

Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

ACTA 238

Hanna Vakkala

Henkilöstö kuntauudistuksissa

Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja
henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä

Acta-väitöskirja

Hanna Vakkala

Henkilöstö kuntauudistuksissa

**Psykologinen johtamisorientaatio
muutoksen ja henkilöstövoimavarojen
johtamisen edellytyksenä**

TEKIJÄ
Hanna Vakkala

1. painos
ISBN 978-952-213-899-6 (nid.)
ISBN 978-952-213-900-9 (pdf)
ISSN 1237-8569

© Suomen Kuntaliitto
Helsinki 2012
Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki

Myynti:
Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti
www.kunnat.net/kirjakauppa
Tilausnumero 509388

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14
PL 200
00101 Helsinki
Puh. (09) 7711
Faksi (09) 771 2291
www.kunnat.net

Esipuhe

Väitöskirjojen esipuheissa tutkimusprosessia kuvataan usein matkaksi, urakaksi ja haastavuudessaan innostavaksi. Omassa tutkimuksessani tuntuvat pätevän kaikki nämä vertaukset: kuntatutkija matkustaa ja oppii matkan varrella, muutostutkijalla urakkaa piisaa ja johtamisen psykologiaan tunnen uppoavani aina vain syvemmälle. Lieköhän tutkijan urani ensiaskeleet olleet, kun pienenä tokaluokkalaisena pyysin koulun jälkeen äitiäni tekemään minulle kyselylomakkeita täytettäväkseni. ”Kysymyksiä on liian vähän, tee tarkempia”, muistan kommentoineeni. Tai kenties silloin, kun noin 10-vuotiaana totesin hiljaa istunutta tyttöä ihmetelleelle, nyt edesmenneelle Veikko-papalleni: ”Jos puhuisin niin paljon kuin ajattelen, en ehtisi ajatella mitään”.

Väitöstutkimukseni sai ensimmäisiä suuntaviivoja vuonna 2005, kun aloittelin tutkijauraani. Minua kiinnostivat henkilöstöjohtamisen kysymykset muutostilanteissa olevissa kunnissa. Ilman vahvoja, asiantuntevia ja osaavia ohjaajia, HTT Jari Stenvallia ja HTT, PhD Antti Syväjärveä en olisi päässyt alkua pidemmälle. He huomasivat kiinnostukseni ja tutkijan intoni, ja vuotta myöhemmin pääsin mukaan toiseen, kuntaliitoksia tutkineeseen hankkeeseen. Hankkeen aineistojen kautta oma tutkimustehtäväni kirkastui ja löysin todellisen tutkijan ”eldoradon”. Tämän jälkeen väitöstutkimus on nivoutunut yhteen muiden tutkimusten, hankkeiden ja opetusten kanssa. Tässä ”kompleksisessa organisaatiotodellisuudessa” voisin kuvata yhteistyösuhdetta teidän kanssanne erittäin saumattomaksi. Hallintotieteen väkeen kuuluminen on mahdollistanut epäilemättä parhaan mahdollisen ohjauksen, kun olen voinut huikata työhuoneeni ovelta: ”Oliskohan tää otsikko parempi vai kannattaiskohan...”. Teistä kumpi tahansa olisi voinut toimia kustoksenani, sillä olette molemmat kommentoineet, auttaneet ja kannustaneet tutkimuksenteossa. Olen teille paljosta kiitollinen, parhaimmat kiitokseni kaikesta!

Lämmin kiitos työni esitarkastajille, professori HTT Ismo Lumijärvelle ja tutkimus- ja kehittämisjohtaja VTT Pauli Formalle. Sain täsmällisiä ja asiantuntevia kommentteja ja parannusehdotuksia, jotka ehdottomasti halusin tuoda mukaan työhöni. Muutokset eivät vain parantaneet työtä, vaan myös lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta, mistä olen syvästi kiitollinen. Kiitokset vastaväittäjä, dosentti VTT Petri Virtanen: olet vuosien varrella tasaisin väliajoin kysellyt, koska väitöskirjani on valmis. Onkin hienoa, että tämä prosessi päättyy kanssasi käytävään keskusteluun.

Tutkimushankkeet, joiden puitteissa aineisto on kerätty, ovat olleet Työsuojelurahaston rahoittamia. Rahoitukseen ovat osallistuneet myös tutkimuskunnat sekä Suomen Kuntaliitto. Käsikirjoituksen viimeistelyä varten sain vuonna 2011 tutkija-apurahan Työsuojelurahastolta. Lämmin kiitos rahoittajille! Kiitokset myös tutkimuskuntien yhteyshenkilöille ja kaikille tutkimusten tekoon osallistuneille.

Tutkija ei kasvaisi eikä saisi uutta pohdittavaa ilman kokeneempia opastajia. Kiitokset etenkin tutkijauran alkuvaiheen yhteistyöstä kehittämisspällikkö Antti Koskelle. Kiitos professori HTT Arto Haveri aloittelevan tutkijan opastuksesta. Dekaanin, professori PsT Juha Perttulalle kiitos ohjaavista kommentteista johtamisen psykologiassa kahlatessani. Tilastotieteen lehtori Pekka Vasarille ja yliopisto-opettaja

Marianne Silénille kiitokset menetelmällisestä opastuksesta. Kuntaliittoon kiitokset dosentti HTT Kaija Majoiselle kannustuksesta tutkimusvuosien aikana sekä siitä, että väitöskirjani julkaistaan Kuntaliiton Acta-sarjassa. Julkaisusihteeri Nina Palmu-Pietilälle kiitos työni taittamisesta.

Tutkijan elämä saattaa olla ajoittain aika yksinäistä, mutta onneksi lähelläni on ollut työkavereita ja tutkijakollegoita, jotka ovat jakaneet kanssani ilot ja hermoilut. HTT Jaana Leinoselle lämmin kiitos: viimeistelyvaiheiden eläminen samoihin aikoihin tavallisen arjen kiireen keskellä on tuonut meitä lähemmäs kun voisi kuvitellakaan. Kiitos avustasi, tekstieni lukemisesta ja ylipäätään siitä että olet olemassa! Kiitokset Maria Virranniemi mukavista keskusteluista ja siitä, kun ”päästit” minut viimeistelyvapaalle. Oli helppo luottaa, että työt sujuvat ollessani poissa. Kiitos HTT Pekka Juntunen hauskoista konffamatkoista, assistenttia tarvitaan aina. Kiitos muillekin hallintotieteen jatko-opiskelijoille ja tiedekunnan välle – on aina antoisaa vaihtaa ajatuksia. Kiitos myös ystävät, sukulaiset ja jc-ystävät kannustuksesta.

Tämän kokemuksen jälkeen ajattelen, ettei tutkijaa synny ilman sopivaa kannustusta ja vahvaa luottamusta. Olen saanut kasvaa turvallisessa kodissa, välittävien ihmisten keskellä, jotka eivät rönseyile eivätkä ylipistele, vaan uskovat ja luottavat. Ei tarvita suunnattomia kehuja pienistä askelista, vaan jaettua iloa suuremmista. Olen saanut kasvaa sellaisena kuin olen ja sellaiseksi kuin olen halunnut tulla, ja uskon että juuri siksi tällainen saavutus on mahdollinen. Lämpimät kiitokset kuuluvat vanhemmilleni Sirkka-Liisalle ja Kaukolle. Kiitos isovanhemmilleni Helga ja Matti Kaikkoselle sekä Aino Vakkalalle. Veikko Vakkalalle kiitos pilvien yläpuolelle. Kunnioituksesta vanhempieni ja isovanhempieni kohtaan omistan väitöskirjani teille. Kiitos myös isotädilleni Aino Haavikolle, olet innoittanut minua kirjoittamisen tiellä. Ja kiitos pikkusiskoni Elina, olet tuonut paljon väriä elämääni. Raili ja Jorma Siivolalle kiitos kannustuksesta ja lukemattomista hoitovuoroista.

Kaikkein suurimmat kiitokseni kuuluvat luonnollisesti miehelleni Janille ja pienelle tyttarellemme Minjalle. Tutkimuksenteon viimeisen vuoden ajan elimme rakennuspölyn, tarvikkeiden ja villapaalien keskellä ottaessamme talomme yläkerran asuinkäyttöön. Pääsin kirjoittamaan tätä esipuhetta uuteen, valoisaan työhuoneeseeni, mikä tekee tästä hetkestä vieläkin erityisemmän. Vuosien ajan koneen ääressä istuessani Jani on väsymättä jaksanut tarjoilla minulle jäätelöä (ja kuin taitottuna heti tämän lauseen kirjoitettuaani sitä jälleen ilmestyi eteeni). Olet ollut aina iloinen pienistä välitapeista matkan varrella, joskus tyrkkien kirjoittamaan, joskus peitellen väsähtäneen nukkumaan. Kiitos myös siitä, että pilkut ovat nyt epäilemättä paikallaan kuukausia kestäneen iltalukemistosi ansiosta. Kaksivuotiaan Minja-tyttösen elämä on täynnä pieniä saavutuksia ja ilonaiheita, mutta omistani olet taatusti suurin. Kiitos Minja: äidin todellakin täytyy tehdä välillä hiekkakakkuja ja leipoa pullaa.

Rovaniemellä, Kiirastorstaina 2012

Hanna Vakkala

Sisältö

Esipuhe	3
Tiivistelmä	11
Resumé	13
Summary	15
I TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA	17
1 Johdanto	17
2 Tutkimustehtävä	19
2.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset	19
2.2 Aikaisempia tutkimuksia	23
3 Kuntakenttä tutkimuskohteena	26
3.1 Kunnallishallinnon kehitysvaiheita	26
3.2 Toimintaympäristön dynaamisuus ja haasteellisuus	27
4 Tutkimuksen tieteenteoreettinen perusta ja lähestymistapa	31
4.1 Tutkimuksen tieteenteoreettiset lähtökohdat	31
4.2 Tutkimuksen tietoteoreettinen perusta – keskeiset käsitteet	35
4.3 Psykologinen näkökulma hallintotieteellisessä muutostutkimuksessa	37
4.4 Triangulaatio lähestymistapana	40
4.5 Tutkimuksen valintoja ja rajauksia	42
5 Tutkimuksen rakenne	46
II TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA	48
1 Muutos ja sen johtaminen	48
1.1 Muutos käsitteenä	48
1.2 Teoreettisia näkökulmia muutosjohtamiseen	51
1.2.1 Muutosjohtamisen ulottuvuuksia	51
1.2.2 Muutosteorioita ajallisella jatkumolla	53
1.3 Systemiteoreettisesta näkökulmasta vuorovaikutukselliseen muutosprosessiin	61
1.3.1 Organisaatiotoimintaa ja muutosta kuvaava kausaalimalli	61
1.3.2 Kohti vuorovaikutuksellista muutosprosessia	63
2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksessa	65
2.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuksia	65
2.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen päätehtäviä	65
2.1.2 Pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?	70
2.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteita kuntaorganisaatioissa	73
2.2 Muuostilanteiden erityisyys henkilöstövoimavarojen johtamisessa	74
2.2.1 Henkilöstövoimavarojohtamisen haasteita organisaatiomuutoksissa	74
2.2.2 Muuostilanteessa korostuvia henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja	76

3	Muutoksen psykologiaa	78
3.1	Johtamisen psykologia ja organisaatiokäyttäytyminen	78
3.1.1	Organisaatioiden ja johtamisen psykologian lähtökohtia	78
3.1.2	Organisaatiokäyttäytymisestä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmiin	80
3.2	Yksilöiden situaatiot muutuskokemusten perustana	83
3.3	Suhtautuminen muutokseen – vastustamisesta sopeutumiseen	86
3.3.1	Näkökulmia muutoksen vastustamiseen	86
3.3.2	Muutokseen suhtautumisen kuvauksia ja vaiheita	90
3.4	Esimiehen ja alaisen välinen suhde psykologisten sopimusten näkökulmasta	95
3.4.1	Psykologisten sopimusten rakentuminen	95
3.4.2	Psykologisten sopimusten tila organisaatiomuutoksessa	100
4	Teoreettisten näkökulmien synteesi	104
4.1	Näkökulmia muutoksen onnistumisen edellytyksiin	104
4.2	Dynaaminen psykosituatioaalinen muutosjohtaminen	105
4.3	Yhteenvedo	107
III	TUTKIMUKSEN KOHTEET, AINEISTOT JA METODOLOGIA	111
1	Kuntien muutostilanteet tutkimuksen kontekstina	111
1.1	Paras-hankkeen tavoitteet ja uudistumisen kokonaiskuva	111
1.2	Kuntarakenteen uudistamisen strategioita	113
2	Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -tutkimushankkeessa koottu aineisto	117
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	117
2.2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	118
2.3	Tutkimuskohteet	118
2.4	Tutkimusmenetelmät, aineistot ja tutkimusprosessi	120
3	Polku – seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -tutkimushankkeessa koottu aineisto	123
3.1	Tutkimuksen tavoitteet	123
3.2	Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	124
3.3	Tutkimuskohteet	125
3.4	Tutkimusmenetelmät, aineistot ja tutkimusprosessi	127
4	Tutkimuksessa käytetty metodologia	131
4.1	Tutkimusmenetelmät ja aineistot	131
4.1.1	Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot ja niiden valinta	131
4.1.2	Haastatteluaineistojen keruu ja analyysi	132
4.1.3	Kyselyaineistojen analyysi	134
4.2	Tutkimuksen vaiheet ja tutkijan rooli	135
IV	TULOKSET: HENKILÖSTÖ KUNTAFUUSIOSSA	138
1	Muutosdynamiikkaa ja -kokemuksia yksilöllisesti ja yhteisöllisesti	138
1.1	Mikä muuttuu muutoksessa?	138
1.2	Muutoksen kokemuksellisuus	142
1.2.1	Yksilökohtaisia eroja muutosdynamiikassa	142

1.2.2	Muutoksessa koettuja tunteita ja tarpeita _____	143
1.3	Muutoksen henkinen prosessointi työyhteisössä _____	148
1.3.1	Vastustavia reaktioita _____	148
1.3.2	Sopeutuminen uudistuksiin _____	151
1.4	Yhteenvedo _____	153
2	Psykologisten sopimusten muodostuminen ja eheys muutostilanteessa _____	157
2.1	Lähiesimiestyö psykologisten sopimusten rakentajana _____	157
2.1.1	Psykologisia sopimuksia kuvaavien tulosten esittäminen _____	157
2.1.2	Kokemuksia esimiestyöstä _____	158
2.1.3	Muutosjohtamiseen kohdistuvia odotuksia _____	163
2.1.4	Odotuksia tasapuolisesta johtajuudesta _____	165
2.2	Esimiesten kokema muutostilanne ja psykologiset sopimukset _____	171
2.2.1	Esimiehen kokeman muutoksen syvyyden vaikutukset sopimusten eheyteen _____	171
2.2.2	Esimiehen vaihtuminen ja uuden sopimuksen rakentaminen _____	178
2.3	Yhteenvedo _____	183
3	Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuntafuusioissa _____	187
3.1	Edellytyksiä henkilöstövoimavarojen johtamiselle _____	187
3.1.1	Henkilöstövoimavarojen johtamista kokonaisuutena tarkastelevien tulosten esittäminen _____	187
3.1.2	Luottamus esimiehen ja alaisen välillä _____	187
3.1.3	Luottamus henkilöstövoimavarojen johtamisen perustana _____	190
3.2	Ihmisen ja työyhteisön muutosdynamiikkaa huomioiva henkilöstö- voimavarojen johtaminen _____	192
V	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA _____	198
1	Psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa _____	198
2	Pohdintaa _____	205
2.1	Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys _____	205
2.2	Lopuksi _____	209
	Lähteet _____	211
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeen yksilöhaastatteluissa _____	231
	Liite 2. Kyselylomake Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeessa _____	233
	Liite 3. Haastattelukysymykset POLKU – Seutuyhteis-työllä tuloksellisuuteen -hankkeen alkuvaiheen ryhmähaastatteluissa _____	244
	Liite 4. Kyselylomakkeen esimerkki POLKU – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -hankkeessa _____	245
	Liite 5. Haastattelukysymykset POLKU – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -hankkeen loppuvaiheen ryhmähaastatteluissa _____	250

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Tutkimusasetelma _____	21
Kuvio 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25) _____	50
Kuvio 3. Lewinin perinteinen muutossykli _____	55
Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Kotter 1996, 18) _____	59
Kuvio 5. Kuvaus muutoksen epälinearisesta etenemisestä (mukaillen Burke 2008, 13) _____	60
Kuvio 6. Malli organisaatiotoiminnasta ja muutoksesta (Burke & Litwin 1992) _____	62
Kuvio 7. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation kehittämisessä (mukaillen Ulrich 2007, 47) _____	68
Kuvio 8. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ydintoiminnot (Syväjärvi 2005, 85) _____	69
Kuvio 9. Sosiaalistuminen organisaatioon: keskeiset yhteydet julkisessa hallinnossa (Nikkilä 1986, 9) _____	82
Kuvio 10. Muutoksen kokemisen nelikenttä (mukaillen Ponteva 2009, 36–37) _____	88
Kuvio 11. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee 2004, 33) _____	92
Kuvio 12. Työyhteisön tukeminen muutoksen selviytymisessä (Marks 2006) _____	93
Kuvio 13. Yksilön ja yksilöiden muutosdynamiikka (mukaillen Stenvall et al. 2007, 41) _____	94
Kuvio 14. Psykologisten sopimusten perusta ja vaikutukset (mukaillen Guest 2004a) _____	97
Kuvio 15. Psykologisten sopimusten osa-alueet Kickul & Liao-Troth (2003) pohjalta _____	98
Kuvio 16. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kehittyminen (mukaillen Morrison & Robinson 1997) _____	102
Kuvio 17. Dynaaminen psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli (Syväjärvi et al. 2007, 15) _____	106
Kuvio 18. Väitöstutkimuksen vaiheet pääpiirteittäin _____	136
Kuvio 19. Liitoksen aiheuttamien muutosten tyypit toimialoittain _____	140
Kuvio 20. Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksilöinä uudistuksen yhteydessä, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat _____	176
Kuvio 21. Jakaumat 1/2 psykologisen sopimuksen muodostamisesta uuden esimiehen kanssa, N = 273 _____	178
Kuvio 22. Jakaumat 2/2 psykologisen sopimuksen muodostamisesta uuden esimiehen kanssa, N = 273 _____	179
Kuvio 23. Luottamuksen kytkentöjä _____	192
Kuvio 24. Jakaumia henkilöstövoimavarojen johtamisen toimivuudesta _____	193
Kuvio 25. Edellytyksiä ihmisläheiselle henkilöstöjohtamiselle kuntafuusiossa _____	194
Kuvio 26. Psykologisten sopimusten eheyttä rakentavia tekijöitä kuntauudistuksissa _____	203

