpailua vapaista tehtävistä. Muutoksen jälkeen on luonnollisesti esiintynyt tyytymättömyyttä siitä, että aivan omaa osaamista vastaavaa tehtävää ei ole kaikille löytynyt ja tämä totta kai hiertää henkilöä, joka on ollut aiemmin mieleisessä tehtävässä ja vielä esimiesasemassa.

Muutosprosessin kokonaisuudessa onnistuminen edellyttää onnistumista muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Erityisesti vakiinnuttamisvaihe on tärkeä, sillä koko muu muutosprosessi saattaa mitätöityä ja olla turhaa työtä, jos loppujen lopuksi organisaatio palaa samaan, kuin mistä on lähdetty muuttamaan. Tuloksista mielestäni kiteytyy se, että Sastamalan kuntafuusio oli suunniteltu erittäin hyvin ja suunnitteluvaiheessa pyrittiin huomioimaan kaikki tarpeellinen mitä muutosjohtamisessa tulee huomioida. Todennäköisesti tähän on vaikuttanut myös se, että on käytetty konsulttiapua muutoksen suunnitteluvaiheessa. Kuitenkaan mielestäni muihin vaiheisiin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja varsinkin muutoksen vakiinnuttaminen on jätetty pienelle huomiolle.

Muutosprosessin kuluessa on unohdettu, että muutosjohtaminen ei lopu vain suunnitteluun ja toteutuksen liikkeelle lähtöön. Erittäin tärkeää olisi, että muutoksen vakiinnuttamiseen muistettaisiin käyttää paljon aikaa. Esimerkiksi tiedotuksen suhteen on ollut jonkinlaista ”tietoähkyä” aluksi, mutta muutoksen vakiinnuttamisvaiheessa on unohdettu tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista.

Koin, että henkilöstö ja johto olivat tässä vaiheessa myös hieman yllättyneen hämmentyneitä kysyttäessä vakiinnuttamiseen liittyvistä asioista, mikä mielestäni kertoo paljon muutoksen vakiinnuttamisvaiheen tiedottamisesta. On selkeästi ajateltu, että muutos kesti vain sen hetken, kun organisaatiot yhdistyivät ja sitten kaikkien oli vain sopeuduttava siihen. Ei ole

mielestäni edes osattu ajatella, että henkilöstön informoiminen onnistumisista ja epäonnistumisesta olisi kovin olennaista. Henkilöstölle oli esimerkiksi jäänyt hyvin epäselvä kuva siitä, mitä haettiin prosessiorganisaation luomisella ja mikä oikeastaan meni pieleen. Haastattelijanakin voin tunnustaa, että oli hyvin vaikeaa saada haastatteluiden perusteella täyttä kuvaa Sastamalan kaupungin prosessiorganisaation luomisesta ja sen uudelleen suuntaamisesta, sillä henkilöstö ei suuremmin ottanut asiaan kantaa tai siitä edes osannut tarkemmin kertoa.

Tutkielmassani olen ottanut esille paljon kriittisiä kohtia Sastamalan kuntaliitoksen muutosjohtamisen onnistumisesta, mutta ei kuitenkaan ole tarkoitus osoittaa, että muutosjohtaminen olisi kyseessä olevassa muutoksessa mennyt erityisen huonostikaan. Luulen, että muutosjohtamiseen harvoin ollaan täysin tyytyväisiä, sillä henkilöstön omat tunnetilat ja suru vanhan työpaikan menettämisestä näyttelevät suurta roolia muutosprosessissa. Muutosjohtajan työ siis ei varmasti ole kovin palkitsevaa tässä suhteessa, mikä tekee siitä esimiehelle erittäin raskasta. Henkilöstö kuitenkin vaikutti tyytyväiseltä nykyiseen tilanteeseen, vaikka matka olisikin ollut rankka.

Kuntaorganisaation henkilöstö on hyvin suurilukuinen, joten on hyvin vaikeaa senkin takia johtaa koko henkilöstöä niin, että oltaisiin täysin tyytyväisiä. Vaikka tutkielmassani on otettu esiin paljon kehittämiskohtia, on muutos silti mielestäni onnistunut kokonaisuudessaan hyvin ja kunnan henkilöstö ja kuntalaiset ovat muutokseen melko tyytyväisiä. Mielestäni missään tapauksessa kuntaliitoksen käsittelyssä negatiivisia asioita ei pidä pelätä ottaa esille, sillä ne ovat organisaatiolle itselleen hyvin paljon opettavaisempia, kuin luettelo siitä, missä kaikessa on onnistuttu erinomaisesti. Kuntaliitoksia on myös tulevaisuudessa paljon edessä, joten toivon, että näistä kehittämisen kohteista otetaan opiksi, jotta samoja virheitä ei toisteta.