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Kunnallishallinnon ja sosiaalipolitiikan kehitysvaiheet (Anttiroiko et al. 2007, 93)	27
Taulukko 2.	Tutkimuksen taustalla vaikuttavia tieteenfilosofisia näkökulmia	34
Taulukko 3.	Triangulaation tyypit tutkimuksessa	42
Taulukko 4.	Stereotyyppinen jaottelu perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstö- voimavarojen johtamisen välillä (muk. Guest 1987)	66
Taulukko 5.	Toteutuneet kuntaliitokset vuodesta 1990 alkaen ja päätetyt kuntaliitokset vuoteen 2013	115
Taulukko 6.	Tutkimuskuntien henkilöstö ja kyselyyn vastaaminen Kuntaliitos- tutkimuksessa	121
Taulukko 7.	Tutkimusaineistot Polku-hankkeessa	129
Taulukko 8.	Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot	132
Taulukko 9.	Henkilökohtaiset liitoksen aiheuttamat muutokset työntekijöillä ja esimiehillä	140
Taulukko 10.	Muutoksessa koettuja tunteita ja tarpeita, kaikki vastaajat	144
Taulukko 11.	Tiedon tarpeen kasvu ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun	145
Taulukko 12.	Esimiesten ja työntekijöiden eroja muutkokokemuksissa	147
Taulukko 13.	Työyhteisön tilannetta kuvaavia tekijöitä	153
Taulukko 14.	Esimieheltä saatu tunnustus ja kannustus	159
Taulukko 15.	Esimieheltä saatu tunnustus ja tuki sekä esimiehen läsnäolo suhteessa tilanteen muuttumiseen muutoksen myötä	160
Taulukko 16.	Esimiehen motivoituneisuus, ongelmatilanteisiin tarttuminen ja avoimen ilmapiirin edistäminen / tilanteen muuttuminen muutoksen myötä	161
Taulukko 17.	Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta	166
Taulukko 18.	Kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja esimiehen tasapuolisuudesta	167
Taulukko 19.	Muutkokokemuksen voimakkuus työntekijöillä sekä esimiehillä ja johtajilla	172
Taulukko 20.	Muutkokokemuksen voimakkuus ja koettujen muutosten määrä	172
Taulukko 21.	Esimiesten näkemyksiä työstään muutkokokemuksen voimakkuuteen suhteutettuna	174
Taulukko 22.	Esimiesten näkemyksiä yhteisymmärryksestä ja yksilöllisestä kohtelusta	176
Taulukko 23.	Esimiehen kanssa käytävän keskustelun vaikutus yhteisymmärryksen rakentumiseen	180
Taulukko 24.	Korrelaatiomatriisi uuden esimiehen kanssa muodostettavaan psykologiseen sopimukseen vaikuttavista tekijöistä (Spearmanin korrelaatiokerroin)	182
Taulukko 25.	Luottamus esimiehiin ja alaisiin työyhteisössä	189
Taulukko 26.	Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta suhteessa tilanteen muuttumiseen	189

Tiivistelmä

Hanna Vakkala (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta nro 238. Lapin yliopisto & Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Tämän hallintotieteen väitöstutkimuksen keskiössä on henkilöstö kuntauudistuksissa. Tutkimus kytkeytyy hallintotieteen, kunnallistieteen sekä organisaatiopsykologian tutkimusaloihin. Tutkimuksessa tarkastellaan psykologista johtamisorientaatiota ja erityisenä sen osa-alueena psykologisia sopimuksia osana mikrotason henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaatioiden muutostilanteessa. Kuntajohtamisen tueksi tarvitaan kuvailevaa, tulkinnallista tutkimustietoa siitä, kuinka ihmisläheisellä johtajuudella voidaan henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtamiseen kytkettynä tukea kuntien uudistusprosesseja. Tutkimus kohdistuu lähiesimiestyöhön ja esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen, jota lähestytään psykologisten sopimusten käsitteen avulla. Tarkoituksena on tarkastella ihmisten johtamista heidän muutoskokemuksiinsa perustuen kuntafuusioissa. Tutkimuksen laajempänä tavoitteena on johtamiskäytäntöjen vahvistaminen ja ihmisläheisemmän johtamisajattelun edistäminen kunnissa. Tavoitteena on, että kuntaorganisaatioissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota mikrotason johtamiseen työyhteisöjen arjessa. Tällöin vahvistuisivat edellytykset hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen kokonaisuudessaan.

Tutkimuksen lähestymistapana on triangulaatio. Tutkimuksessa hyödynnetään monia teoreettisia näkökulmia, lähteitä ja aineistoja. Tutkimuksessa toteutuu teoreettinen, aineistojen, metodologinen sekä analyysin triangulaatio. Kyse on inkrementaalisesti ja vuorovaikutteisesti teoriaa kehittävästä otteesta, jolloin tutkimuksessa tavoitellaan teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. Tutkimusaineistot on kerätty kahden Työsuojelurahaston rahoittaman tutkimushankkeen, Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa ja POLKU – seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen aikana. Laadullisina tiedonkeruumenetelminä ovat toimineet ryhmähaastattelut ja yksilöhaastattelut. Kvantitatiivista tietoa ja aineistoa ovat tuottaneet tutkimuskuntien henkilöstölle osoitetut kyselyt. Tutkimus hyödyntää hankkeissa kerättyjä aineistoja soveltuvien osien, syventyen ihmisten johtamisen ja psykologisten sopimusten tarkasteluun.

Tutkimuksessa johtajuus ymmärretään vuorovaikutuksellisenä, psykologisesti orientoituneena prosessina, joka rakentuu ja toteutuu dynaamisesti organisaatiotoiminnassa, yhteisöllisessä kontekstissa ja työyhteisön jäsenten situaatioissa eli elämäntilanteissa. Muutostilanteissa ihmisten kokemukset, havainnot ja situaatiot ovat varsin vaihtelevia, jolloin muutos edellyttää vahvaa ihmisten johtamisen taitoa. Tutkimuksessa

nähdään, ettei riitä, että ihmistä ymmärretään, vaan häntä on ymmärrettävä organisaatiotoiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen muodostamassa kontekstissa, elämäntilanteiden sävyttämänä yksilönä. Vuorovaikutteinen johtamiskäsitys korostaa myös, että esimieskin on tunteva ja omista lähtökohdistaan tilanteita tulkitseva ihminen.

Tutkimus osoittaa lähiesimiestyön ja ihmisläheisen johtajuuden merkityksen korostuvan muutostilanteissa olevissa työyhteisöissä. Tutkimuksen mukaan psykologisissa sopimuksissa esiintyy varsin usein puutteellisuutta ja rikkonaisuutta kuntafuusioiden yhteydessä. Sopimusten päivittäminen ei ole onnistunut riittävällä tavalla muutosprosessien aikana. Esimiehen vaihtuessa uuden sopimuksen muodostaminen ei ole ollut ongelmaton eikä nopeaa. Sopimuksia eheyttävä johtamistoiminta rakentuu vuorovaikutteisesta, tukea antavasta ja läsnä olevasta johtajuudesta. Yhdeksi keskeisimmistä tekijöistä tutkimuksen mukaan nousee johtajuuden tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Ristipaineisessa ja ajallisia resursseja vaativassa tilanteessa esimiesten oma asema ei ole helppo: heidän omaan työhönsä ja asemaansa kohdistuu muutoksia tai muospaineita ja samaan aikaan työntekijöiden odotukset vahvaan johtajuuteen kasvavat. Henkilöstö kokee erittäin usein, ettei esimies ehdi olla riittävästi läsnä muutostilanteessa. Ajallisten resurssien puutteellisuus ulottaa vaikutuksensa psykologisten sopimusten kannalta olennaiseen yksilölliseen kohtaamiseen.

Tutkimuksen mukaan kuntaorganisaatioiden johtamisessa on painottunut rationaalinen, perinteinen johtamisajattelu. Rationaalisuus ja hallittavuuden näkökulman keskeisyys tulee erityisen hyvin esiin muutosprosessin suunnittelussa ja vaiheiden toteutuksessa, mutta heijastuu myös henkilöstöjohtamiseen. Perinteisen johtamisajattelun painottuessa erottuvat positiivisesti sellaiset työyhteisöt, joissa on kyetty etenemään ihmisläheiseen henkilöstöjohtamiseen. Kyse ei ole perinteisen ajattelun syrjäyttämisestä, vaan tutkimus osoittaa tarpeen tuoda pehmeämpää johtajuutta suunnitelmallisuuden ja laskelmoivuuden rinnalle. Psykologisten sopimusten eheyttä kuntafuusioiden työyhteisöissä edistää läsnäoleva, avoin, tasapuolinen johtajuus, aidot osallistumismahdollisuudet ja vuorovaikutteinen viestintä sekä ihmistä kohtaan osoitettu arvostus ja kunnioitus. Sopimuksen eheys ja hyvä keskusteluyhteys esimiehen kanssa luovat edellytyksiä luottamukselle, motivaatiolle ja sitoutumiselle. Fuusioituissa kuntaorganisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuus rakentuu muutosjohtamisen sekä johtamisen psykologian kautta, työyhteisöjen arjessa.

Asiasanat: kuntauudistus, kuntaliitos, kuntien yhteistyö, henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosjohtaminen, psykologinen johtamisorientaatio, psykologiset sopimukset

Resumé

Hanna Vakkala (2012): Henkilöstö kuntaudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä (Personalen i kommunreformer. Psykologisk ledarorientering som en förutsättning för förändringsledning och ledning av personalresurserna). Acta nr 238. Lapplands universitet och Finlands Kommunförbund. Helsingfors.

Denna doktorsavhandling i förvaltningsvetenskap fokuserar på personalen i kommunreformer. Avhandlingen anknyter till forskningsområdena för förvaltningsvetenskap, kommunalvetenskap och organisationspsykologi. Undersökningen granskar en psykologisk ledarorientering och speciellt psykologiska kontrakt som en del av ledningen av personalresurserna på mikronivå när kommunorganisationerna är i förändring. Det behövs beskrivande, tolkningsbara forskningsresultat om hur ett människonära ledarskap tillsammans med personalresurserna och förändringsledningen kan stöda kommunerna i reformprocesserna. Undersökningen fokuserar på chefsarbetet och på förhållandet mellan chefer och anställda utifrån psykologiska kontrakt. Personalledningen granskas utifrån hur personerna uppfattar förändringarna vid kommunsammanslagningar. Undersökningens övergripande mål är att stärka ledningspraxis och främja ett mera människonära ledarskap i kommunerna. Syftet är att fästa större uppmärksamhet vid ledarskapet på mikronivå i arbetsplatsernas vardag. På så sätt skulle förutsättningarna för ledningen av personalresurserna förbättras som en helhet.

Infallsvinkeln är triangulering och undersökningen drar nytta av olika teoretiska synvinklar, källor och material. Undersökningen omfattar teoritriangulering, datatriangulering, metodtriangulering och analystriangulering. Målet är att gradvis och i växelverkan utveckla teorin utifrån en dialog mellan teori och empiri. Forskningsmaterialet har samlats in inom ramen för två forskningsprojekt som Arbetarskyddsfonden finansierat. Projekten har gällt personalresurserna vid kommunsammanslagningar och det regionala samarbetet som nyckeln till framgång. Kvalitativa datainsamlingsmetoder är intervjuer med grupper och individer. Kvantitativ information och data har samlats in genom enkäter till personalen i de undersökta kommunerna. Undersökningen utnyttjar i tillämpliga delar det material som samlats in under projekten men med fokus på personalledning och psykologiska kontrakt.

I undersökningen förstås ledarskap som en interaktiv och psykologiskt orienterad process som struktureras och realiseras dynamiskt i organisationens verksamhet, den samhälleliga kontexten och arbetstagarnas livssituationer. I förändringssituationer varierar människornas erfarenheter, iakttagelser och situationer en hel del, vilket vid

förändringar ställer krav på gedigna kunskaper i personalledning. Undersökningen visar att det inte räcker med att man förstår människan, utan hon måste ses i den kontext som organisationens verksamhet och den sociala interaktionen utgör – som individ påverkas hon av sin livssituation. Begreppet interaktivt ledarskap betonar också att chefen är en kännande människa som tolkar situationerna utgående från sina egna utgångspunkter.

Undersökningen visar att betydelsen av chefskapet och ett människonära ledarskap betonas på kommunala arbetsplatser i förändring. Enligt undersökningen förekommer det vid kommunsammanslagningar rätt så ofta brister och fragmentation i de psykologiska kontrakten. Kontrakten har inte i tillräcklig utsträckning förnyats under förändringsprocesserna. Det är varken särskilt smidigt eller problemfritt att ingå ett nytt kontrakt när chefen byts ut. Ledarskap som förenhetligar kontrakten bygger på växelverkan, stöd och närvaro. Ledarnas opartiskhet och rättvisa framstod som nyckelfaktorer i undersökningen och i förändringssituationer utvärderas dessa också noggrannare. I konflikter och tidskrävande situationer är chefens egen position inte enkel. Chefens arbete eller ställning genomgår förändringar eller är föremål för ett förändringstryck samtidigt som de anställdas förväntningar på ett starkt ledarskap ökar. Personalen upplever mycket ofta att chefen inte har tid att vara tillräckligt närvarande i en förändringssituation. Interaktionen mellan individerna, som är väldigt viktig med tanke på de psykologiska kontrakten, påverkas av de knappa tidsresurserna.

Undersökningen visar att kommunorganisationernas ledning karaktäriseras av ett rationellt och traditionellt tänkande. Rationalitet och styrning betonas särskilt i planeringen av förändringsprocesserna och i genomförandet av deras olika skeden, men de betonas också i personalledningen. Arbetsplatser där man har kunnat övergå till en mera människonära personalledning skiljer sig på ett positivt sätt från arbetsplatser med ett mera traditionellt ledarskap. Det traditionella tänkandet ska inte glömmas bort, men undersökningen visar att det finns ett behov för ett mjukare ledarskap vid sidan av systematisk planering och kalla siffror. Förenhetligandet av psykologiska kontrakt främjas av ett närvarande, öppet och jämlikt ledarskap, genuina möjligheter till delaktighet, interaktiv kommunikation och att människorna visas uppskattning och respekt. Förenhetligade kontrakt och en bra dialog med chefen skapar förutsättningar för förtroende, motivation och engagemang. I kommunorganisationer som slås samman utgör ledningen av personalresurserna en helhet som bygger på förändringsledning, psykologin i ledarskapet, arbetsplatsernas vardag och den dagliga interaktionen.

Nyckelord: kommunreform, kommunsammanslagning, samarbetet mellan kommuner, ledning av personalresurser, psykologisk ledarorientering, psykologiska kontrakt

Summary

Hanna Vakkala (2012): Henkilöstö kuntauudistuksissa (Personnel in local government reform). Psychological leadership orientation as a prerequisite for change and human resource management. Acta Publications No. 238. University of Lapland and The Association of Finnish Local and Regional Authorities. Helsinki.

The subject of my dissertation in the field of administrative sciences is personnel in municipalities that are undergoing restructuring. This study is linked to the fields of local government and organisational psychology as well as administrative sciences. I will explore psychological leadership orientation and particularly the role of psychological contracts as part of microlevel human resource management in municipal restructuring. There is a need for descriptive, interpretable research information on how humane leadership, when connected to human resource and change management, can support the restructuring process of municipalities. I will focus on the work of immediate superiors and on the relationship between superiors and employees through the concept of psychological contracts. The aim is to examine people management in municipal mergers based on how people experience the change. A more wide-ranging goal of this research is to reinforce management practices and to encourage municipalities to practise leadership that puts people first. The goal is that municipalities would pay more attention to micro-level management in the everyday work of organisations. This would improve the conditions for good human resource management as a whole.

In this study, I will apply the methods of triangulation, making use of different theories, sources and material. Four types of triangulation are used: triangulation of theories, data, methods and analysis. The aim is to improve the theory incrementally and interactively as a dialogue between theory and empirical work. Data were collected in the course of two research projects financed by the Finnish Work Environment Fund: Human resources in municipal mergers and Productivity through regional cooperation. Group and individual interviews were used as qualitative methods of data collection. Quantitative information and material were collected through questionnaires to the personnel of the municipalities participating in the survey. My study uses the data collected by the projects where applicable, focusing on people management and psychological contracts.

For the purposes of this study, leadership is understood to be an interactive and psychologically oriented process which evolves and takes place dynamically within organisational operation, in collaborative contexts and in life situations of workplace members. In situations of change, people's experiences, observations and situations vary;

therefore, leaders need to display a strong ability to manage people through change. The findings indicate that understanding people is not enough: people need to be seen in the context of organisational operation and social interaction, as individuals affected by their own life situation. The concept of interactive leadership further emphasises that a superior, too, is a person with feelings, interpreting situations against his or her own background.

According to the study, the importance of humane leadership and the work of immediate superiors is highlighted in local government organisations undergoing changes. The findings show that in municipal mergers, psychological contracts quite often prove to be deficient and incoherent. The parties have failed to sufficiently update the contracts during the change process. Forging a new contract under a new management has been neither fast nor easy. Attributes associated with the type of leadership that promotes coherent psychological contracts are interaction, support and presence. One key factor emerging from the study is equality and fairness of leadership. In situations of change the achievement of these qualities is also more readily assessed. Superiors are not in an easy position in situations involving conflicting pressures and requiring temporal resources: their own work or position is undergoing changes or there is a pressure to introduce changes. At the same time, employees have growing expectations for strong leadership. Very often personnel feel that their superior does not have the time to be present in situations of change. Lack of temporal resources has an effect on individual encounters, which are central to the development of psychological contracts.

This study shows that the management of local government organisations has been characterised by rational, traditional thinking. While the importance of rationality and the idea of control become strongly apparent in the planning and implementation of a change process, it is also reflected in human resource management. Because the traditional management thinking is still dominant, those work organisations stand out which have been able to put people first. This does not mean that the new way of thinking would supersede the traditional approach: the study shows that there is a need to introduce a softer leadership style in parallel with systematic planning and calculation. In merging municipal organisations, coherence of psychological contracts can be promoted through leadership characterised by presence, openness and fairness; through interactive communication and genuine opportunities for participation; and through appreciation and respect towards people. Coherent contracts and open communication with the superior lay a sound foundation for trust, motivation and commitment. In merging local government organisations leadership is built through change management and psychology of management in the everyday work and workplace interaction.

Key words: local government restructuring, municipal merger, municipal cooperation, human resource management, change management, psychological leadership orientation, psychological contracts

I TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTIA

1 Johdanto

On kiistämätöntä, että Suomen kunnat ovat muutosten keskellä. Kuntaorganisaatioissa toteutetaan monitasoisia ja -merkityksisiä uudistuksia, jotka toteutuvat ja ilmenevät vaihtelevin tavoin organisaatioiden eri tasoilla. Kuntiin ja palvelurakenteeseen kohdistuvat muutokset herättävät monenlaisia tunteita ja intressejä, mikä on osaltaan lisännyt muutostilanteiden kompleksisuutta. Uudistuksen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteutukseen vaikuttavat paitsi valtionohjaus, ympärillä tapahtuvat rakennemuutokset sekä kunnan asemoituminen toimintaympäristöönsä, myös paikallinen keskustelu ja ilmapiiri kuntalaisten ja päätöksentekijöiden keskuudessa. Kunnan historiaan, itsehallintoon ja identiteettiin suhteutettuna näistä tekijöistä muodostuu kompleksisia konteksteja, joissa kuntauudistuksia toteutetaan organisatorisina muutoksina. Kuntafuusiot eivät kuitenkaan toteudu itsestään tai pelkästään päätöksentekijöiden ja johdon toimesta ja tasoilla. Kuntaorganisaatio toimii ja kehittyy henkilöstön voimin, jolloin uudistusten keskiöön nousevat ihmiset työyhteisöissä.

Organisaatiomuutoksen onnistuneisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys on viime vuosina todettu keskeiseksi sekä kuntaorganisaatioiden tutkimuksessa (esim. Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008) että muutosjohtamisen kirjallisuudessa (esim. Burke 2008; Holbeche 2006; Dawson 2004). Henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat nousseet esiin kuntafuusioiden käytännön suunnittelussa ja toteutuksessa, joiden yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen onkin kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Käytännössä on keskitytty etenkin henkilöstön asemaan ja osallisuuteen suunnitteluvaiheessa, minkä tärkeys on toki kiistaton. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt vaihtelevat kuitenkin sekä kuntien välillä että niiden sisällä erittäin paljon (Stenvall et al. 2008; Koivuniemi 2004). Näin ollen vaihtelua löytyy niin henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuudesta kuntien välillä, kuin arjen henkilöstöjohtamisestakin työyhteisöissä kuntaorganisaatioiden sisällä. Muutos konkretisoituu lähiesimiestyössä työyhteisöjen arjessa, mikä asettaa henkilöstön näkökulmasta uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia johtamiseen. Tällöin huomio kiinnittyy mikrotason vuorovaikutustilanteisiin, esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen osana työyhteisön sosiaalista todellisuutta. Huomio kiinnittyy ihmisiin yksilöinä, jotka havainnoivat ja tulkitsevat muutostilanteita ja johtamista omista lähtökohdistaan käsin. Huomio kiinnittyy ihmisten johtamiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta kunnissa vallitsee edelleen rationaalinen, moderni johtamisajattelu, jota voidaan kuvata kovana henkilöstöjohtamisena (Nyholm & Airaksinen 2009; Stenvall et al. 2008). Kompleksisissa muutostilanteissa, jotka ovat ihmisten toteuttamia, ei rationaalisuuteen ja kausaalisuuteen perustuva ajattelu ole kuitenkaan enää riittävää. Enää ei kyetä pitävästi selittämään

ilmiöitä tietyillä tekijöillä tai esimerkiksi ennustamaan luotettavasti edes lyhyellä aikavälillä, millaisia taloudellisia ja tuloksellisuuteen liittyviä vaikutuksia tehtävällä päätöksellä on. Kausaalisen, mekanismeja etsivän selittämisen ohella tulisikin huomiota kiinnittää enemmän ymmärtävään, kuvailevaan ajatteluun. Monimutkaiset muutokset ovat herättäneet kasvavaa tarvetta esimiesten muutosjohtamisen taidoille ja käytännön johtamiskeinojen kehittämiseksi. Johtaminen on edelleen monella tapaa sekä intuitioon ja perinteiseen johtamisparadigmaan perustuvaa (vrt. Hunt 1986), jolloin tarvitaan avoimia käsitteitä ja keinoja niin hallintotieteellisen henkilöstövoimavarojen tutkimuksen kuin kuntaorganisaatioiden muutosarjenkin näkökulmasta. Tarvitaan keskustelua jokapäiväisestä ihmisten johtamisesta.

Näistä johtamisen käytäntöjen, paradigmojen ja kahden tieteenalan, hallintotieteen ja psykologian välisistä yhtäläisyyksistä, näkemyseroista ja toisiaan tukevista selitysmalleista rakentuu tämä tutkimus, jossa tarkastellaan henkilöstöä kuntauudistuksissa. Tutkimuksessa pureudutaan esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ja vuorovaikutukseen psykologisten sopimusten käsitteen avulla. Psykologiset sopimukset kuvaavat työnantajan ja työntekijän välisiä kirjoittamattomia odotuksia ja vaateita muun muassa tehtäviin, vastuisiin ja työssä suoriutumiseen liittyen (Schein 1977). Psykologisten sopimusten muodostuminen on vuorovaikutteinen, syklinen prosessi (Conway & Briner 2005; Rousseau 2004) ja organisaatiomuutokset aiheuttavat väistämättä muutoksia sopimuksissa (Freese & Schalk 1996). Sopimusten eheydellä on vahva vaikutus työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen (Kickul & Liao-Troth 2003; Parzefall & Hakanen 2010). Haaste on siinä, kuinka psykologisia tekijöitä kyetään huomioimaan ja johtamaan muutoksen keskellä (esim. Elias 2009).

Tutkimuksessa tarkastellaan psykologisten sopimusten muodostamista ja eheyttä kuntafuusioissa sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista. Tunnistetaanko työyhteisöissä sopimusten puutteellisuutta ja kyetäänkö niitä päivittämään haastavassa, kiireisessä fuusiotilanteessa? Muutostilanteet aiheuttavat epävarmuutta, herättävät pelkoja ja pahimmillaan lamauttavat työyhteisön toiminnan. Kuntaorganisaatioiden uudistusten onnistuminen, palvelutoiminnan tuottavuus ja kuntien elinvoimaisuus kokonaisuudessaan edellyttävät, että henkilöstöön suhtaudutaan ja heitä johdetaan aidosti ihmisinä. Löytyisikö psykologisesta johtamisorientaatiosta ja vahvemmasta psykologisten sopimusten ymmärtämisestä välineitä kuntaorganisaatioiden henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittämiseen?

2 Tutkimustehtävä

2.1 Tutkimusasetelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa tarkastellaan psykologista johtamisorientaatiota ja erityisenä sen osa-alueena psykologisia sopimuksia osana mikrotason henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaatioiden muutostilanteissa. Tutkimus kytkeytyy hallintotieteeseen, kunnallistieteeseen sekä organisaatiopsykologian tutkimusaloihin. Kuntaorganisaatioissa toteutettuja uudistuksia on tarkasteltu organisaatiopsykologian näkökulmasta toistaiseksi vain harvoin, mutta tutkimustarve on tämän hetken uudistusaalossa mitä ilmeisin. Kuntajohtamisen tueksi kompleksisissa muutostilanteissa tarvitaan kuvailevaa, tulkinallista tutkimustietoa siitä, millaista on muutosdynamiikka henkilöstön kokemana. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen sekä muutoksen johtamista fuusiotilanteissa olevien kuntien työyhteisöissä, lähiesimiestyöhön keskittyen.

Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, millaista on psykologiseen johtamisorientaatioon perustuva henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtaminen muutostilanteissa olevissa kuntaorganisaatioissa.

Johtamista lähestytään kolmen teoreettisen kokonaisuuden kautta: muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä psykologisen johtamisorientaation näkökulmista. Tutkimus fokuoittuu kuntien henkilöstöön, sekä esimiehiin että työntekijöihin muutostilanteissa. Tutkimuskysymyksiä on kolme, joiden tarkoituksena on tarkastella ihmisten johtamista heidän muutoskokemuksiinsa perustuen kuntafuusioissa. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan ymmärrystä muutosdynamiikasta:

1. Millaisista osa-alueista muodostuu kuntaorganisaatioiden henkilöstön yksilöllinen ja yhteisöllinen muutosdynamiikka?

Tutkimuksen päätehtävään haetaan ensimmäisellä kysymyksellä perustaa kuvaamalla muutoksen liittyviä kokemuksia ja dynamiikkaa yksilöiden ja työyhteisöjen näkökulmasta. Tavoitteena on tuoda esiin työntekijöiden ja esimiesten muutoskokemuksia, joiden merkitys on olennainen organisaatiomuutoksen onnistumisessa sekä työyhteisön hyvinvoinnin, henkilöstön sitoutuneisuuden ja motivaation kannalta. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle siitä, että yksilöt ovat työyhteisöjen jäseninä rakentamassa yhteisöllisyyttä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tällöin nähdään, että yksilöiden muutoskokemusten kautta muodostuu yhteisöllinen muutosdynamiikka. Muutoskokemusten ja niille annettujen merkitysten kautta rakentuu erityisesti muutostilanteissa korostuvia, johtamiseen kohdistuvia odotuksia sekä yksilöiden että yhteisön näkökulmasta. Työyhteisöjen johtamista ei kuitenkaan nähdä vain odotuksiin vastaimisena, vaan vastavuoroisena ja vuorovaikutteisena ihmisten johtamisena, psykologisena johtamisorientaationa. Kuvattaessa työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta odotetaan psykologisten sopimusten käsitteen tuovan selkeyttä, selityksiä ja syvyyttä

muutosten ihmislähtöisten ilmiöiden ymmärtämiseen. Toisena tutkimustehtävänä on kuvata psykologisten sopimusten käsitteen avulla, millä tavoin yksilölliset, mutta samanaikaisesti yhteisössä jäsentyvät kokemukset heijastuvat työntekijän ja esimiehen väliseen suhteeseen.

2. Mitkä tekijät vaikuttavat psykologisten sopimusten muodostumiseen ja eheyteen muutostilanteessa?

Psykologisia sopimuksia kuvataan kahden osapuolen välisenä kirjoittamattomana yhteisymmärryksenä, joten sopimusten muodostamista ja tilaa tarkastellaan sekä esimiehen että työntekijän näkökulmista. Tarkoituksena on kuvailla sekä psykologisten sopimusten eheyttä että etsiä selityksiä niiden rikkonaisuudelle. Ymmärtämällä psykologisten sopimusten muodostumista ja puutteita aiheuttavia tekijöitä on mahdollista löytää keinoja vahvempaan ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen nähdään tutkimuksessa osana henkilöstövoimavarojen johtamista. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkastellaan, millaisena henkilöstövoimavarojen johtaminen koetaan kuntafuusioissa ja millaisia mahdollisuuksia vuorovaikutteinen johtaminen tarjoaisi sekä yksilön että työyhteisön näkökulmasta.

3. Millaista on henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka huomioi ihmisen ja yhteisön dynamiikkaa muutostilanteissa?

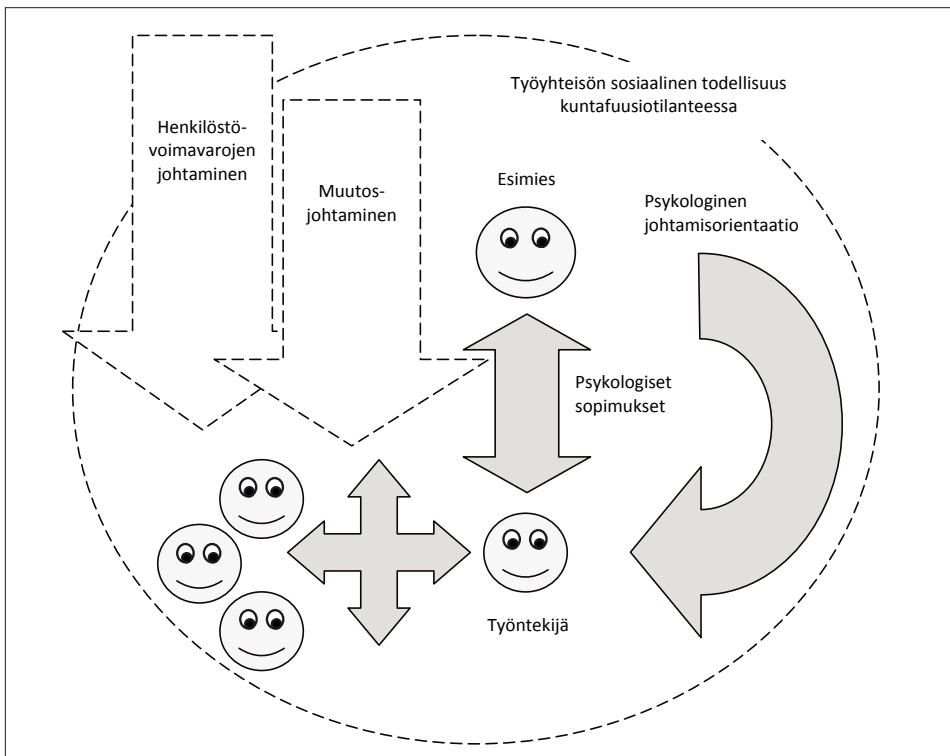
Heijastamalla yksilödynamiikkaa ja psykologista johtamisajattelua henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmaan sekä muutosteorioiden näkemyksiin voidaan rakentaa tarvepohjainen psykologisen muutosjohtamisen kuvaus. Kyseessä ei siis ole yksilönäkökulmaan keskittyvä tutkimus, vaan tarkoituksena on tuoda esiin, kuinka muutoskokemukset muotoutuvat ja sulautuvat vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta osaksi organisaatiotoiminnan kokonaisuutta. Yhdistämällä yksilötason näkökulmaa vuorovaikutuksen välityksellä osaksi päivittäisjohtamista, muutosjohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista mahdollistuu moniulotteisen muutosdynamiikan tarkastelu.

Tutkimuksen kokonaistavoitteena on nostaa esiin tarvetta ja keskustelua johtamisparadigman suuntaamisesta kohti ihmisläheistä, pehmeämpää henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtamista. Tavoitteena on edistää vuorovaikutuksellista, ihmisten moninaisuutta ymmärtävää johtamisajattelua julkisorganisaatioiden johtamiskeskustelussa. Tällaiseen ihmisläheiseen johtajuuteen tutkimuksessa viitataan, kun käytetään ilmaisua psykologinen johtamisorientaatio. Tarkoituksena on tuoda esiin sellaisia henkilöstön ja lähiesimiesten kokemuksia ja reaktioita, jotka muutosten pyörteissä jäävät herkästi huomiotta tai niitä tunnistetaan kykenemättä kuitenkaan analysoimaan niiden kytöksiä laajempiin kokonaisuuksiin.

Tutkimusasetelman lähtökohtana on kolme laajaa teoreettista kokonaisuutta: henkilöstövoimavarojen johtaminen, muutosjohtaminen ja johtamisen psykologia. Tutkimus perustuu olettamukseen, jonka mukaan kaikkia kolmea lähestymistapaa johtamisen painotuksineen ja keinoineen tarvitaan johdettaessa henkilöstöä kuntaorganisaatioiden muutostilanteessa. Näkökulmien välinen suhde ja yhteentoimivuus

ovat kuitenkin käytännössä haasteellisia. Voidaan nähdä, että muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteen tulisi olla keskustelevalta ja toisiaan tukevalta. Kuntaorganisaatioiden johtamisjärjestelmässä henkilöstövoimavarojen johtamisella on vahvempi perinne ja se edustaa pysyvämpää toimintaa kuin muutosjohtaminen, joka nousee ajankohtaiseksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Siitä huolimatta henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä ja toimivuutta leimaa vahva vaihtelevuus. Ihmisten johtamisen näkökulma on puolestaan läsnä arjen johtamisessa joka hetki, mutta sen näkyvyys kunta-alan tieteellisessä keskustelussa on merkityksensä nähden yllättävän vähäistä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja muutosjohtaminen nähdään teoreettisina ja johtamistoimintojen kokonaisuuksina, jotka konkretisoituvat työyhteisöjen päivittäisjohtamisessa. Kuntaorganisaatioissa muutokset ovat yhä useammin jatkuvaluonteisia, minkä vuoksi henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään tutkimuksessa vain hienoisesti vahvempana käsitteellisenä perustana. Tutkimusasetelma (kuvio 1) perustuu lähtökohtaan, jonka mukaan aidosti henkilöstölähtöisessä johtamisessa tarvitaan psykologista johtamisorientaatiota. Se toteutuu esimiesten toteuttamassa arjen johtamisessa, yhtenä ulottuvuutenaan kirjoittamattomien psykologisten sopimusten muodostamisessa ja ylläpidossa. Kolmanneksi teoreettiseksi perustaksi nousee johtamisen psykologia. Tällöin johtamista ei nähdä perinteiseen tapaan ylhäältä alas suuntautuvana, suunnitelmallisena ja hallittavana asiana, vaan vuorovaikutteisena ja jatkuvasti kehittyvänä ihmissuhdetyönä.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Tutkimustarvetta käytännön johtamistyön näkökulmasta voidaan tarkastella kuntaorganisaatioiden toiminnan tasojen kautta. Tutkimuksessa työyhteisö- ja organisaatio-tason henkilöstö- ja muutosjohtamista lähestytään yksilöiden näkökulman pohjalta, tarkastelutasoa asteittain laajentaen. Tutkimalla muutostilannetta ja johtamista ihmisten kokemana tavoitellaan vahvempia edellytyksiä fuusioiden onnistumiselle. Kuntaorganisaatioille muutos on riski ja sen onnistumisen edellytyksiä tulee tarkastella kriittisesti, mutta samalla rakentavasti. Lukuisat aiemmat tutkimukset (esim. Stenvall et al. 2008; Holbeche 2006; Merilä 2008; Nyholm 2008; Mauno & Virolainen 1996) osoittavat henkilöstönäkökulman vahvan merkityksen muutoksen onnistuneisuudessa. Muutoksen positiiviset vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä kunnan kilpailukyvyssä ja elinvoimaisuudessa. Muutoksesta onkin tullut kuntaorganisaatioissa tavallinen tilanne eikä se enää näyttäydy henkilöstölle hankkeistettuna erikoistilanteena, jolla on selkeä alku ja loppu. Syklinen, jatkuva muutos kehittyy edetessään, luoden uusia muutoksen muotoja (Weick & Quinn 1999). Uudistukset muuttavat työyhteisön dynamiikkaa etenkin silloin, kun ne koskevat konkreettisesti työyhteisön jäseniä, työympäristöä, työtehtäviä tai keskeisiä toimintatapoja. Pahimmillaan jatkuvat muutokset voivat kriisiyttää työyhteisön toiminnan. Olennaista on, että huomiota kiinnitetään paitsi henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena, myös työyhteisöissä vuorovaikutuksessa muodostuviin muutostodellisuuksiin.

Tutkimuksen lähtökohtana siis on, että muutokseen suhtautuminen nähdään yksilöllisenä, pohjautuen muun muassa persoonallisuuden piirteisiin, elämäntilanteeseen, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Ihmiset eivät kuitenkaan ajattele ja havainnoi ”va-kuumissa”, vaan osana sosiaalista todellisuutta. Tältä osin tutkimus noudattelee pitkälti näkökulmaa, jonka Katz ja Kahn (1978, 13) esittävät: sosiaalinen todellisuus toimii lähtökohtana, mutta fokuksena ovat ihmisten kokemukset ja tulkinnat, käyttäytyminen ja asenteet. Tutkimuksessa nähdään, että yksilöt kokevat muutosta havainnoiden, osallistuen ja tulkiten sosiaalisessa yhteisössä, jolloin toimivan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys on oleellinen. Esimiehen rooli nouseekin muutoksessa olevassa työyhteisössä keskeiseksi. Muutostilanteen luomassa epävarmuudessa työntekijälle on tärkeää toimiva päivittäisjohtaminen ja esimiehen antama tuki. Esimiehet ovat puolestaan ristiriitaisessa ja paineisessa asemassa sekä ylhäältä- että alhaaltapäin tulevien odotusten ja vaateiden vuoksi. Muutostilanteen värittämä yhteisödynamiikka ja ristiriitaiset odotukset haastavat johtajuuden sekä psykologisten sopimusten eheyden.

Tutkimuksessa osoitetaan, että vuorovaikutteisella, läsnä olevalla johtamisella voidaan edistää sekä yksilötason sopeutumista että työyhteisön eheyttä kompleksisessa muutostilanteessa. Tutkimus kuvailee muutostilannetta työyhteisössä yksilöiden näkökulmasta, nostaen esimiestyön roolin keskeiseksi. Muutosjohtaminen nähdään olennaisena osana henkilöstövoimavarojen johtamista, molempien ulottuessa organisaatiotason johtamisesta lähijohtamiseen. Toimintakyvyn ja elinvoimaisuuden näkökulmista kunnilla ei ole tulevina vuosina varaa suhtautua ihmisten johtamiseen keveästi.

Tieteellisen tiedontuotannon kannalta tutkimus asettuu kuntien toiminnan kannalta keskeiseen, mutta yllättävän vähän tutkittuun maastoon. Tutkimus avaa ajan-kohtaisen ja tarpeelliseksi osoittautuvan näkökulman ihmisläheiseen muutosten johtamiseen kuntaorganisaatioiden työyhteisöissä. Tavoitteena on tuottaa aineistopohjaista,

yleistettävää tutkimustietoa kuntien muutosjohtamiseen kytkemällä psykologisten sopimusten käsite osaksi lähiesimiestason henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on, että tutkimuksessa luotavan, psykologista näkökulmaa korostavan henkilöstövoimavarojen johtamisen kuvauksen avulla voidaan vahvistaa johtamiskäytäntöjä muutostilanteissa olevissa kunnissa. Lisäksi tavoitteena on, että tutkimuksen myötä kuntaorganisaatioissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota yksilönäkökulmaan ja mikrotason johtamiseen, mikä olisi osaltaan luomassa vahvempia mahdollisuuksia hyvään henkilöstöjohtamiseen kokonaisuudessaan.