5.2 Palautteen antaminen

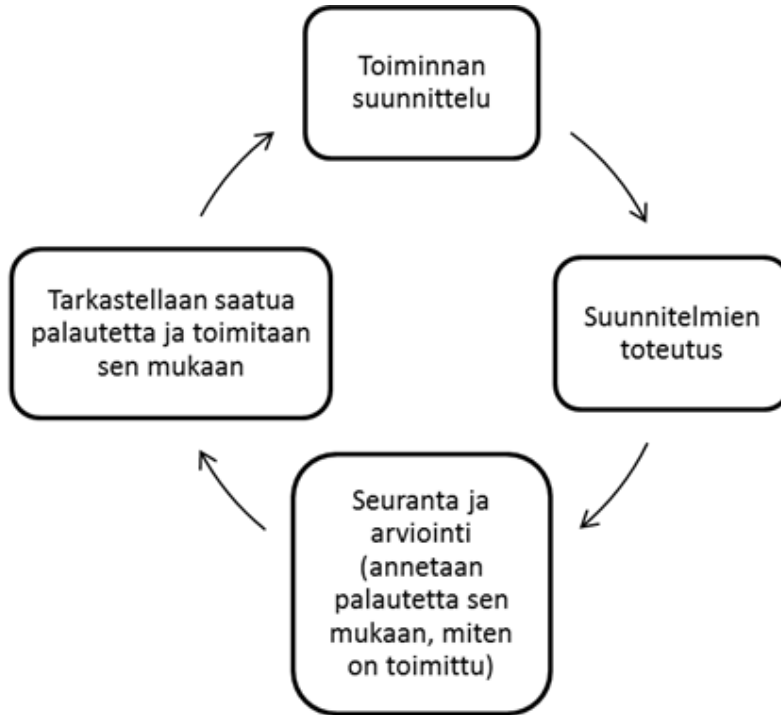
Vaikka muutosprosessin on kokonaisuudessaan onnistunut organisaatiolla hyvin, uskon, että muutos olisi voinut onnistua vielä paremmin ja organisaatiosta olisi voinut tulla tehokkaampi, jos henkilöstö olisi aidosti saanut osallistua enemmän oman työnsä kehittämiseen. Muutosjohtamista ei siis pidä ajatella pelkästään ”tehokkaammaksi johtamisena”. Tehokkuuden vaatimusta ei toisaalta voida myöskään pitää henkilöstön hyvinvoinnista irrallisena asiana. Henkilöstön hyvinvointi ei saisi olla millään tapaa toissijainen seikka organisaation tehokkuusajattelussa, koska ne kulkevat käsi kädessä. Johdon tulee kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja mahdollisuuteen antaa palautetta jokaisessa suunnitteluvaiheessa, sillä henkilöstön ideat usein tekevät organisaation tehokkaammaksi ja hyvinvoiva henkilöstö myös työskentelee varmasti tehokkaammin.

Monista haastatteluista välittyi, että viranhaltija itse tietäisi hyvin, miten voisi kehittää omaa työntekoansa tai työvälineitään, mutta hän ei ehkä uskalla tai hänellä ei ole mahdollisuutta ilmaista tätä esimerkiksi esimiehelleen. Haastattelemillani henkilöillä oli todella paljon mielessä esimerkiksi järjestelmiä, joita tulisi kehittää ja he kokivat, ettei kukaan ole muutosprosessin vakiinnuttamisvaiheessa kysynyt, miten työvälineitä ja työtapoja voisi parantaa. Vaikuttaa siltä, että moni on myös ikään kuin tilassa, jossa odotetaan koko ajan taas jonkinlaisia muutoksia tapahtuvaksi. Pelätään esimerkiksi, mitä tuo tullessaan kunnanjohtajan vaihtuminen tai Kiikoisten yhdistyminen Sastamalaan. Tuntuu, että henkilöstö kokee ehkä vaikeana tässä muutospyörteessä kyetä kehittämään jatkuvasti muuttuvaa organisaatiota, joten johdon suunnalta tulisi ehdottomasti tulla kannustusta palautteen antamiseen.