2.2 Aikaisempia tutkimuksia

Kuntaorganisaatioissa toteutettuja uudistuksia on tutkittu pitkään, aktiivisimmin 1990- ja 2000-luvuilla. Kunta- ja palvelurakennemuutosten käynnistyminen vuonna 2005 herätti uudistusaallon ohella tutkimuksen tarpeen kasvun. Tätä tutkimusta kirjoitettaessa kuntien muutostutkimus Suomessa on kohtalaisen vilkasta ja monipuolistuvaa. Uudistuksiin liittyviä väitöskirjoja on viime vuosina valmistunut muutamia, joiden lisäksi on ilmestynyt lukuisia julkaisuja kunnissa toteutettujen tutkimus- ja kehittämishankkeiden puitteissa. Merkittävä rooli kuntauudistusten tutkimuskentässä on Kuntaliiton koordinoimalla ARTTU-arviointitutkimusohjelmalla, jonka tarkoituksena on koota vertailukelpoista tietoa kuntien muutosprosesseista sekä muutoksen vaikutuksista. Vuonna 2008 käynnistyneen viisivuotisen tutkimusohjelman aikana selvitetään uudistuksen vaikutuksia kunnallisiin palveluihin, demokratiaan ja johtamiseen, henkilöstöön, kunta- ja paikallistalouteen sekä yhdyskuntarakenteen toimivuuteen¹.

Kuntaorganisaatioiden rakenteellisia uudistuksia ja yhteistyötä Suomessa ovat tarkastelleet muun muassa Airaksinen, Haveri, Laamanen, Nyholm, Majoinen, Stenvall ja Syväjärvi. Elina Laamanen käsittelee vuonna 2007 valmistuneessa tutkimuksessaan kuntarakennetta koskevaa julkista keskustelua diskurssianalyysin avulla. Tutkimus kohdistuu 1990-luvun alun sekä 2000-luvun alun sanomalehtikirjoituksiin, jotka käsittelevät tavoiteltavaa kuntakokoa ja kuntaliitosten tarvetta. Tutkimuksen mukaan kuntarakennekeskustelua hallitsee valtdiskurssi, joka näkee kuntarakenteiden muuttamisen rationaalisen ratkaisuna, osana hallinnon kokonaisuutta. Valtadiskurssin hallinnollista muutosnäkökulmaa kyseenalaistaa vastadiskurssi, jonka mukaan kunnat tulevat nähdä itsehallinnollisina ja kuntalaisia lähellä olevina yhteisöinä. Nämä näkökulmat ovat nähtävissä myös kunta- ja palvelurakennemuutukseen liittyvässä keskustelussa: asioita oikeutetaan erilaisin perustein. Oleellista on, että kuntarakenteisiin liittyviä ratkaisuja joudutaan tekemään monien premissien ja realiteettien puitteissa.

Jenni Airaksisen väitöskirjassa (2009) pureudutaan hallinnon uudistuksen dynamiikkaan fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa käyttäen. Grounded theory -menetelmää hyödyntävässä tutkimuksessa keskiössä ovat yksilöiden kokemukset hallinnon uudistamisesta. Tutkimuksen mukaan hallinnon uudistamisessa tarvitaan luovia, uudenlaisia ratkaisuja, jotka voivat syntyä moniäänisyyden ja vuoropuhelun kautta.

¹ ARTTU-arviointitutkimusohjelmassa on mukana 40 kuntaa edustaen erityyppisiä kuntia mm. sijainnin, koon sekä Paras-hankkeeseen liittyvän toteutustavan näkökulmista. Lisätietoa tutkimusohjelmasta www.kunnat.net/arttu

Asko Merilän väitöstutkimus (2008) käsittelee muutoskykyä kuntaorganisaatiossa transformationaalisen johtamisen näkökulmasta. Tapaustutkimus käsittelee EN ISO 9001-2000 -laatujärjestelmän sekä BSC -arviointijärjestelmän käyttöönottoa Utajärven kunnassa. Tutkimuksen mukaan muutoskyky rakentuu muutosvalmiudeksi tulkitun ammattitaidon ohella luottamuksen rakentamisesta, inspiroivasta tavasta motivoida sekä älyllisestä stimuloinnista. Tutkimuksessa arvioidaan myös laatujärjestelmän onnistuneisuutta sekä kunnan tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Viime vuosina on toteutettu lukuisia tutkimuksia kytkemällä henkilöstönäkökulma strategiseen johtamiseen ja tuloksellisuuden arviointiin (esim. Niiranen, Stenvall & Lumijärvi 2005; Lumijärvi & Ratilainen 2004; Pakarinen 2007; Huotari 2009). Henkilöstö- ja muutosjohtamista kuntaorganisaatioiden muutostilanteissa ovat tutkineet muun muassa Valtee (2004), Päätalo (2005), Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin (2007), Nyholm (2008), Ponteva (2009) sekä Juuti ja Virtanen (2009). Muutokset ja henkilöstöjohtaminen on ajankohtainen pro gradu -tutkielmien aihe: mainittakoon muun muassa Lapin yliopistossa valmistuneet Kontiosalon (2009), Virtalan (2010) sekä Niskasen ja Ylianttilan (2005) tutkielmat.

Inga Nyholm tarkastelee väitöstutkimuksessaan (2008) keskijohdon kokemuksia ja roolia kuntauudistusten toteutuksessa. Tutkimus kohdistuu Seutuyhteistyön tuki-hankeeseen osallistuneiden kuntien keski- tai sektorijohdon muutoskokemuksiin, joita tarkastellaan grounded theory-menetelmän avulla. Fenomenologisiin lähtökohtiin pohjautuva tutkimus käsittelee muun muassa muutosjohtajuutta, kunnan johtamisjärjestelmän merkitystä sekä kontekstuaalisten tekijöiden vaikutuksia muutosprosessissa. Yksilökokemuksiin perustuva tutkimus käsittelee muutoksen johtamiseen ja hallintaan liittyviä tekijöitä kuntaorganisaation kokonaisuuden kannalta. Johtopäätökset tarkastelevat rationaalisuustavoitteiden ja hallinnan hälyn välistä suhdetta, nostaen esiin muutosjohtamisen ongelmallisuuden fragmentoituneisuuden vuoksi. Sen vuoksi muutostilanteessa keskiöön tulisi nostaa useiden, aiemmin marginaalistenkin toimijoiden näkökulmia, jotta muutosjohtamiseen saataisiin arvokkaita ulottuvuuksia. Tarkastelutason ero käsillä olevaan tutkimukseen on olennainen: Nyholm käsittelee muutosjohtamisen kokonaiskuvaa postmodernissa toimintaympäristössä keskijohdon yksilönäkökulman avulla. Tässä tutkimuksessa keskitytään muutosjohtamiseen henkilöstövoimavarojen näkökulmasta ja psykologiseen johtamisorientaatioon työyhteisöjen päivittäisjohtamisessa.

Katariina Ponteva (2009) tutkii työstä vieraantumista ja työhön samaistumista organisaatiomuutoksen kontekstissa. Narratiivinen tapaustutkimus tarkastelee organisaatiomuutoksessa olleiden henkilöiden kokemuksia ja kertomuksia. Tutkimuksen mukaan uuden organisaatioidentiteetin rakentaminen haastaa samaistumisen organisaatioon sekä kiinnittymisen työhön. Pontevan aineistosta nousee neljä tarinaa: kuuliaisuudesta, innostuksesta, kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä sekä omapäisyydestä ja kapinallisuudesta kertovat tarinat. Johtamisessa on mahdollista löytää positiivisia suuntia tunnistamalla näiden suhtautumistapojen taustatekijöitä ja ilmenemismuotoja. Kokonaisuutena tulokset osoittavatkin esimiesten ja johdon olennaisen roolin työntekijöiden psykologisen sopeutumisen kannalta.

Psykologinen näkökulma muutosjohtamiseen on ollut kotimaisissa tutkimuksissa toistaiseksi vähäistä: tutkijoista voidaan mainita lähinnä Syväjärvi, Perttula, Stenvall,

Majoinen ja Vakkala (2007), Perttula (2006), Ropo (1989) sekä Mauno ja Virolainen (1996). Muutosten kokeminen ja hyvinvointi työntekijöiden näkökulmasta oli Maunon ja Virolaisen (emt.) tutkimusintressinä neljään organisaatioon kohdistuvassa tutkimuksessa. Heidän tutkimuksensa lukeutuukin niihin harvoihin suomalaisiin muutostutkimuksiin, jotka tarkastelevat henkilöstön kokemuksia uudistuksen yhteydessä. Arja Ropo (1989) tarkastelee väitöstutkimuksessaan viiden pankkialan johtajan johtamiskäyttäytymistä organisaatiomuutoksissa 1980-luvun lopulla. Tutkimus kuvailee johtajuuden kehittymisen polkuja muutoksissa. Ropo muodostaa aineistonsa pohjalta viisi johtamistyyppiä (executor, conformer, coordinator, developer, survivor), jotka määrittävät johtamiskäyttäytymisen transformationaalisuuden ja representaation ulottuvuuksista. Tulosten perusteella johtamispolut voivat muutosten aikana olla proaktiivisia, reaktiivisia tai suuntaansa kääntäviä.

Kokonaisuutena psykologiseen lähestymistapaan pohjautuva, kuntiin kohdistuva muutostutkimus on Suomessa toistaiseksi ollut niukkaa, keskittyen lähinnä yksilönäkökulmaan muutoksessa. Tällöinkin on tarkasteltu henkilöstönäkökulmaa useammin esimiestyötä, johtamista ja päätöksentekoa. Tutkimusten tarkastelutavassa on vahvasti vallinnut moderni, rationaalisuuteen perustuva ajattelu, jossa yksilöille subjekteina ei anneta sijaa (ks. Nyholm 2008, 64). Näiltä osin tutkimukselle, jossa yhdistyvät muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä psykologisen johtamisorientaation näkökulmat voidaan katsoa olevan Suomessa tilaa, ja kuntafuusioiden yleisyyden sekä mahdollisten uusien uudistusaaltojen vuoksi myös tilausta.

3 Kuntakenttä tutkimuskohteena

3.1 Kunnallishallinnon kehitysvaiheita

Suomalaisessa julkisessa hallinnossa kunnilla on historiallisesti vahvan itsehallinnon perinne. Viime vuosien uudistusaalto on herättänyt runsaasti keskustelua itsehallinnon muuttumisesta. Etenkin paikallistason poliittisissa keskusteluissa ratkaisuvaihtoehdot ovat nostattaneet kiivaitakin kannanottoja. Vaihtoehtojen punnitseminen, yhteistyöneuvottelut ja päätöksenteko on monin paikoin tarkoittanut pitkällistä valmisteluprosessia, sillä voimakkaimmillaan muutos voi merkitä kunnalle hyvinkin merkittävää suunnanmuutosta palvelutoiminnan organisoinnissa. Päätöksenteko on edellyttänyt vahvaa strategista valintaa. Kuntien toimintaa ohjataan valtakunnallisesti, mutta paikallisuus ja alueella tapahtuvat ratkaisut suuntaavat – ja joissain tapauksissa myös määräävät – kuntien rakenteellisia ratkaisuja.

Kuntarakennetta koskevat ratkaisut muodostuvat kompleksisessa kokonaisuudessa, johon vaikuttavat toimijoiden päämäärät ja toimivaltasuhteet sekä poliittis-hallinnolliset käytännöt (Laamanen 2007, 19). Rahoitukseen, tehtäviin ja hallintorakenteisiin kohdistuvan säätelyn puitteissa kunnilla on oikeus päättää itsenäisesti ratkaisuisistaan. Kuntien oikeus päättää julkisista asioista omavastuisesti on suojattu perustuslaissa (esim. Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2007, 32–37; Oulasvirta 1996, 9–11). Itsehallinto ei kuitenkaan ole kunnan toimivallan ja vastuun kannalta stabiili, vaan sen kulloinenkin kokonaisuus muodostuu muun muassa poliittisten, toiminnallisten ja taloudellisten tekijöiden yhteis- ja vuorovaikutuksessa (Heuru, Mennola & Ryyänen 2001, 31). Myös alueelliset ja oikeudelliset tekijät vaikuttavat itsehallinnon kokonaisuuteen. Itsehallinnon kannalta olennaisten elementtien muuttuminen ja kuntien toimintaympäristön muutos kehittää myös itsehallinnon kokonaisuutta.

Kuntien itsehallinto ja kunnille asetetut tehtävät ovat lisääntyneet mutta eivät suoraviivaisesti. Anttiroiko et al. (2007, 94–100) kuvaavat kuntien itsehallinnon kehityshistorian neljän päävaiheen kautta. Kunnallishallinto käynnistyi köyhäinhuolto- ja sosiaalihuollon alalla, joissa paikallisyhteisö huolehti alueensa vähäosaisista. Toisessa vaiheessa Suomen itsenäistymisestä alkaen kuntien itsehallinto kaventui, kun valtio velvoitti tuottamaan lakisääteiset palvelut. Kunnista muodostui valtion paikallisviranomaisia. Toisen maailmansodan jälkeen, kolmannessa vaiheessa käynnistyi varsinaisen hyvinvointivaltion rakentaminen. Kunnista muodostui palveluja laajalti tuottavia hyvinvointipolitiikan toteuttajia. Siirtyminen tiukasti säädellystä ohjaus- ja valvontasuhteesta kohti itsehallinnon kasvattamista käynnistyi 1990-luvulla, jolloin kunnat joutuivat sopeuttamaan palvelutoimintaansa talouden reunaehtojen tiukentuessa ja hyvinvoinnin arvojen muuttuessa. Hallinnon uudistumista suunnattiin kolmen pääkeinon avulla: deregulaatiolla eli sääntelyn purkamisella, desentralisaatiolla eli hallinnon hajauttamisella sekä markkinaohjautuvuuden edistämällä (myös Temmes & Kiviniemi 1997).

Taulukko 1. Kunnallishallinnon ja sosiaalipolitiikan kehitysvaiheet (Anttiroiko et al. 2007, 93)

Sosiaalipolitiikan kehitysvaiheet	Kunnallishallinnon kehitysvaiheet
1. Kunnallisen köyhäinhoidon kausi 1930-luvulle saakka	1. Yhteisöllinen vaihe 1860-luvulta lähtien
2. Työväenkysymyksen kausi 1900-luvun alussa	2. Liberalistinen vaihe 1880–1920-luvuilla
3. Maailmansotien välinen kausi	3. Oikeusvaltiollinen vaihe 1930–1960-luvuilla
4. Hyvinvointivaltion rakentamisaikavaihe 1940–1960-luvuilla	4. Hyvinvointivaltiollinen vaihe 1960–1980-luvuilla
5. Hyvinvointivaltion laajentumisvaihe	5. Valtion ohjauksen purkautumisen ja itsehallinnon laajentumisen vaihe 1980–1990-luvuilla
6. Hyvinvointivaltion kypsä vaihe	6. Lamaan sopeutumisen ja uudelleenarvioinnin vaihe 1990-luvulla
7. Talous- ja sosiaalipolitiikan suunnanmuutos 1980–1990-luvuilla	7. Hyvinvoinnin sekatalouden ja paikallisten hallintasuhteiden vaihe 2000-luvulla
8. Uuden talouspolitiikan ja työkeskeisen sosiaalipolitiikan vaihe 2000-luvulta alkaen	8. Seutuistumisen ja palvelujen markkinoistumisen vaihe 2000-luvulta alkaen

Kehitysvaiheiden taustalla ovat sosiaalipoliittiset suunnanmuutokset, jotka liittyvät hyvinvoinnin jakamiseen ja elinkeinojen kehittämiseen taulukon 1 mukaisesti. Vaiheiden kautta kunnat kehittyivät itsehallinnollisiksi palvelukunniksi, jotka toteuttivat paikallista hyvinvointipolitiikkaa. Kuten Laamanen (2007, 96) toteaa, on paikallistalolle asteittain siirretty entistä enemmän päätösvaltaa erityisesti kunnallislakia, valtionosuusjärjestelmää ja aluehallintoa uudistettaessa. Laajempi itsehallinto on luonut pohjaa ja lisännyt mahdollisuuksia palvelurakenteiden uudistamiseen ja yhteistyömuotojen kehittämiseen. Itsehallinnon kasvaessa ovat valtion kunnille asettamat tehtävät lisääntyneet aina viime vuosiin saakka. Palvelutarpeen kasvaessa ja taloustilanteiden vaihdellessa tehtävistä suoriutuminen on muodostunut monille, etenkin pienille kunnille erittäin suureksi haasteeksi. Hallinnonuudistusten kentän suuntaamassa kokonaisuudessa itsehallinnon voidaan Airaksisen (2009, 170) sanoin kuvata nävertyneen. Päätöksentekijöiden rooli näissä uudistusten, toimintaympäristömuutosten sekä toimijoiden välisissä ristipaineissa ei ole helppo (esim. Juntunen 2010).

3.2 Toimintaympäristön dynaamisuus ja haasteellisuus

Jo vuosikymmenten ajan on tiedostettu toimintaympäristön vaikutusten merkitys organisaatiotoiminnassa ja -muutoksessa. Organisaatio nähdään osana toimintaympäristöään muun muassa systeemiajattelussa (esim. von Bertalanffy 1984), kontingenssiteorioissa (esim. Lawrence & Lorsch 1969) ja resurssi riippuvuusteorioissa (esim. Pfeffer & Salancik 1978). Kuntien toimintaympäristön osatekijöitä ja teoreettisia mallinnuksia käsittelevät muun muassa Männistö (2002), Pääatalo (2005) ja Kallio (1992). Toimintaympäristön sisällöllisinä tekijöinä voidaan eritellä muun muassa

poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen, demografinen, teknologinen ja kulttuurinen toimintaympäristö (Kallio 1992, 36). Myös lait ja normit kuuluvat toimintaympäristötekijöihin. Laajemmasta näkökulmasta toimintaympäristötekijät sisältyvät puolestaan kuntarakenteen käsitteeseen². Kuntien toimintaympäristön luonne on kehittynyt 2000-luvulla erittäin monimutkaiseksi ja -säikeiseksi. Pyörteinen, kompleksinen toimintaympäristö³ (Emery & Trist 1965) on noussut vahvasti kuntatutkimuksen kontekstiksi. Toimintaympäristö myös muuttuu yhä nopeammin, eikä sen ongelmiin voida enää tarttua yksinkertaisilla keinoilla tai edes yksitellen (Vahermo 2004, 43; Haveri 2006). Kunnissa monimutkaisuus on ulottunut ulkoisesta toimintaympäristöstä kuntahallinnon sisäisiin rakenteisiin (Haveri, Majoinen, Jäntti 2009, 36). Monimutkaisessa ympäristössä toimiminen edellyttää kasvavaa luottamusta tutkimukseen ja kehittämis-toimintaan. Päätettävät asiat ovat yhä vaikeampia ja ratkaisuvaihtoehdot moniulotteisia. Päätöksenteon tueksi etsitään tietoa, mutta luotettavan tiedon saaminen esimerkiksi kustannus- ja tuloksellisuusvaikutuksista pitkällä aikavälillä on usein mahdotonta. Rannisto (2009) toteaa monimutkaisuuden muodostuvan sekä epäselvyydestä että epävarmuudesta: vaihtoehtojen kirjo on valtaisa ja ratkaisuvaihtoehtojen herättämät näkemykset hankaloittavat päätöksentekoa entisestään. Nyholm (2008) kuvaakin päätöksentekotilanteiden monimutkaisuutta termillä ”hallinnan häly”, jonka myötä päätöksenteko- ja muutostilanteista on tullut arvaamattomia ja kaoottisia. Monimutkaisuus on ulottunut myös kunnan toimintaan: pienenkin kunnan organisaatiossa voi olla käynnissä satoja erilaisia projekteja. Toimintaympäristöstä liikkeelle lähtenyt monimutkaisuus koskettaa työntekijöiden arkea.

Monimutkaisuutta voidaan kuvata useista eri teoreettisista lähtökohdista. Tässä yhteydessä on tyydyttävä kuvaamaan kuntien toiminnan ja päätöksenteon kannalta oleellisimpia ja ajankohtaisimpia toimintaympäristön asettamia haasteita. Viime aikoina asemaansa yhtenä merkittävimmistä toimintaympäristötekijöistä on vahvistanut talous, jonka globalisaation myötä vaikutukset ulottuvat aiempaa vahvemmin kuntatalouteen ja -toimintaan (esim. von Bruun 2005, Pihlajaniemi 2006, Anttiroiko et al. 2007). Talouden heilahtelut ja maailmanlaajuisiksi leviävät taantumakaudet voivat suistaa kunnan talouden alijäämäiseksi hyvinkin nopeasti. Globaaleja muutoksia ovat myös teollisuuden keskittäminen edullisen tuotannon maihin. Tuotannon kilpaillessa maailmanlaajuisesti edellyttää toimintaympäristön muutoksessa selviytyminen vahvempaa vuoropuhelua globaalien toimijoiden kanssa (von Bruun 2005). Epävarmuutta liittyy muun muassa kansainväliseen politiikkaan, siirtolaisuuteen ja maahanmuuton kehityk-

2 Pihlajaniemi (2006) sisällyttää kuntarakenteeseen kuntajaotuksen, kunnallisen toimintajärjestelmän, tehtävät, tuloperusteet ja toimintaympäristön.

3 Emery ja Trist (1965) jakavat toimintaympäristön tyyppit neljään ulottuvuuteen. Vakaassa ja sattumanvaraisessa toimintaympäristössä (placid, randomized environment) strategiana on toimia mahdollisimman hyvin olosuhteiden mukaisesti. Parasta toimintatapaa haetaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Vakaassa ja klusterimaisessa ympäristössä (placid, clustered environment) selviytyminen perustuu pitkälti organisaatiolla olevaan tietoon ympäristöstään. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää resurssien, hallinnon ja koordinaation keskittämistä. Kolmantena tyyppinä on levoton, reaktiivinen toimintaympäristö (disturbed-reactive environment), jossa organisaatiot alkavat tiedostaa muiden organisaatioiden roolin ympäristön osana. Kilpailuasetelmassa muutoksiin reagointi ja päätöksenteko nopeutuvat. Pyörteisessä toimintaympäristössä (turbulent fields) dynaamiset prosessit nousevat toimintaympäristöstä itsestään. Toimijoiden välinen riippuvuus organisaatioiden sekä talouden ja julkisen ohjauksen tekijöiden kesken kasvaa.

seen, turvallisuuden liittyviin tekijöihin sekä ympäristökysymyksiin (esim. Vahermo 2004, 47). Epävarmuustekijöinä voidaan pitää myös työelämän yleisiä muutoksia sekä työikäisten ja nuorten, myöhemmin työelämään tulevien arvojen ja käyttäytymisen muuttumista. Globaaleina toimintaympäristötekijöinä on paikallaan nostaa esiin tietoyhteiskunnan nopea kehittyminen sekä kiihtyvä teknologinen kehitys palvelutuotannossa. Tietoyhteiskunnan kehittämiseen liittyvät palvelut, kuten laajakaistan saatavuus ja sähköiset kuntapalvelut ovat nousseet yhä merkittävämmiksi tekijöiksi kuntayhteistyön ja kilpailuasetelman näkökulmista, mutta myös kansallisesti.

Kuntien taloudelliseen liikkumavaraan vaikuttavat kansainvälisen talouden suhdanteiden, sijainti- ja rakennetekijöiden sekä kunnan omien toimenpiteiden ohella valtion ohjaukskeinot. Valtionosuudet, kunnille säädetyt tehtävät, verot ja maksut vaikuttavat merkittävästi kuntatalouteen mutta niihin on myös viime vuosina kohdistunut merkittäviä uudistuksia. Valtionosuuksia on leikattu, kuntien tehtäviä lisätty ja verotuloihin vaikutettu. Kiristyneen talouden ja kasvaneen palvelutarpeen vuoksi kunnat ovat kiristäneet veroprosenttejaan ja tarvittaessa ryhtyneet voimakkaampiin tasapainotuksen toimenpiteisiin. (Helin 2010; Stenvall et al. 2009.)

Palvelutarpeen kasvun ja väestömuutoksen vaikutukset ovat alkaneet näkyä kuntien palvelutoiminnassa ja taloudessa. Väestömuutos näkyy huoltosuhteen pienenemisenä ikääntymisen vuoksi mutta myös työvoiman saatavuuden ongelmana. Eläköitymisen aiheuttama työvoiman aukko on vaikeasti paikattavissa (ks. esim. Kauppinen 2005, 33). Väestön ja työvoiman saatavuuden kysymykset vaikuttavatkin vahvasti kuntien erilaistumiskehitykseen. Erilaisuus muun muassa väestön, maantieteellisen sijainnin ja koon perusteella tuo erityispiirteitä kuntaorganisaatioiden toimintaan, elinvoimaisuuteen ja taloudelliseen tilanteeseen. Elinkeinorakenne ja työpaikkojen kehitys ovat osaltaan vaikuttaneet paikallistalouden polarisaatiokehitykseen (Vakkuri et al. 2010, 131). Alueelliset kasvuerot kärjistyivät 1990-luvun lopulla ja 2000-luvulla etenkin talouden ja tuotannon vaikutukset näkyivät alueiden eroina. Erilaistumiskehitys ei kuitenkaan näkynyt yhtä vahvasti alueiden tai seutujen kesken kuin muutamien kasvukeskusten ja muun maan välillä (Laamanen 2007, 93; Stenvall et al. 2009). On nähtävissä, että suuret maakuntien keskuseudut jatkavat kasvuaan sekä väestöllisesti että tuotannollisesti (Rakennemuutoskatsaus 2010). Menestyvät kasvukeskukset vetävät koulutettua työvoimaa ja houkuttavat uutta yritys- ja palvelutoimintaa. Voidaan kuitenkin pitää sekä alueen vetovoimaisuuden että aluerakenteen kokonaisuuden kannalta mielekkäänä, että alue tai seutukunta erikoistuu ja hakee itselleen sopivat kilpailuvaltit⁴.

Talouden suhdanteiden vaikutusta kuntatalouteen ja -rakenteeseen on yleisesti pidetty vahvana. Lyhyelläkin taantumalla voi olla voimakkaita vaikutuksia elinkeinorakenteeltaan yksipuolisilla alueilla (von Bruun 2009). Taloudelliset realiteetit nostavat keskusteluun palvelujen saatavuuden turvaamisen sekä kilpailukyyn elementit. Nä-

4 Sotarauta ja Mustikkamäki (2001) jäsentävät toimintaympäristön moniulotteisuutta ja toiminnan kompleksisuutta alueiden kilpailukyyn elementeiksi. Kahdeksan kilpailukyyn elementtiä ovat infrastruktuuri, yritykset, inhimilliset voimavarat, asuin- ja elinympäristön laatu, instituutiot ja toimiva kehittäjäverkosto sekä verkostoihin kuuluminen. Näitä elementtejä ympäröi imago. Kahdeksanneksi elementiksi hahmottuu ihmisten innostumiseen, kompleksisuuteen ja epävarmuuteen perustuva luova jännite. Luova jännite luo aluekehittämiseen avoimuutta, jatkuvaa muutosta ja uuden etsimistä.

kökulma on siirtynyt yhä laajempiin kokonaisuuksiin: suurempiin kuntiin, lähikuntien muodostamille seuduille sekä alueille. Hallintolähtöisessä ajattelussa suuruuden nähdään luovan vakautta ja elinvoimaa. Viime vuosien nopealla ja ennakoimattomalla maailmanlaajuisella taantumalla on ollut vaikutuksensa kaikilla alueilla, tosin vaihtelevin syvyyksin (Rakennemuutoskatsaus 2010).

Tutkimushankkeissa, joiden puitteissa tämän tutkimuksen aineistot on koottu, on kuvattu tutkimuskohteina olevien kuntien toimintaympäristöä kompleksiseksi, dynaamiseksi ja uudistumisnopeutensa vuoksi vahvaa muutoskykyä edellyttäväksi (Koski & Vakkala 2007, Stenvall et al. 2008). Hankkeissa on nähtävissä toimintaympäristötekijöiden vaihtelua toimialojen kesken: esimerkiksi tietohallinnossa toimintaympäristö on hyvinkin dynaaminen. Sosiaali- ja terveystaloudissa toimintaympäristö on koettu hieman staattisempaan, mutta suuntana nähdään eteneminen yhä nopeammin muuttuvaan ja vaihtelevaan toimintaympäristöön. Ongelmana on, että muutokset eivät kohdistu kaikkiin organisaatioihin, aloihin ja alueisiin samalla tavoin. Toimintaympäristön dynamiikan tunnistaminen ja uusien toimintatapojen löytäminen nousevat yhä vahvempaan osaan kuntajohtamista. On osattava havainnoida ja tulkita muutoksia sekä tunnistaa heikkoja signaaleja, kyeten rakentamaan yhteistä näkemystä toimijoiden kesken. Engeström (1995, 23) näkee monimutkaisuuden kasvun tarkoittavan uudenlaisten joustavien verkostomaisten ratkaisujen etsimistä, jolloin ryhmätyöskentelyn ja yhteen toimimisen merkitys korostuu. Emery ja Trist (1965) pitävät turbulentissa toimintaympäristössä toimimisen perustana arvoja, joissa korostuvat vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden ulottuvuudet. Myös Sotarauta ja Mustikkamäki (2001) pitävät inhimillisten voimavarojen roolia keskeisenä kompleksisessa toimintaympäristössä ja organisaatiotodellisuudessa. Kuten Päätaalo (2005, 152) toteaa, tilanne edellyttää johtamisen uudistumista niin ihmisten, tiedon kuin toiminnan johtamisenkin alueilla.

4 Tutkimuksen tieteenteoreettinen perusta ja lähestymistapa

4.1 Tutkimuksen tieteenteoreettiset lähtökohdat

Tieteenteoreettisesta näkökulmasta 2010-luvun hallintotieteen alan tutkimusten taustalla vaikuttavat lukuisat ontologiset näkemykset. Nykyhetken tutkimusotteet ovat rakentuneet useiden vuosikymmenten ajan esillä olleelle tieteenteoreettiselle keskustelulle ja teoriakehitykselle. Useiden teoreettisten suuntausten synteesi merkitsee, että vain harvoissa hallintotieteen tutkimuksissa teoriavalinnat ja analyysi perustetaan tiettyyn, tarkasti rajattuun tieteenteoriaan. Kuten Vartola (2004, 152; ks. myös Raunio 1999, 58) toteaa, vallitsee yhteiskuntatieteissä laaja teorioiden pluralismi. Teoreettisen moninaisuuden ohella ja kenties osittain myös siitä johtuen on yleistä, että tieteenteoreettisten lähtökohdtien tarkastelu on tutkimuksissa kevyttä ja toteavaa. Varsinaiset tutkimuksessa käsiteltävät teoreettiset näkökulmat muodostavat usein menetelmävalintojen ja tarkastelunäkökulman perustan, jolloin tieteenteoreettiselle pohdinnalle ei nähdä tarvetta. Raunio (1999, 36) tuo esiin, että tarkastelu tutkimusmenetelmien ja teorioiden sijoittumisesta ontologiseen perustaan olisi olennaisempaa kuin niiden sisältämien, tutkimuskohdetta määrittävien näkemysten käsittely.

Tässä tutkimuksessa hallintotiede kytkeytyy ihmistieteisiin. Hallintotieteen ja ihmistieteiden näkökulmat keskustelevat niin lähestymistavassa, teoriaperustassa, analyysissa kuin johtopäätöksissäkin. Yhdistämällä kaksi tieteenalaa pyritään tuomaan uudenlaista tarkastelukulmaa tutkittavaan aiheeseen. Tavoitteena on hallintotieteen alaan kuuluvien organisaatioiden muutosjohtamisen näköalojen rikastaminen ihmistieteen tarjoamilla näkökulmilla ja tulkinnoilla. Tieteenaloja yhdistävä tutkimus edellyttää kuitenkin pohdintaa tieteenfilosofiasta, tutkimukseen liittyvästä ihmiskäsityksestä sekä tutkimusotteen keskeisistä tekijöistä.

Julkishallinnon paradigmana vaikutti vuosikymmenten ajan positivistinen, looginen tieteenteoria (Vartola 2004, 163–164). Yleisellä tasolla positivismilla kuvataan realistista ontologiaa, joka pitää tutkimuskohteenaan aistimukseen perustuvia ja fyysisesti havaittavissa olevia ilmiöitä. Positivistinen tutkimusote perustuu havainnointiin, jolloin tosiasioiksi nähtävät havainnot yhdistävät teorian ja tutkittavan ilmiön. Tieteellisen tutkimuksen perustana on positivismissa neljä sääntöä: fenomenalismin (vain välitön aistikokemus on luotettavaa tietoa), nominalismin (käsitteet on johdettava aistikokemuksesta), arvojen ja tosiasioiden erottamisen sekä metodologisen naturalismin säännöt (Raunio 1999, 112–114)⁵. Positivismiin perustuvassa tutkimuksessa aineisto kerätään usein kyselytutkimuksin, anonymisti ja mahdollisimman laajalla otannalla (Lukkarinen 2005, 235). Positivismiin sisällä on kuitenkin huomattavia käsityseroja

5 Raunio (1999, 115) lisää säännöksi tavoitteen, jonka mukaan tieteen tulee tuottaa lainomaisia väitteitä sisältäviä teorioita, joita voidaan soveltaa ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin ilmiö kytketään laaja-alaisempaan säännönmukaisuuteen ja yksittäisten erityistapausten osoittaminen on tieteellistä selittämistä.

eri liikkeiden kesken. Esimerkiksi radikaaliempiristinen looginen positivismi ja pehmeämpi analyyttinen filosofia suhtautuvat varsin eri tavoin totuuteen ja ilmiöiden olemukseen. Raunio (1999) kuvailee luonnontieteelliseen tiedon malliin perustuvan loogisen positivismin painottavan havainnointia ja loogista argumentointia tutkimuksessa. Näkökulman mukaan maailma koostuu havaittavista tosiasioista, jolloin yleiset käsitteet ovat havaintokokemuksia tiivistäviä ilmauksia. Jälkipositivistinen näkökulma ottaa kuitenkin ”sofistikoituneemman” asenteen totuuden absoluuttisuutta kohtaan: totuutta etsitään tutkimuksellisesti validiteetin, yleistettävyyden ja luotettavuuden keinoin (Crook & Garratt 2005; vrt. Guba 1985).

Suuntauksista huolimatta, kenties pikemminkin niistä johtuen on positivismin vaikutus ollut merkittävä sekä hallintotieteelliseen että psykologiseen tutkimukseen (esim. Vartola 2004; Heywood & Stronach 2005; Raunio 1999). Positivistinen ajattelu on nähtävissä monien klassisten hallintotieteen teorioiden ja koulukuntien, kenties selkeimmillään tieteellisen liikkeenjohdon, systeemiteorian sekä Simonin päätöksenteokteorian taustalla. Ihmistieteiden lähestymistavan yhteys positivismiin on puolestaan vahvasti ollut sen soveltuvuuden kiistäminen ihmisen tutkimukseen (Raunio 1999, 20). Psykologian tutkimuskenttä on kuitenkin valtavan laaja ja monissa tieteenalaan kuuluvissa tutkimuksissa positivistinen ajattelu heijastuu vielä nykyisinkin vahvana kausaalisuuden korostamisena ja kvantitatiivisten menetelmien painottamisena. Tällaista tutkimusotetta on nähtävissä esimerkiksi monissa psykologisissa sopimuksia käsittelevissä, viimeaikaisissa tutkimuksissa⁶. Crook ja Garratt (2005, 210) pitävät ironisena, että ihmisyyttä tutkiva, psykologinen näkökulma korostaa edelleen objektiivisuutta ja kontrollia tutkimusmenetelmänä positivistiseen ajatteluun perustuen. Positivismin valtakausi – etenkin yhteiskuntatutkimuksessa – on päättynyt vuosikymmeniä sitten, mutta sen vaikutus tieteenteorioissa ja menetelmissä elää edelleen.

Ihmisten tutkimuksessa fenomenologialla voidaan sanoa olevan nykyisin merkittävä rooli kuvailevana lähestymistapana. Psykologisessa tieteenfilosofissa fenomenologia kytkeytyy hermeneuttiseen traditioon, jossa keskeisiä käsitteitä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Fenomenologiassa ilmiöitä koskevat tulkinnat ja käsitykset rakentavat elämismaailman kokonaisuutta. Ilmiötä koskevat käsitykset muodostuvat inhimillisessä, älyllisessä toiminnassa, jolloin ne eivät voi vastata ilmiön olemusta sellaisenaan (Judén-Tupakka 2007, 62; Thomas 2006, 37). Hermeneutiikassa tutkitaankin ilmiöiden merkityksiä, jolloin niiden tulkintaa kutsutaan ymmärtämiseksi. Ymmärtämistä kuvataan kehämäiseksi liikkeeksi esiyymmärryksen ja varsinaisen ymmärtämisen välillä, mitä nimitetään hermeneuttiseksi kehäksi (Juntunen & Mehtonen 1982, 115).

Keskeisimpinä fenomenologian klassikkoteoreetikkoina voidaan mainita Brentano, Husserl ja Heidegger. Brentano esitti 1970-luvulla ajatuksen, jonka mukaan kokemus on aina intentionaalista. Kokemus on psyykinen ilmiö ja sen kohde on aina läsnä. Ajatusta selkeytti Husserl ja kutsui suuntautuvia kokemuksia (akteja) intentioiksi ja niiden kohteita intentionaaliseksi objekteiksi. Lisäksi hän toi esiin, että intentionaalinen kohde voi olla myös kuviteltu. Kiinnostavaa on, että Husserl painotti puhdasta kokemusta tutkimuskohteena ja tutkijan puolueetonta, objektiivista roolia tutkimuksessa. (Niskanen 2005, 98–103.)

6 Esimerkkeinä mainittakoon Bellou (2007; 2008), Grimmer ja Oddy (2007); Kickul, Gundry ja Posig (2005) sekä Nikolaou, Tomprou ja Vakola (2007).

Fenomenologisessa tutkimusotteessa kokemuksellisuus ymmärretään ihmisen maailmasuhteen perusmuotona. Laine (2001, 26–28) korostaa myös intentionaalisuutta fenomenologiassa: kaikki merkitsee yksilölle jotain. Yksilö havainnoi maailmaa kokemustensa, kiinnostuksensa ja pyrkimystensä pohjalta. Varsinainen fenomenologinen tutkimusmenetelmä on tarkoin vaiheistettu, mutta koulukunnittain hienoisia eroja sisältävä. Metodi sisältää vaateen siitä, että tutkijalla ei saisi olla etukäteisoletuksia tutkittavasta aiheesta ja tutkimuskohteesta (esim. Juden-Tupakka 2007, 84). Tällöin edellytetään systemaattista tutkimusmenetelmän seuraamista. Ihmisen olemassaolon henkistä ulottuvuutta korostetaan eksistentiaalisessa fenomenologiassa, missä ihminen nähdään holistisena eli kehollisuuden, tajunnallisuuden, situationaalisuuden (elämäntilanteisuuden) sekä kuolemattomuuden kokonaisuutena (Rauhala 1993, 34–36). Henkisyys on Rauhalan (emt.) mukaan psyykkisyyttä korkeammanasteista tajunnallisuutta, joka sisältää yksilöllisyyden saavuttamisen ulottuvuuden. Tällä tarkoitetaan oman elämänsä ohjaamista, kriittistä ajattelua sekä aktiivista toimintaa ympäröivässä yhteiskunnassa.