Työntekijöiden palaute on mielestäni todella tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta ja organisaatiolla tulisi olla niin paljon joustavuutta rakenteissa, että se pystyisi tekemään pieniä muutoksia henkilöstön omiin ideoihin pohjautuen, ilman, että jokaiseen pieneen muutokseen tarvittaisiin lupa ylimmältä johdolta. Byrokratian pienentäminen on siis tässä

kysymyksessä suuressa roolissa, mikä Sastamalan kuntaliitoksessa ei ole toteutunut, koska henkilöstö koki byrokratian jopa lisääntyneen kuntafuusion myötä.

Palautteen antamisen ja sen pohjalta loin seuraavanlaisen kaavion:



Kuvio 7. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Uskon, että henkilöstö saadaan parhaiten mukaan muutokseen, jos työ koetaan merkitykselliseksi ja muutoksen onnistumisesta saadaan tehtyä yhteinen tavoite. Kuntaliitoksessa tämä on osaltaan helppoa ja osaltaan vaikeaa. Kyseessä on usein henkilöstön oma asuinkunta, joten voisi ajatella, että oman kunnan hyvinvointi oman työn kautta on merkityksellistä. Toisaalta, jos henkilöstön jäsen on vastustanut kovasti muutosta, voi olla erittäin vaikeaa suhtautua positiivisesti työn tekemiseen kuntaliitoksen onnistumiseksi. Loppujen lopuksi mielestäni työssä on tärkeintä se, että työpaikalle on mielekästä tulla. Ihmisten työmotivaatioon on erilaisia syitä, joten johdon ja henkilöstön

itsensä tulee löytää näitä työmotivaatiota edistäviä tekijöitä. Motivaatiosta syntyy tuloksia ja onnistunut muutos.



Kuvio 8. Töihin tulemisen mielekkyyttä

Mielestäni tästä tutkimuksesta on apua tulevien kuntaliitosten suunnittelussa ainakin siinä määrin, että muistettaisiin muutoksen vakiinnuttamisen tärkeys ja se, että asioita voi vielä muuttaa myös muutoksen ”alkuhässäkän” jälkeen. Kaikkea ei tarvitse tehdä heti muutoksen lähdeyttä käyntiin vaan työskentelytapoja voi muuttaa myös sen mukaan, miten tavat soveltuvat tietyille henkilöstöryhmälle. Tehokkuuden kannalta olisi mielestäni erittäin tärkeää, että henkilöstö pystyisi aidosti vaikuttamaan omiin työskentelytapoihinsa ja niiden kehittämiseen. Tämä mielestäni lisää myös henkilöstön yhteishenkeä ja ”me - henkeä” ja näin aivan jokaisella tasolla syntyy työn tekemisen mielekkyyttä, tehokkuutta ja sitoutumista. Tämän jälkeen on organisaation aidolla kehittämisellä erittäin hyvät onnistumismahdollisuudet.

5.3. Jatkotutkimusehdotukset

Kuntafuusioista ja muutoksista riittää varmasti mielenkiintoista tutkimusmateriaalia loputtomasti. Muutoksen johtamista on tutkittu paljon, mutta mielestäni se on edelleen erittäin validi tutkimusaihe, sillä muutosta tapahtuu ympärillämme koko ajan. Toivoisin, että muutoksen johtajat aidosti ammentaisivat tietoa tehdyistä tutkimuksista ja ottaisivat näistä hyviä käytänteitä omaan työhönsä ja varsinkin ihmisten johtamiseen. Kuntafuusioita voisi mielestäni tutkia enemmänkin, sillä niitä ei ole muutosjohtamisen näkökulmasta tutkittu paljoa. Kannustan tarttumaan rohkeasti kuntakentän tutkimiseen, sillä mielestäni se on haastavampaa ja tätä kautta se voi olla jopa paljon mielenkiintoisempaa kuin melko yksinkertainenkin yrityksen voittoa tavoitteleva organisaatiokulttuuri.

Tutkimukseni heikkoutena näen ehdottomasti heikon rajauksen, mikä johtui siitä, että alun perin minulla oli ajatus tutkia kunnanjohtajaa muutoksen johtajana. Aineisto jäi tältä osin kuitenkin melko suppeaksi, joten tutkimusta oli pakko suunnata muihin seikkoihin. Jos tekisin tutkimukseni uudelleen, kannattaisi ehdottomasti rajata Sastamalan kuntafuusion tutkimista tarkemmin johonkin tiettyyn osa-alueeseen (kuten vaikka muutosviestintään), jotta tähän voisi syventyä tarkemmin. Lisäksi voisi olla hedelmällistä käyttää tutkimustapana määrällistä tutkimusta, jotta olisi mahdollista tutkia suurempaa joukkoa. Toivon ja uskon, että tutkimuksestani on kuitenkin hyötyä tuleville kuntaliitoksille ja fuusioille ja että tutkimuksestani on hyötyä myös Sastamalan kaupungin henkilöstöjohtamisen kehittämisessä.