Merkityksen käsite on yksi tekijä kuvailtaessa eroja empiiris-analyyttisen tieteen ja ymmärtävän psykologian välillä. Analyyttinen havainnointi kohdistuu aistein havaittaviin ilmiöihin. Ymmärtävä tutkimus kohdistuu ”*symbolisten ilmausten sisältämiin merkityssisältöihin*” (Latomaa 2005, 22). Merkitysten tutkimus perustuu puolestaan oletukseen, että ihmisen toiminta on pääosin intentionaalista. Merkitykset ovat yhteisöllisesti rakentuneita, jolloin samassa yhteisössä elävillä on samanlaisia merkityksiä ilmiöille. Merkityksellistämässä (sensemaking) yksilöt peilaavat kokemuksiaan olemassa oleviin viitekehyksiin, jolloin tuntemattomille asioille annetaan merkityksiä järjeistämällä (Weick 1979; 1995). Merkitysmaailman tutkimuksessa keskeistä on tutkittavien havaintojen ja ilmaisujen taakse pääseminen. Haastateltavan lausahdus ei ole vielä tutkimustulos, vaan kertomuksen taustalla vaikuttaa syvempiä vuorovai- kutussuhteita ja merkityksiä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista on tunnistaa tutkijan rooli objektiivisuuden ja subjektiivisuuden välillä. Subjektiivinen tutkija osallistuu tiedon tuottamiseen aineistoa kerätessään (toisin kuin husserlaisessa ajattelussa), mutta ymmärtämisen muodot ja toteuttamisen tavat voivat vaihdella vah- vasta eläytymisestä laajempaan ymmärrykseen sosiaalisen todellisuuden kontekstista, jossa tutkittavat elävät (Raunio 1999, 244).

Merkityksen rakentumiseen ja sen ymmärtämiseen kytkeytyvät kausaalisuuteen liittyvät käsitykset. Kausaalisuhteiden olemassaolo ja todentaminen on sisällynyt tie- teenfilosofioiden peruskuvauksiin ja ymmärrykseen todellisuudesta. Kuten Kakkuri-Knuutila (2006) esittää, positivistisessa ajattelussa kausaalisuus nähdään konkreettisena tutkittavana asiana, jonka ehtona ovat syyn ja seurauksen välinen riippumattomuus käsitteellisesti. Kausaalisen selittämisen tulee perustua mekanismin osoittamiseen (Töttö 2005, 280). Tulkitsevassa tutkimuksessa sosiaalinen todellisuus nähdään holisti- sena, jolloin ilmiöt ovat käsitteellisesti toisistaan riippuvaisia. Kakkuri-Knuutila (emt., 84) kuitenkin osoittaa, että yhteiskuntatieteissä esiintyy kausaalisuutta tulkitsevassa tutkimuksessa ja kontekstisidonnaisia holistia merkityksiä nomoteettisessa tutkimuk- sessa. Näkökulma sisältääkin positivismiin paradoksin, jota käsittelevät muun muassa Juntunen ja Mehtonen (1982) sekä Töttö (1999; 2000; 2005). Kontekstisidonnaisuus

kytkeytyy sosiaalisen konstruktivismiin ajatteluun, jossa sosiaalisen ilmiöiden katsotaan muotoutuvan puheessa tilanne- ja kontekstikohtaisesti. Ilmiöiden ei näin ollen nähdä perustuvan pelkästään ihmisten omaan, sisäiseen merkityksmaailmaan, vaan ilmiöt tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tällöin samassa kontekstissa toimivat ihmiset rakentavat yhdessä merkityksellistä todellisuutta. Tätä lähestymistapaa voidaan pitää läheisenä myöhemmin kuvailtavan situaatio-ajattelun kanssa. (Raunio 1999, 81–82; vrt. Guba 1985.)

Syventymättä tätä enempää tieteenfilosofioiden ja niiden suuntausten problematiikkaan voidaan yleisesti todeta niiden merkittävä vaikutus tutkimustyöhön. Klassisten ajattelutapojen pohdinta antaa tutkimustyölle ajattelu- ja vertailupohjaa. Niihin suhteutettuna tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset valinnat saavat perusteluja ja tutkimus vahvistusta luotettavuudelleen, sillä tutkimuksessa hyödynnettäviä aineistoja ohjaavat useat hallintotieteen ja psykologian teoriat ja mallinnukset. Tutkimuksen asetelmaa selkeyttää taulukossa 1 kuvattu jako positivistiseen ja tulkinnalliseen lähestymistapaan. Kuvaukset edustavat asetelman taustatekijöiden ääripäitä niin totuuden määrittelyyn kuin tutkijan rooliinkin liittyen. Kuvauksia ei kuitenkaan voida pitää kahtena täysin erilaisena, toisistaan erillisenä tutkimustyyppinä (ks. esim. Alasuutari 1994), vaan pikemminkin ideaalimalleina. Weberiläistä ajattelua soveltaen (ks. esim. Juntunen & Mehtonen 1982, 95–101; Raunio 1999, 245–250) ideaalimallit tarjoavat metodista apua tulkinnalle ja tieteelliselle selittämiselle. Ideaalityypit esittävät asiat ideaalisesti niiden loogisessa merkityksessä, mutta niille ei löydy todellisuudesta täydellistä vastinetta⁷. Käytännössä tutkimus liikkuu esitettyjen tieteenfilosofisten näkemysten välisellä jatkumolla ja käsitysten nähdään keskustelevan keskenään, täydentäen toisiaan.

Taulukko 2. Tutkimuksen taustalla vaikuttavia tieteenfilosofisia näkökulmia

	Positivistinen / deterministinen	Ihmistieteellinen / tulkinnallinen
Tutkimuskohde	Aistein havaittava todellisuus	Merkitysten ja tulkintojen luoma todellisuus
Tutkimuksellinen orientaatio	Havainnointi, mittaaminen	Ymmärtäminen, tulkinnallisuus
Tutkijan rooli	Erillinen, objektiivinen rooli	Tutkija osa tutkittavaa maailmaa, subjektiivinen rooli
Tutkimuksellisen ymmärryksen perusta	Ymmärrys perustuu havainnoinnin tuottamaan tietoon	Ymmärrys perustuu tutkijan tajunnalle

7 Raunio (1999, 249) toteaa Weberin ajattelun ideaalimalleista tavoittelevan kausaalisia selitysmalleja tutkittavien ilmiöiden osalta. Ideaalityypit kiinnittävät huomion empiirisen maailman ilmiöiden sijoittumiseen ideaalien väliin, jolloin niiden välillä voidaan tehdä rationaalista luokittelua ja vertailua. Tämä ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen tarkoitus, vaan ideaaliajattelua sovelletaan lähinnä tieteenfilosofisten näkökulmien kuvaamisessa ja tutkimuksen asemoimisessa suhteessa niihin.

Tutkimuksessa tieteenteoreettisten lähtökohtien tarkastelu on perusteltua tieteenalojen yhdistämisen ohella aineistojen ja käytettyjen menetelmien monipuolisuuden vuoksi. Tutkimusaineistoja on koottu kahden tutkimushankkeen (Polku – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen ja Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa) puitteissa, joiden lähtökohdat poikkeavat toisistaan merkittävästi. Hankkeiden tutkimusasetelmat on rakennettu toisistaan erillisinä. Tutkimushankkeiden kuvauksissa tulevat esiin muun muassa realistisen arviointitutkimuksen, toimintatutkimuksen, systeemi- ja kontingenssiteorian sekä näyttöön perustuvan muutosjohtamisen näkökulmat. Huolimatta siitä, että tämän tutkimuksen aineisto on koottu kahden toisistaan erillisen tutkimushankkeen puitteissa, on tämä tutkimus erillinen ja oma kokonaisuutensa. Tarkoituksena on hyödyntää monipuolisia aineistoja tietyn ja rajatun tutkimusongelman tarkastelemiseksi. Tutkimushankkeiden teoriaperusta ja aineistot kuvataan yksityiskohtaisesti osiossa III.

4.2 Tutkimuksen tietoteoreettinen perusta – keskeiset käsitteet

Tutkimuksen avainkäsitteitä ovat kuntaorganisaatioiden muutos (tarkemmin kuntafuusio), muutosdynamiikka, psykologiset sopimukset sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Käsitteitä lähestytään tutkimuksessa ihmisten kokemusten, kokemuksellisuuden käsitteen kautta.

Muutos on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja laajalti sovellettavissa. Muutos esiintyy ilmaisuna ja tutkimuskohteena, erityisine piirteineen ja tasoineen esimerkiksi fysiikassa, filosofiassa ja sosiologiassa⁸. Muutos-ilmaisulle onkin kehittynyt monia rinnakkaistermejä, mikä kuvaa käsitteen moniulotteisuutta ja monitasoista rakentumista. Hallintotieteellisessä tutkimuksessa muutos on paitsi yksi tämän hetken ajankohtaisimmista, myös kompleksisimmista käsitteistä. Käsitteen merkitykseen liitetään niin ulkoista ja sisäistä muuttumista kuin kehitystä ja kehittämistäkin. Julkisen sektorin rationalisointitoimenpiteet alkoivat 1980-luvun lopulla muuttua hallinnon kehittämiseksi ja 1990-luvulla hallintoa kehitettiin voimakkaasti (esim. Salminen 2004). Viime vuosikymmenellä käynnistyi kuntakentän uudistuminen Paras-hankkeen vauhdittamana. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen ohella viime vuosina toteutetut aluehallintoon, palvelutoimintaan ja muun muassa tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvät uudistukset ovat nivoneet muutoksen osaksi julkisen sektorin työyhteisöjen arkipäivää. Julkisen sektorin organisaatioille tyypillistä onkin poliittisista lähtökohdista käynnistynyt uudistuminen (Osborne & Brown 2005).

Muutos on samanaikaisesti sekä yleinen että yksityiskohtainen. Organisaatioissa toteutettavat muutokset ovat tapauskohtaisia ja vaihtelevia, jolloin muutos-käsitteestä on Vartolan (2004; 1994; myös Juuti & Virtanen 2009) mukaan vaikea luoda täsmällistä määritelmää. Olennaista on täsmentää, mikä on muutoksessa: mikä on muutoksen kohde ja alkutila. Muutosta kuvataan usein sen piirteiden ja tavoitteiden kautta.

8 Yleinen suomalainen asiasanasto määrittää muutos-käsitteelle seuraavat rinnakkaistermit: asenne-muutos, kehittäminen, kehitys, kulttuurimuutos, poliittinen muutos, rakennemuutos, sosiaalinen muutos, uudistukset, vaihtelu, yhteiskunnallinen muutos. (Kansallinen ontologiakirjastopalvelu ONKI 11.7.2011, määritelmä osoitteessa <http://www.yso.fi/onto/ysa/Y106377>)

Tässä tutkimuksessa muutos-käsitteen lähtökohtana on kuntien organisatorinen muutos, kuntafuusio. Sillä tarkoitetaan joko kuntaorganisaation sisällä tai kahden tai useamman kuntaorganisaation kesken toteutettua rakenteellista yhdistymistä ja sen seurauksena uudistettuja ja jatkuvasti kehitettäviä prosesseja ja toimintatapoja. Kuntaorganisaatioiden muutokset ovat laaja-alaisia ja hitaasti eteneviä, moniulotteisia ja erilaisia ilmenemismuotoja saavia.

Muutosdynamiikka esiintyy usein käsitteenä muutosjohtamisen kirjallisuudessa, mutta sitä avataan hyvin niukasti. Yleisesti ottaen dynamiikalla tarkoitetaan monien tekijöiden yhteisvaikutusta, kompleksista kokonaisuutta: Airaksinen (2009, 14) kuvaa dynamiikkaa “muutoksen tutkimisen tieteenksi”. Muutosdynamiikkaa voidaan tarkastella esimerkiksi yksilön, ryhmän, työyhteisön tai organisaation tasoilla. Käsitteen määrittäminen kytkeytyy puolestaan siihen, millaisiin lähtökohtiin ihmiskäsitys, muutosjohtaminen ja muun muassa organisaation toiminnan ymmärtäminen perustuvat. Varsin usein muutosdynamiikan käsitteeseen kytkeytyvät muun muassa muutosvalmiuden ja ilmapiirin näkökulmat. Tässä tutkimuksessa muutosdynamiikan käsite kytkeytyy sekä muutoksen että kokemuksellisuuden käsitteisiin. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita etenkin yksilöiden ja työyhteisöjen muutosdynamiikasta: ihmisten kokemuksista muutostilanteesta. Muutosdynamiikan ymmärretään muodostuvan ihmisen kokemusmaailmassa eli samanaikaisesti hänen yksilöllisessä elämäntilanteessaan sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja organisaatiotoiminnan kontekstissa. Tässä tutkimuksessa sitoudutaan määrittämään muutosdynamiikka niin kognitiivisten, tajunnallisten kuin sosiaalistenkin tekijöiden yhteisvaikutuksena, ainutkertaisessa organisaation ja vuorovaikutussuhteiden ympäristössä rakentuvana kokonaisuutena.

Kolmantena pääkäsitteenä tutkimuksessa on *psykologinen sopimus*, jolla kuvataan esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Psykologisten sopimusten käsite viittaa jaettuun käsitykseen odotuksista, näkemyksistä ja epävirallisista sitoumuksista esimiehen ja alaisen välillä. Psykologista sopimusta kuvataan myös kirjoittamattomaksi yhteisymmärrykseksi työntekijän ja työnantajan välillä. Laajan näkökulman mukaan sopimuksia luodaan ja ylläpidetään yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa, mikä tekee niistä samanaikaisesti kahdenvälisiä ja laajemman kokonaisuuden osia. Kaikkiin psykologisissa sopimuksissa on kyse siitä, kuinka osapuolten välisten odotusten ja vaatimusten nähdään rakentuvan, yhtenevän ja toteutuvan. (esim. Rousseau 2004; Guest 1998; Conway & Briner 2005.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (Human Resource Management, HRM) tarkoitetaan organisaatiossa toteutettavaa toimintaa ja ohjausta, jotka vaikuttavat henkilöstöön. Tarkoituksena on suunnata ja ohjata yksilön ja organisaation välistä yhteistoimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti (Strategic Human Resource Management, SHRM). Läheinen ilmaus henkilöstövoimavarojen johtamiselle on henkilöstöjohtaminen, mitä organisaatioiden arjessa käytetään yleisesti viittaamaan ihmisten johtamiseen liittyvään suunnitteluun, toimintaan ja arviointiin. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa käydään keskustelua rationaalisen eli kovan henkilöstöjohtamisen sekä ihmiskeskeisemmän eli pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmien kesken. Henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettinen kenttä on hyvin laaja ja mallinnukset sisältävät vaihtelevia painotuksia kovan ja pehmeän näkökulman välillä. (esim. Cascio 2010; Boxall, Purcell & Wright 2007; Kauhanen 2001; Stone 2005; Myers 1986.)

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä psykologiseen johtamisorientaatioon kytkeytyviä psykologisia sopimuksia henkilöstön kokemana, kuntafuusioiden yhteydessä. *Kokemus* rakentuu ihmisen mielen prosessien työstämänä (Perttula 2005; Pihlström 2002). Kokemukset koostuvat havainnoista ja niille annetuista merkityksistä. Fenomenologisen näkökulman mukaan kokemus on merkityssuhde, joka yhdistää subjektin ja objektin yhdeksi kokonaisuudeksi (Perttula 2005, 116–117; Haaparanta & Oesch 2002). Kokemus voi kohdistua esimerkiksi aineelliseen, henkiseen tai ideaaliseen todellisuuteen. Kokemus ei kuitenkaan aina kohdistu intentionaalisesti johonkin tiettyyn ilmiöön, vaan myös tiedostamaton osa psyykettä edellyttää Rauhalan (2009, 68–70) mukaan kokemuksellisuutta. Perttula (2005, 123–133) erittelee neljä kokemuslaatua sekä kokemuksen olemisen että tutkijan ymmärtämisen tapoina. Tunne, intuitio, tieto ja usko muodostavat toisistaan erottuvia kokemuksia ja ymmärtämisen näkökulmia. Myös muita kokemuksen laatuja esiintyy, kuten ajatus, käsitys, muisto ja arvaus, mutta Perttula ymmärtää ne neljän peruslaadun erilaisina yhdistelminä. Kokemuksen käsite syventyy kytkettäessä kokemus elämäntilanteeseen eli *situaatioon* (ks. esim. Perttula 2005; Rauhala 1993; 2009). Situaatiolla tarkoitetaan todellisuutta, johon ihminen on suhteessa. Situaatio koostuu erilaisista todellisuuksista, mutta jokaisella ihmisellä on vain yksi elämäntilanne. Kokemuksille annetut merkitykset nähdään rakentuvan yhteisöllisesti, konstruktiiivisesti (esim. Katila & Meriläinen 2006, vrt. Halloran 1983), jolloin työyhteisön jäsenet kuuluvat toistensa situaatioihin ja ovat mukana muodostamassa toistensa kokemuksia. Tutkimuksessa ymmärretäänkin kokemus reflektiivisenä ja kehittyvänä ilmiönä⁹.

4.3 Psykologinen näkökulma hallintotieteellisessä muutostutkimuksessa

Muutos ei ole ihmiselle yhdentekevä. Muutos voi herättää monenlaisia tunteita pelonsekaisesta innostumiseen, välinpitämättömyydestä vihaan. Muutos voi luoda työyhteisöön toivon ja mahdollisuuksien ilmapiirin, mutta myös painaa yhteishengen apaattiseksi ja ahdistavaksi (esim. Dawson 2004, 3). Rationaalinen ajattelu näkee muutoksen johdettavissa olevina vaiheina ja etenemisen järjestelmällisenä. Miksi muutos herättää erilaisia tunteita? Kuinka tunteet muuttuvat prosessin edetessä? Mitä muutoksen vaiheiden, tavoitteiden ja muun ”virallisen” implementaation takana piilee? Voidaanko inhimillisistä tekijöistä löytää vahvempia selityksiä muutoksen onnistumiselle ja epäonnistumiselle? Psykologinen johtamisorientaatio tarkastelee johtamista ihmissuhdetyönä, ihmisten kohtaamisena. Yhdistämällä psykologista näkökulmaa hallintotieteelliseen muutostutkimukseen mahdollistuu organisaatiomuutoksen tarkastelu ihmisen näkökulmasta.

Viime vuosina muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa henkilöstövoimavaroihin ja muutoksen psykologiaan on kiinnitetty huomiota enenevässä määrin. Eten-

9 Kokemuksen käsitteen yhteydessä on syytä tehdä ero kokemuksellisuuden ja kokeneisuuden välillä. Kokemus-käsitettä ei tässä yhteydessä kytketä esimerkiksi arkikielessä ja työyhteisöissä yleisesti käytettävään ilmaukseen ”kokenut työntekijä” (esim. Lankinen, Miettinen & Sipilä 2004; Hovila & Okkonen 2006). Tällä tarkoitetaan lähinnä pitkän työuran tehnyttä ja/tai tehtävän hyvin hallitsevaa henkilöä.

kin kansainvälisessä muutoskeskustelussa psykologinen näkökulma on tuonut syvyyttä ja uudenlaisia näkökulmia muutostohtamiseen. Suomalaisessa muutostutkimuksessa psykologisen näkökulman hyödyntäminen on ollut toistaiseksi suhteellisen vähäistä (ks. Stenvall et al. 2008, 27). Kansainvälisessä muutostutkimuksessa psykologinen näkökulma ja organisaatiotutkimus keskustelevat kasvavassa määrin.

Hallintotieteellisessä ja organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa psykologinen näkökulma on liittynyt pitkälti organisaatiokäyttäytymisen (OB) tutkimukseen (ks. Juuti 2006a; Syväjärvi 2005). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on rakentunut vuosikymmenten aikana monien viitekehysten kautta: taustalla ovat vaikuttaneet etenkin 1920- ja -30-luvuilla tehdyt Hawthorne-tutkimukset ja ihmissuhdekoulukunta, mutta myös systeemi- ja kontingenssiteoreettiset näkökulmat sekä kulttuuritutkimus (Juuti 2006a, 17–18; Syväjärvi 2005, 55; vrt. Lawrence 1987; Korman 1977). Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus syntyi haastamaan klassiset, mekanistiset johtamisnäkemykset. Lorsch (1987) sekä Korman (1977) näkevät organisaatiokäyttäytymisen perustan painottuvan psykologisiin viitekehyksiin, kuten psykoanalyttiseen teoriaan ja kognitiiviseen psykologiaan, mutta myös sosiologiseen ja poliittiseen keskusteluun. Organisaatiokäyttäytymisen kentän voidaan näin ollen todeta olevan monitieteinen, luoden useita diskursseja, näkökulmia ja painotuksia. Yhtä kaikki organisaatiokäyttäytymisen tutkimus tarkastelee yksilöitä ajattelevina ja tuntevina toimijoina ryhmissä, työyhteisöissä ja organisaatiokontekstissa sekä suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan (Lawrence 1987).

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on kiinnostunut toiminnasta ja sen perusteista yksilötasolla, yksilöiden välillä ja organisaatiossa. OB:n kenttä on varsin monipuolinen sen tarkastellessa muun muassa sosiaalista vuorovaikutusta, valtaa, johtajuutta, oppimista ja kulttuuria (Bratton, Sawchuk, Forshaw, Callinan & Corbett 2010). Syväjärven (2005, 56–57) mukaan yhtenä keskeisimmistä organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskohteista pidetään motivaatiota, jota on tutkittu erittäin paljon. Tunnetuimpina motivaatioteoreetikoina voidaan mainita esimerkiksi Maslow, Hertzberg, Skinner ja Locke. Teoriasuuntauksissa on Syväjärven (emt.) mukaan nähtävissä kaksi pääteemaa: prosessiteoriat kuvaavat toimijoiden motivoitumista sekä käyttäytymisen ja toiminnan tavoitteiden välistä suhdetta. Tarve- ja sisältöteoriat näkevät motivaation syntyvän luontaisista tarpeista ja motivaatiotekijöistä. Motivaatioteoriat ottavat näin ollen kantaa siihen, millaisia keinoja johtajalla on motivoivaan johtamiseen. Huomiota on, että organisaatiokäyttäytymisen tutkimussuunta ja teoreettinen perusta eroaa johtamiskäyttäytymisen tutkimuksesta, jossa painottuvat muun muassa johtajan roolit, asenteet ja johtamisen tavat. Sopivinta johtamistyyliä etsivä johtamiskäyttäytymisen tutkimus kytkeytyy etenkin piirreteoreettiseen ja kontingenssiteoreettiseen suuntaukseen, joiden pohjalta 1980-luvulta alkaen muodostettiin integroivia malleja (Juuti 2006b, 18; Northouse 2004). Yhdessä tunnetuimmista tilannejohtamisen malleista Hersey ja Blanchard (1990) esittävät neljä johtamistyyliä, jotka perustuvat tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden väliseen suhteeseen. Lisäksi mallissa huomioidaan alaisen tehtäväkohtainen valmius. Kaikki neljä johtamistyyliä, ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva voivat olla tarkoituksenmukaisia erilaisissa tilanteissa ja eri ihmisten kohdalla. Moniulotteisten tilannetekijöiden huomioiminen on tärkeää, mutta käytännössä olennaisena pidetään esimiehen käyttäytymistä suhteessa työnteki-

jöihin. Johtamiskäyttäytymisen tutkimus on laajaa, mutta muun muassa taipumukseen typologisoida ja yksinkertaistaa monimutkaisia tilanteita on kohdistunut kritiikkiä. Johtamiskäyttäytymisen tutkimusten merkittävää roolia osana nykyisen johtamiskäsityksen sekä johtamisen psykologian kehitysvaiheita ei voida sivuuttaa, joskin tässä tutkimuksessa johtajuutta ja johtamistoimintaa tarkastellaan sekä laajemmasta että yksilölähtoisemmästä näkökulmasta.

Organisaatiokäyttäytymisen kirjallisuudessa yksilönäkökulma on keskeinen, mutta vuosikymmenten aikana näkökulmat ovat vaihdelleet ja yksilökeskeisyysskin ajoittain ollut hiipumassa (Nord & Fox 2005). Yksilökeskeisyydestä huolimatta ihminen asemoituu varsin usein toiminnan objektiksi. Esimerkiksi Hunt (1986) tarkastelee ihmisten johtamista piirteiden ja käyttäytymisen näkökulmista. Yksilöllä on erilaisiin lähtökohtiin, kuten arvostukseen, luovuuteen tai valtaan perustuvia tavoitteita työhön ja organisaatioissa toimimiseen liittyen. Näiden tavoitekokonaisuuksien painottuminen erilaisissa elämäntilanteissa luo perustan johtamistoimenpiteiden suunnittelulle. Ihmisten johtamisen toimenpiteiden tulisi perustua vahvemmin yksilötarpeisiin ja -tilanteisiin kuin strategiseen tarveperustaan. Huolimatta siitä, että näkökulma on aikaansa edellä, voidaan sitä pitää kuitenkin pitkälti positivistiseen ajatteluun perustuvana. Yksilön toimijuutta ei käsitellä, vaan työntekijä nähdään tilanteiden ja tarpeiden mukaan sovellettujen johtamistoimenpiteiden kohteena. Tulkintaa vahvistavat March ja Simon, jotka jo 1950-luvulla (1958, 29) ovat todenneet, että klassisessa organisaatioteoriassa henkilöstöä pidetään annettuna, ei niinkään toimijana tai muuttujana. Pääosa organisaatiotutkimuksen teorioista on Marchin ja Simonin (emt.) mukaan sivuuttanut yksilön käyttäytymiseen ja sosiaalisiin tekijöihin liittyvät näkökulmat. Organisaatioteoreettisen ja psykologisen tutkimusotteen ongelmana onkin ollut keskinäisen keskustelun puute. Psykologinen tutkimusote on painottanut yksilönäkökulmaa, mutta jättänyt huomiotta organisaatiotoimintaan, toimintaympäristöön ja muutosprosesseihin liittyviä tekijöitä (Syväjärvi et al. 2007). Organisaatiotutkimus voi puolestaan asettaa yksilön hyvinkin keskeiseen asemaan, mikä ei silti vielä merkitse aidosti yksilölähtöistä johtamista. Yksilölähtöisyyttä johtamisessa ja organisaatiotoiminnassa voidaan pitää myös paradoksina, kuten Stacey (2001) toteaa. Yksilölähtöinen johtaminen pyrkii tuomaan esiin yksilöllä olevaa tietoa ja osaamista organisaatioiden käyttöön (ks. myös Syväjärvi et al. 2007). Yksilönäkökulman ja organisaationäkökulman kesken voidaankin sanoa käytävän jatkuvaa tasapainottelua muun muassa intressien ja motiivien kesken.

Moninaisen organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskentän taustalla ovat epäilemättä vaikuttaneet erilaiset tieteenfilosofiset lähtökohdat, jotka ovat nähtävissä muun muassa menetelmien valinnassa ja tutkijan roolissa. Muutosjohtamisen kirjallisuudessa muutoksen inhimillisen ulottuvuuden tarkastelu keskittyy varsin usein osallistamiseen, vaikutusmahdollisuuksiin ja tehokkaaseen toimintaan muutoksen aikana ja sen hyväksi. Teoriat esittelevät usein keinoja oppimisen tehostamiseen ja täsmällisten koulutustarpeiden löytämiseen (ks. esim. Carnall 2007; Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith 1999). Monet mallinnukset korostavat henkilöstön keskeistä roolia, mutta edelleen heidät nähdään johtamisen ja muutostoimenpiteiden kohteina. Kirjallisuus onkin suunnattu pitkälti liikkeenjohdon tarpeisiin.

Kuten todettua, psykologinen tutkimusorientaatio hallintotieteellisessä organisaatiotutkimuksessa herättää keskustelua rationaalisuuden ja tulkinnallisen lähestymistavan

välillä. Rationaalisessa ajattelussa nähdään, että ihminen voi valita paitsi toiminnan tavoitteet, myös keinot niiden saavuttamiseksi ja niiden pohjalta suunnitella järjestelmät ja rakenteet (ks. Stacey 2010, 53). Tällaiset varmuuteen ja ennakoitavuuteen perustuvat lähtökohdat eivät kuitenkaan vastaa kokemuksia organisaatioiden todellisuudesta tällä hetkellä. Rationaalisesti ja realistisesti painottunut organisaatiotutkimus ja kehittämistyö jättävät muun muassa Juutin (2006, 65) ja Lindellin (2011) mukaan runsaasti selittämätöntä ja ennakoimatonta huomioimatta. Arvaamattomuutta pyritään sitomaan näennäisen suunnitelmallisuuden sisään, jolloin ihmisen käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen monimutkaisuus ei nouse esiin, eikä sitä kyetä johtajakeskeisillä lähestymistavoilla myöskään hyödyntämään.

4.4 Triangulaatio lähestymistapana

Triangulaatiossa (triangulation, mixed methods) on kyse erilaisten tutkimusmenetelmien, teoreettisten koulukuntien tai mallinnusten tai esimerkiksi aineistojen yhdistämisestä tutkimustyössä. Triangulaation tyyppinä voidaankin pitää aineistollista, menetelmällistä, teoreettista, tutkijoiden ja analyysin triangulaatiota (esim. Lukkarinen 2005). Triangulaatio lähestymistapana ei ole uusi ilmiö, vaan etenkin aineistojen ja lähteiden yhdistämistä on toteutettu vuosikymmenten ajan. Viime vuosina triangulaation hyödyntäminen on saanut kuitenkin lisää perusteluja organisaatiotutkimuksessa kompleksisuuden ja moniulotteisuuden kasvaessa. Tähän on vaikuttanut myös se, että tutkimukselliset lähestymistavat ovat pirstoutuneet, mikä on luonut mahdollisuuksia hyödyntää samanaikaisesti erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä (Raunio 1999, 58).

Perinteisimpänä triangulaation toteutustapana pidetään tutkimusmenetelmien näkökulmaa, jossa yhdistetään vähintään yhtä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tutkimuksessa luotettavuuden lisäämiseksi (Bergman 2008; Hammersley 2008). Nopeasti kasvanut triangulaation hyödyntäminen on lisännyt keskustelua tutkimusmenetelmien yhdistämisen haasteista ja eduista. Menetelmäkirjallisuudessa on kuitenkin jo vuosikymmenten ajan kritisoitu tiukkaa jakoa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen kesken. Kuten Bergman (emt.16-18; myös Raunio 1999, 58; Alasuutari 1994; vrt. Töttö 2000) toteaa, sisältävät molemmat otteet huomattavaa vaihtelua ”omien” menetelmiensä sisällä, jopa enemmän kuin suhteessa toiseen otteeseen. Otteita kuvailevat ilmaisut ovat lähinnä ideaalityyppejä. Toisin sanoen tutkimusmenetelmien laajuus ja erilaiset sovellukset ovat monipuolistuneet niin paljon, että tiukkaa jakoa laadullisen ja määrällisen kesken ei ole tarkoituksenmukaista tehdä. Näin näkee muun muassa Töttö (2005), todeten kuitenkin ettei kahtiajakoa sinänsä saa tutkimuksessa unohtaa, mutta niille tulisi löytää uudenlaisia sisältöjä ja kuvaavia käsitteitä. Alasuutari (1994, 23) esittää, että kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan kuvata jatkumona, joka etenkin ihmistieteellisessä tutkimuksessa on perusteltua. Koska yksiselitteisiä ratkaisuja tutkimusmenetelmien valintaan ei ole, tulee valinnat pohjustaa vahvasti tutkimustehtävään, etsien mahdollisuuksia erilaisista tutkimusmenetelmistä.

Triangulaatiota puolustetaan tiedon luotettavuuden näkökulmasta. Eri tahoilta, erilaisin menetelmin ja näkökulmin tuotettu tieto lisää johtopäätöksen luotettavuutta.

Vastaavasti, jos eri lähteiden tuottama tieto poikkeaa toisistaan tai on ristiriitaista, tarvitaan vahvaa tulkintaa tai esimerkiksi lisää aineistoa. Hammersley (2008) kutsuu tällaista triangulaatiota tarkistavaksi, navigoivaksi. Toisena triangulaation tulkintana hän pitää tieteenfilosofiaan ja todellisuuskäsitykseen uppoutuvaa lähestymistapaa (esimerkiksi Cicourel ja Adelman), jossa hylätään ajatus yhdestä oikeasta todellisuudesta ja nähdään se erilaisten ihmisten tulkintoina. Tällöin triangulaation tarkoituksena on tuoda esiin näitä divergenttejä tulkintoja. Kolmantena triangulaation muotona Hammersley esittää näkemyksen, jossa triangulaation tarkoituksena on etsiä täydentävää ja vastavuoroista tietoa muun muassa Erzbergerin ja Kellen ajatuksia seuraten. Tätä triangulaation tarkoitus- ja hyödyntämistapaa voidaan pitää yleisimpänä, mutta vahva toteutus edellyttää pohdintaa siitä, millaisena todellisuus nähdään tutkimuksessa. Jos kolmas aineisto tuottaa erilaista tietoa kuin ensimmäinen, kumpi on oikeassa? Käytännössä tieteenteoreettisesti kestäväenä triangulaationa pidetään tutkimusta, jossa todellisuuden luonteen ymmärtämisen tapa tuodaan esiin ja tulkinnat perustellaan sen kautta. Kuten Tashakkori ja Teddlie (2008) toteavat, menetelmien yhdistämisen tarkoitus on oltava selvillä tutkimuksen alusta saakka, mutta aina valintoja ei kuvailla tai edes tunnusteta riittävästi. Keskustelua näkökulmavalinnoista tulisi kuitenkin käydä, sillä Hammersleyn kuvaamat triangulaation tulkintamuodot eivät ole kilpailevia, vaan toisiaan täydentäviä (emt., 31). Keskenään keskustelevat tutkimusmenetelmät tuottavat kiinnostavia yhteyksiä tutkittavista asioista, kuten Lukkarinen (2005, 249) toteaa. Samoin voidaan tulkita Tashakkorin ja Teddlien (2008, 103) esittämää jaottelua triangulaation tarkoituksesta¹⁰, jonka ohella he näkevät, että monimetodisen tutkimuksen tulisi rakentaa laatua kuvaava viitekehys triangulaation eri tyyppien pohjalta. Viitekehysten avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijat ovat siis yhtä mieltä siitä, että oleellista on pohdinta triangulaation hyödyntämisen tarkoituksesta ja perustasta luotettavuuden turvaamiseksi.

Triangulaatio mahdollistaa tutkimustehtävän tarkastelun useista eri näkökulmista, luoden laajempaa ymmärrystä tutkittavasta asiasta (Fielding 2008, 51). Pettigrew (1995, 94) toteaa, että kun tutkimuskohteena on organisaatiomuutos, keskitytään liian usein tiettyyn tapahtumaan (muutoksen toteutuminen), jolloin monet niistä tekijöistä, jotka antavat tapahtumalle merkityksen ja muodon jäävät huomiotta. Laajempi ja dynaamisuutta huomioiva tutkimusote ottaa huomioon kontekstuaaliset tekijät, jotka heijastuvat vaihtelevin tavoin toiminnan ja analyysin eri tasoilla. Laajempaan tutkimusotteeseen on pyritty tässä tutkimuksessa, jossa menetelmällisesti on kyse kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusotteisiin yleisesti luettavien menetelmien ja analyysitapojen yhdistämisestä. Tutkimus etenee laadullisen tutkimuksen tapaan prosessimaisesti, jolloin teoria ja empiria keskustelevat koko prosessin ajan käsitteellistään tutkimusaihetta. Hammersleyn (2008) esittämään jaotteluun suhteutettuna tässä tutkimuksessa painottuu triangulaation tarkoitus täydentävän ja vastavuoroisen tiedon mahdollistajana.

10 Tashakkorin ja Teddlien (2008) jaottelussa tarkoituserät jaetaan seitsemään osaan: ”complementarity, completedness, developmental, expansion, corroboration/confirmation, compensation, diversity”.

Taulukko 3. Triangulaation tyypit tutkimuksessa

Triangulaation tyyppi	Toteutuminen tutkimuksessa
Teoreettinen triangulaatio	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorinen / manageriaalinen näkökulma muutosjohtamiseen • henkilöstövoimavarojen johtaminen • psykologinen johtamisorientaatio
Aineistotriangulaatio	<ul style="list-style-type: none"> • yksilöiden näkemykset • ryhmissä tuotetut näkemykset • kyselyotokset tutkimuskuntien henkilöstön ja johdon näkemyksistä
Metodologinen triangulaatio	<p>Kvalitatiiviset menetelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • focus group-ryhmähaastattelut • yksilökohtaiset teemahaastattelut <p>Kvantitatiiviset menetelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strukturoidut kyselyt
Analyysitriangulaatio	<p>Kvalitatiivinen analyysi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • haastatteluaineistojen sisällönanalyysi <p>Kvantitatiivinen analyysi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suorat jakaumat • Ristiintaulukointi: Khiin neliötesti ja p-arvo (merkitsevyys) • Summamuuttujat: reliabiliteetti • Korrelaatiot

Taulukossa 3 on kuvattu triangulaation tyyppjä, joita tutkimuksessa on sovellettu. Teoreettisesti tutkimus yhdistää kolme lähestymistapaa: muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä psykologisen johtamisorientaation. Aineistojen triangulaatio hyödyntää yksilöiden sekä ryhmien tuottamia näkemyksiä tutkittavasta asiasta, sekä katsoo asiaa laajemmin kyselyotosten kautta.

Metodologisessa ja analyysin triangulaatiossa hyödynnetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä ja analyysitapoja. Alkuvaiheessa valitut näkökulmat ja tutkijan esiymmärrys tutkittavasta kohteesta ovat suunnanneet tutkimusta. Tutkimusprosessia ei ole kuitenkaan haluttu sitoa ennalta tiukasti tai määrittää tutkimuskysymyksiä täsmällisiä hypoteeseja testaaviksi. Prosessin aikana kerääntynyt tutkimusaineisto on antanut viitteitä siitä, mistä teoreettisista näkemyksistä ja käsitteistä voisi olla hyötyä tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Kyse ei ole teoriaa testaavasta tutkimuksesta, vaan inkrementaalisesti ja vuorovaikutteisesti teoriaa kehittävistä otteesta. Tutkimus onkin toteutettu teorian ja empirian välisenä vuoropuheluna.

4.5 Tutkimuksen valintoja ja rajauksia

Tutkimustehtävänä on selvittää, millaista on psykologiseen johtamisorientaatioon perustuva henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtaminen muutostilanteessa olevissa kuntaorganisaatioissa. Tutkimuksessa lähestytään ihmisläheistä johtajuutta psykologisten sopimusten käsitteen avulla, nähden ne osana mikrotason henkilöstövoimavarojen johtamista. Tutkimuksen fokukseksi nousee työntekijän ja hänen esimiehensä välinen suhde. Tutkimus tarkastelee vuorovaikutteista johtajuutta työyhteisötasolla muutoksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. Tutkimuksen kontekstin muodosta-

vat kuntaorganisaatioissa toteutetut rakenteelliset fuusiot.