LÄHDELUETTELO

Erämetsä, Timo (2003). Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Harju, Kristiina (2002). Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.

Haveri, Arto & Kaija Majoinen (2000). Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Harjula, Heikki & Kari Prättälä (2007). Kuntalaki – Tausta ja tulkinnat. Helsinki: Talentum.

Haveri, Arto, Jari Stenvall & Kaija Majoinen (toim.) (2011). Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys, Suomen kuntaliitto.

Huuhtanen, Pekka (1994). Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa: Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä, 166–182. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juppo, Virpi (2005a). Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteen aikakauskirja 2.

Juppo, Virpi (2005b). Muutoksen johtaminen liikelaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Juuti, Pauli (1996). Mitä on johtaminen? Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 16: 4.

Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kenni, Mikko, Jarmo Asikainen (2011). *Kohti uuden sukupolven organisaatiota. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta*. Helsinki: Kuntaliitto.

Kirkpatrick, Donald L. (1985). *How to manage change effectively: approaches, methods and case examples*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Kosonen, Karri, Paul Buhani, Sami Kesäjärvi, Pasi Kymäläinen, Tomi Lehtonen, Jarmo Salonen & Tiina Tanskanen (1998). *Muutoksen etulinjassa – kirja kehittämiseen*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kotter, John P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail?* Harvard business review 73: 2, 59–67.

Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kuntaliitto (2011a). Paras –hanke. Saatavissa 13.12.2011: <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/media/tiedotteet/2011/06/Sivut/Kuntaliitto-ei-kannata-pakkoliitoksia.aspx>.

Kuntaliitto (2011b). Paras –hanke. Saatavissa 13.12.2011: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/paras/Sivut/default.aspx#anchor-details>.

Laine, Jyrki (2006). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Helsinki: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut.

Lanning, Harri, Mikko Roiha & Antti Salminen (1999). Matkaopas muutokseen: Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.

Mattila, Pekka (2007). Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mintzberg, Henry (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

Mintzberg, Henry, Joseph Lampel & Bruce Ahlstrand (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. New York: Financial Times/Prentice Hall.

Opetushallitus. Itsearviointimalleja. Saatavissa 26.3.2013:
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/itsearviointinista/itsearviointimalleja.

Oulasvirta, Lasse & Brännkärr Christer (2001). Toimiva kunta. Helsinki: Kuntakoulutus Oy.

Rissanen, Riitta, Kaija Sääsä & Jouni Vornanen (1996). Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisu 1.

Roti, Outi (1999). Työnilo: Organisaation voimavara. 1.–2. painos. Helsinki: Tammi.

Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita.

Sastamalan kaupunginhallituksen kokouspöytäkirja (2011). Sastamalan kaupungin prosessirakenteen uudistaminen. Saatavissa 27.4.2013:
<http://sastamala.tjhosting.com/kokous/20112348-6.HTM>

Sastamalan kaupunki (2008). Sastamalan toimintamalli 2009. Saatavissa 26.2.2013:
http://www.sastamalankaupunki.fi/sastamala/liitetiedostot/editori_materiaali/2255.pdf

Sastamalan kaupunki (2013). Sastamalan toimintamalli 2013. Saatavissa 18.4.2013:
http://www.sastamalankaupunki.fi/sastamala/liitetiedostot/editori_materiaali/14011.pdf

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

Stenvall, Jari, Antti Syväjärvi, Hanna Vakkala (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Kuntaliitto.

Syväjärvi, Antti, Juha Perttula, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Hanna Vakkala (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus 3.

Tuominen, Kari (1997). Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Suomen Laatuyhdistys ry.

- Tushman, Michael L. & Charles A. O'Reilly (1998). *Winning through innovation: a practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Valpola, Anneli (2004). *Organisaatiot yhteen*. Helsinki: WSOY. Vartola, Juha (2006). *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vasu, Michael L., Debra W. Stewart & Garson (1998). *Organizational Behavior and Public Management*. Middletown, Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Viitala, Riitta (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri & Jari Stenvall (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Ylikoski, Matti (1993). *Työyhteisö muutosmurroksessa*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

LIITE 1. Saatekirje

Hei,

Olen Sastamalasta kotoisin oleva hallintotieteiden opiskelija ja kirjoittelen Pro gradu -työtäni aiheenani Muutosjohtaminen Sastamalan kuntaliitoksessa. Kyselen nyt mahdollisuutta haastatella Teitä tutkimuksessani. Työssäni en ota esille nimiä, enkä titteleitä. Lähetän kysymykset etukäteen, jotta voitte tutustua halutessanne niihin.

Toivottavasti jokin ajankohta sopii teille.

Ystävällisin terveisin,

Marika Eino

LIITE 2. Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Muutosjohtaminen kuntaliitoksessa – Sastamalan kaupungin syntyminen

Muutosprosessihan on Sastamalan kaupungin kohdalla jatkuvaa, mutta keskityn tutkimuksessani erityisesti Sastamalan kaupungin syntyhetkiin, eli Vammalan, Äetsän ja Mouhijärven yhdistymiseen ja tässä yhteydessä tapahtuneeseen muutosjohtamiseen.

Henkilön taustaa

- Kerro omasta tehtävästäsi ja asemastasi organisaatiossa.
- Miten Sastamalan kuntaliitos on vaikuttanut sinun työtehtäviisi ja mahdollisten alaistesi työtehtäviin kunnan organisaatiossa?
- Millainen oli oma suhtautumisesi muutokseen/alaistesi suhtautuminen?
- Mikä kuntaliitoksessa oli lähtökohtaisesti sinun mielestäsi hyvää ja mikä huonoa?

MUUTOSPROSESSISTA

Suunnitteluvaihe

- Miksi muutos piti tehdä? Kuka tai mikä tilanne sen aiheutti? Miten päätös tehtiin ja mitä ongelmia tuli vastaan?
- Miten muutosta valmisteltiin? (oliko suunnittelutiimejä, asiantuntijoita?)

- Minkälaisia riskejä? Minkälaisia tavoitteita?
- Havaitsitko vision ja ymmärsitkö muutostarpeen?
- Kuinka nopeasti ja laajasti suunnitelmista kerrottiin? Miten ja kenelle?

Tiedotus

- Tiedotettiin prosessin eri vaiheessa alaisia? Miten ja millä keinoin? Tuliko tästä palautetta?
- Minkälaisia kanavia tiedotukseen käytettiin?
- Saiko henkilöstö vaikuttaa tai kommentoida?

Suunnitelmien toteutus

- Kestikö kauan, ennen kuin suunnitelmia alettiin toteuttaa?
- Jouduttiinko suunnitelmia muuttamaan?
- Esiintyikö muutosvastarintaa? Miten siihen suhtauduttiin johdon taholta? Mistä sen pystyi havaitsemaan? Onko vastarinta laantunut?
- Miten arviointi ja seuranta hoidettiin? Tiedotettiin tuloksista eteenpäin?
- Minkälaisia ongelmia oli? (Julkisuus? Kuntalaiset? Sidosryhmät?)
- Millä lailla mediassa käsiteltiin asiaa?
- Kuinka henkilöstö oli mukana? Saatiinko se innostumaan? Miten? Oliko vaikutusmahdollisuuksia tässä vaiheessa? Kerrottiin heille tavoitteiden saavuttamisesta?
- Miten ongelmia ja konflikteja ratkottiin?
- Tehtiinkö päätöksiä yksin vai yhdessä, tuliko valtion tasolta?
- Kuka ohjasi toimintaa?

Vakiinnuttaminen

- Muutettiin muutosprosessissa vain tarpeellinen?
 - Onko jouduttu korjaamaan virheitä?
 - Onko palkittu jotenkin alaisia, miten?
 - Miten on huomioitu alaisten ja esimiesten jaksaminen? Oliko tarjolla vertaistukea tai koulutusta?
 - Onko henkilöstö sitoutunut?
 - Onko visio pidetty mielessä?
 - Oliko muutos kannattava? Onko tavoitteet saavutettu?
 - Mitkä tekijät auttoivat muutoksen onnistumista ja mitkä heikensivät sitä?
 - Oliko jokin yksittäinen tekijä, joka sai muutoksen onnistumaan tai joltain osin epäonnistumaan?
 - Mitä tekisit toisin?
-
- Minkälainen rooli kunnanjohtajalla oli muutosprosessissa?