Tutkimuksen keskiössä on lähiesimiestyö työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan myös esimiehen ja hänen oman esimiehensä välistä suhdetta. Käsitteitä esimies, lähiesimies sekä esimiestyö ja lähiesimiestyö käytetään rinnakkain ihmisten johtamiseen viitaten¹¹. Jokainen kunta-alan työntekijä ja esimies on työyhteisönsä jäsen. Työyhteisöjä voidaan nimittää tiimeiksi, yksiköiksi, osastoiksi tai ryhmiksi, kulloinkin kunnassa valitulla tavalla. Olennaista on, että työyhteisö muodostaa jäsenilleen työn tekemisen lähiyhteisön (Perkka-Jortikka 2002, 12). Työyhteisö rakentaa toimintatapoja ja normeja, ja yksilö vaikuttaa yhteisöön omalla toiminnallaan (Paasivaara & Nikkilä 2010). Lähiyhteisössä työskentelevät ihmiset tapaavat toisiaan säännöllisesti, kunta-alan organisaatioissa tyypillisesti päivittäin tai useita kertoja viikossa. Tutkimuksessa käytetään työyhteisö-termiä kuvaamaan sitä lähiyhteisöä, joka jäsentensä näkökulmasta muodostaa työyhteisön. Varsin usein tämä työyhteisön jäsenten näkemys on yhtenevä organisatorisen työyhteisön kanssa, mutta sillä voidaan viitata myös huomattavasti pienempään tai suurempaan yhteisöön. Keskeinen tekijä työntekijän näkökulmasta on yhteisöllisyys, joka on työyhteisön ”henkinen tila” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12). Yhteisöllisyys muodostuu yhteisen tavoitteen myötä, johon työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 64). Työyhteisön praktinen määritelmä perustuu tutkimuksessa näin ollen jokaisen yksilön käsitykseen omasta työyhteisöstään ja sen rajoista.

Tutkimuksessa tarkastellaan johtamista henkilöstön kokemana. Esimiestyössä keskeisimpinä pidettävät tehtävät vaihtelevat käytettävän johtamisteoreettisen näkökulman mukaan. Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi persoonallisuustekijöiden, valtasuhteen, vuorovaikutuksen, roolien ja vaikuttamisen näkökulmista. Laajan ja yleisesti käytettävän ilmauksen mukaan johtamisen tarkoituksena on organisaation perustehtävän toteuttaminen. Tässä tutkimuksessa johtajuus ymmärretään vuorovaikutuksellisenä, psykologisesti orientoituneena prosessina, joka rakentuu ja toteutuu dynaamisesti organisaatiotoiminnassa, yhteisöllisessä kontekstissa ja työyhteisön jäsenten tiluatioissa. Ymmärrys johtajuudesta rakentuu kolmen teoreettisen kokonaisuuden, muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä organisaatio- ja johtamiskäyttäytymisen tutkimusperinteisiin.

Kuten edellä on kuvattu, kyseessä on triangulaatioon lähestymistapana perustuva tutkimus, jossa nostetaan esiin kuvailevaa, monia näkökulmia, lähteitä ja aineistoja hyödyntävää tietoa johtamisen kehittämiseksi. Tämän vuoksi tutkimus on sisällöllisesti laaja-alainen. Tutkimuksen kuluessa teoreettisten näkökulmien kesken käydään jatkuvaa keskustelua ja johtopäätöksissä tuloksia peilataan kaikkiin kolmeen teoreettiseen näkökulmaan. Kolmen laajan näkökulman sijaan tutkimuksessa olisi voitu keskittyä kahden näkökulman vuoropuheluun tai hyödyntää jopa vain yhtä teoriaperustaa kuntafuusioiden tutkimuksessa. On kuitenkin kyseenalaista, olisiko esimerkiksi pelkästään henkilöstövoimavarojen johtamiseen tai muutosjohtamiseen keskittynyt kuntafuusiotutkimus tuonut paljonkaan uutta tietoa tai keskustelua, tai

11 Esimies on vakiintunut ja yleinen ilmaus kunta-alan työyhteisöissä sekä kuntatutkimuksen kentässä, minkä vuoksi tutkimuksessa ei käytetä ilmausta ”esihenkilö”, termin tasa-arvoisuutta edistävästä, kannatettavasta tarkoituksestaan huolimatta.

kuinka pelkästään psykologiaan painottunut tutkimus olisi kyennyt huomioimaan kuntaorganisaatioiden erityispiirteitä ja johtamisajatteluun vaikuttavia tekijöitä. Laajojen teoriakokonaisuuksien tarjoaman keskustelun avulla pyritään luomaan kokonaiskuvaa siitä muutostodellisuudesta, jossa kuntien työyhteisöissä eletään.

Edellä on esitelty positivistisen ja tulkinnallisen tutkimusotteen piirteitä ja niitä on nähtävissä tutkimuksen taustalla olevien hankkeiden lähtökohdissa, aineistoissa ja niiden käsittelytavoissa. Tutkimuksen tieteenteoreettisina tukipylväinä nähdään näin ollen niin positivistinen, tulkinnallinen kuin konstruktiivinenkin tutkimusote. Lähestymistapojen väliset erot ovat tunnistettavissa ja ne on tiedostettu tutkimusprosessissa. Ne muodostavat perustan, jolle tutkimus on vuosien mittaan rakentunut, mutta samanaikaisesti sen ei kuitenkaan voida kuvata varsinaisesti sitoutuneen yhdenkään periaatteisiin. Tutkimus noudattelee näin ollen Raunion (1999, 54-56; vrt. Töttö 2005) näkemystä, jonka mukaan etenkin ihmistieteellisessä tutkimuksessa on perusteltua käydä keskustelua useamman paradigman kesken. Tällöin tutkimus ei sitoudu yhteen tiettyyn paradigmaan, sillä sen ei koeta kuvaavan moninaista, muutoksen värittämää organisaatiotodellisuutta riittävällä tavalla. Esimerkiksi fenomenologinen tutkimusote olisi epäilemättä tuottanut kiinnostavaa, kuvailevaa tietoa henkilöstön muutuskokemuksista, mutta esimerkiksi hallinto- ja kunnallistieteellisen tiedeyhteisön kannalta anti olisi voinut jäädä ”liian psykologiseksi” tutkimuksen keskeiset käsitteet huomioiden. Lisäksi fenomenologinen tutkimusmenetelmä edellyttää ennako-oletuksettomuutta, mikä ei tässä tapauksessa olisi täysin toteutunut tutkijan työskennellessä kunta-alan tutkimushankkeissa. Tutkimus hyödyntää fenomenologista ajattelua muun muassa kokemuksellisuudesta ja ymmärtämisestä, mutta fenomenologiseksi tutkimukseksi tätä ei voida kutsua.

Tiettyyn näkökulmaan keskittymisen sijaan tutkimuksessa hyödynnetään triangulaation periaatteiden mukaisesti niitä näkemyksiä ja menetelmiä, jotka nähdään olennaisina tutkimustehtävään vastaamisessa. Tutkimuksessa nähdään, että ihmistieteiden näkökulma organisaation johtamiseen liittyvissä kysymyksissä on mahdollista perustella ja tuoda esiin jälkipositivistiseen, konstruktivistiseen näkökulmaan suhteuttaen. Lähestymistapa heijastuu sekä aineiston käsittelyssä että johtopäätöksissä, joissa keskustellaan henkilöstövoimavarojen johtamisen paradigmanmuutoksesta kohti pehmeämpää, ihmisläheistä johtamista. Ajallisesti tarkasteltuna tutkimustyössä on edetty positivistisesta, realistisesta ja systeemiteoreettisesta lähestymistavasta ihmiskeskiseen ajatteluun, edeten lopulta ymmärtävään ja tulkitsevaan lähestymiseen.

Teorian ja empirian välinen vuoropuhelu liittyy tutkimuksessa sivujuonteena käytävään keskusteluun positivistisen ja tulkinnallisen maailmankuvan välillä. Keskustelua käydään muun muassa kausaalisuuden ja vuorovaikutuksen rooleista sekä tulkinnallisuuden ja mittaamisen välistä eroista. Tutkimuksessa yhdistettävät teoreettiset mallinnukset edustavat varsin erilaista ajattelua tieteenteoreettisesti, ihmiskäsitykseltään ja esimerkiksi kausaalisuuden ymmärtämisen näkökulmasta. Myös käytettävien tutkimusmenetelmien kesken voidaan nähdä tasapainottelua kahden tulkintatavan välillä. Esimerkiksi kyselytutkimuksen toteuttamisen lähtökohtana on ollut, että ihmisten asenteita ja kokemuksia tietyistä asioista voidaan ylipäättään mitata. Haastatteluai-
neistoissa puolestaan korostuu kuvailevuus ja haastateltavan ”ääni”: se mitä hän tai ryhmä haluaa asiasta sanoa. Monien näkökulmien ja ajattelutapojen vuoropuhelusta

muodostuukin tätä tutkimusta luonnehtiva piirre, mikä toisaalta perustelee triangulaation valintaa ja toisaalta johtunee juuri siitä.

Kun tutkimuksen kohteena on ihminen, on tarpeen kuvailla paitsi tutkimuksen lähestymistapa, myös tutkimuksen taustalla vaikuttava tutkijan ihmiskäsitys¹². Tutkimuksessa selvitetään muutosta yksilön näkökulmasta, jolloin yksilö nähdään subjektina: ajattelevana, valitsevana ja toimivana ihmisenä. Ihmistä kuvaa tietoisuus ympäristöstä ja itsestä sekä kyky vaikuttaa tapahtumien kulkuun (Bandura 2001). Kuten Syväjärvi et al. (2007) osoittavat, ihmisen subjektiivisuus vaikuttaa periaatteessa itsestäänselvyydeltä, mutta kompleksisessa kuntaorganisaation muutostilanteessa johtaminen ei näytä arvostavan ihmisen subjektiivista asemaa. Tähän tarttuen tutkimuksessa nähdään yksilö erityispiirteisenä, inhimillisenä olentona, jonka sosiaalisesti rakentuvaa kokemusmaailmaa pyritään ymmärtämään avaralla tutkimusotteella. Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset – esimiehet sekä työntekijät – työyhteisöissä ja heidän nähdään olevan osa toistensa tilanteita. Kokemuksille annettavien merkitysten ajatellaan muodostuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, ympäröivän elämäntilanteen kokonaisuudessa. Koska kyse on kuntaorganisaatioiden toimintaan liittyvästä tutkimuksesta, jossa tarkastellaan ihmisiä työyhteisössä, katsotaan kokemuksen muodostumisen vahva sosiaalinen näkökulma perustelluksi valinnaksi. Tutkimuksessa painottuvat kuitenkin tutkimusmenetelmät, joissa aineistoa kootaan yksilöiden kokemuksiin perustuen. Yksilöiden kokemusten nähdään heijastavan työyhteisön kokemuksellisuutta, eikä niitä ole tutkimusasetelman kannalta mielekästä pyrkiä erottamaan toisistaan. Tutkittavaa ilmiötä pyritään näin ollen ymmärtämään niissä elämäntilanteissa ja konteksteissa, joissa tutkittavat ihmiset ovat. Merkitysmaailmaa pyritään tuomaan osaksi tietoista todellisuutta työyhteisöissä tuomalla esiin erilaisia näkemyksiä ja lähestymistapoja johtamiseen. Tutkimuksessa nähdään mahdollisena, että merkitysmaailmaa ja kokemuksellisuutta kuvaamalla ja ymmärtämällä voidaan kehittää välineitä ihmisläheisempään johtamiseen.

Millaisia psykologisia keinoja johtaja voi hyödyntää luotsatakseen työntekijöitä muutoksesta selviytymiseen ja onnistuneen muutoksen rakentamiseen? Miten johtaja saa alaisensa ottamaan muutoksen tuoman riskin ja suuntaamaan ajatukset ja toiminnan kohti tulevaa? Jotta kysymyksiin olisi mahdollista löytää vastauksia, on kaivauduttava muutokseen yksilötasolla, ihmisen kokemana ja havainnoimana asiana. Psykologisen näkökulman mukaan muutosjohtamisessa olennaista on, että organisaatiot ja ihmiset muuttuvat eri tavoin. Syväjärvi et al. (2007) toteavat, että on merkittävä ajatusvirhe, mikäli organisaation muutosjohtamisen analyttinen ja rationaalinen toimintatapa siirretään suoraan ihmisen muutosjohtamisen tilanteisiin. Muutostilanteissa ihmisten kokemukset, havainnot ja tilanteet ovat varsin vaihtelevia, jolloin muutos edellyttää vahvaa ihmisten johtamisen taitoa. Ei riitä, että ihmistä ymmärretään: häntä on ymmärrettävä organisaatiotoiminnan ja muutoksen kontekstissa, siinä sosiaalisessa kontekstissa, jossa hän elää.

12 Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen tuottamaa kuvausta siitä, millainen ihmisen perusolemus on ja mitkä tekijät vaikuttavat hänen toimintaansa. Psykologisessa tutkimuksessa ihmiskäsitys kytkeytyy käytettäviin teoreettisiin lähtökohtiin ja vaikuttaa olennaisesti hyödynnettävien tutkimusmenetelmien valintaan, tulkintaan ja johtopäätöksiin. Esimerkiksi behavioristisen, humanistisen ja psykoanalyttisen näkemyksen ihmiskäsitykset poikkeavat toisistaan olennaisesti.

5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta (I–V). *Pääluvussa I Tutkimuksen lähtökohtia* kuvataan tutkimuksen tieteenteoreettiset, käsitteelliset ja menetelmälliset valinnat. Tutkimuskysymykset esitetään luvussa 2, asemoiden tutkimus aikaisempaan hallintotieteelliseen muutostutkimukseen. Luvussa 3 kuvaillaan kuntakenttää tutkimuskohteena. Luvussa 4 käsitellään keskeisimpiä tieteenteoreettisia lähestymistapoja ja triangulaatiota lähestymistapana. Luvun lopuksi esitetään rajauksia ja valintoja, joita tutkimusasetelmassa on tehty.

Pääluvussa II käsitellään tutkimuksen teoreettista perustaa. Tärkeimmät teoreettiset kokonaisuudet ovat muutoksen johtamisen ohella henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä psykologinen johtaminen, joiden tarkastelussa keskitytään organisaatiomuutokseen kytkeytyviin tekijöihin ja näkemyksiin. Muutoksen johtamisen luvussa 1 luodaan perusta muutokselle käsitteenä ja esitetään muutosjohtamisen teoreettisia näkemyksiä ajallisella jatkumolla. Lisäksi kuvataan, kuinka muutosjohtamisen näkökulma ja teorioiden näkemykset todellisuuden rakentumisesta sekä muutoksen johdettavuudesta vaihtelevat ja ovat kehittyneet. Henkilöstövoimavarojen johtamisen luvussa 2 kuvataan HRM:n teoreettinen perusta ja pohditaan pehmeän ja kovan henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia. Luvussa keskitytään käsittelemään, millaisia haasteita muutostilanteet asettavat ja mitkä henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot tällöin korostuvat. Tästä edetään tarkastelemaan organisaatiomuutosta psykologisesta näkökulmasta, ihmisten kokemana. Luvun 3 aluksi johtamisen psykologiaa lähestytään organisaatiokäyttämisen kautta, edeten kohti vuorovaikutteista johtamiskäsitystä. Näkökulma syvenee yksilötasolle käsiteltäessä situaatioiden rakentumista ja niiden merkitystä johtamisen kannalta. Keskeisimpänä luvussa 3 voidaan pitää psykologisten sopimusten käsitteen avaamista ja tarkastelua, minkä on tarkoitus luoda vahva pohja empirian analyysille tutkimuksessa. Teoreettisen tarkastelun päätteeksi kuvaillaan tutkimuksessa valittua teoreettisten näkökulmien synteisiä. Kuntafuusioita peilataan muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmiin ja pohditaan, millaista on dynaaminen psykosituationaalinen muutosjohtaminen.

Pääluvussa III kuvaillaan tutkimuskohde ja sen konteksti, tutkimuksessa hyödynetyt aineistot sekä analyysissa käytetyt menetelmät. Luvussa 1 kuvaillaan kunnissa tutkimushetkellä käynnissä ollutta kunta- ja palvelurakennemuutosta sekä uudistamisstrategioita. Tutkimusaineistojen kuvaus on jaoteltu tutkimushankkeittain. Molemmista tutkimushankkeista (luku 2 Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa ja luku 3 Polku – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen) kuvataan hankkeen tavoitteet, teoreettiset valinnat, tutkimuskohteet, tutkimusmenetelmät hankkeissa ja tutkimusprosessin eteneminen. Tämän jälkeen luvussa 4 esitetään tässä tutkimuksessa käytetty metodologia ja tutkimuksen vaiheet sekä kuvataan tutkijan rooli tiedon hankinnassa ja analyysissa.

Menetelmä- ja tutkimuskohteiden kuvausten jälkeen siirrytään tutkimuksen empiiriseen osioon, joka käsitellään *pääluvussa IV Tutkimuksen tulokset*. Tulosten käsittely on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen osaan. Ensimmäinen tulosluku käsittelee muutosdynamiikkaa yksilöiden ja työyhteisöjen näkökulmista. Toisessa

tulosluvussa syvennyttään psykologisten sopimusten rakentumiseen ja eheyteen sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmista. Kolmannessa tulosluvussa tarkastelukulma laajenee henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sen puutteisiin ja kulmakiviin kuntafuusioiden yhteydessä. Kolmas tulosluku on kokoava, sitoen tuloksia yhteen ja suunnaten huomiota kohti johtopäätöksiä.

Tutkimuksen *johtopäätökset ja pohdinta* esitetään pääluvussa V. Johtopäätöksissä nostetaan esiin keskeisimmät aineistoon perustuvat huomiot tutkimuskysymyksittäin. Lisäksi esitetään mallinnus siitä, mitkä tekijät rakentavat psykologisten sopimusten eheyttä ja hyvää henkilöstövoimavarojen johtamista kuntafuusioissa. Pohdintaosassa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Lopuksi pohditaan tutkimuksen asemoitumista ja vaikutusmahdollisuuksia kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtamiseen tulevaisuudessa.

II TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN PERUSTA

1 Muutos ja sen johtaminen

1.1 Muutos käsitteenä

”Mikään muu ei ole muuttumatonta, paitsi jatkuva muutos”

Muutos vaikuttaa olevan kaikkialla. Muutoksen olemusta kuvataan usein Antiikin filosofi Herakleitoksen sanoin: *”Kaikki virtaa, kaikki muuttuu”*. Muutos ei kuitenkaan ole kaoottista, vaan sitä ohjaa maailman järki, logos (Saariluoma 1985). Muutos kuvaa siirtymistä kohti uutta: vanhasta luovuttaessa ja uutta aloitettaessa siirrytään tilasta tai tilanteesta toiseen. Muutoksen olemukseen sisältyy näin ollen kohteen suhde johonkin: omaan itseensä, entiseen, muihin tai ympäristöön kokonaisuutena. Muutos ei välttämättä ole kuitenkaan näkyvää tai tiedostettua, vaan se voi olla hyvinkin huomaamatonta ja hitaasti etenevää.

Muutoksen kosketukselta ei voi välttyä. Viime vuosina muutos-käsitteestä on tullut hyvin yleinen työelämään liittyvä termi erilaisten organisaatioon, työympäristöön tai toimintatapoihin kohdistuneiden uudistusten yleistyttyä. Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, 35) mukaan *”muutoksesta on puhuttu niin paljon, että siitä on tullut eräs aikamme itseäänselvyyksistä”*. Ihan kaikki ei silti muutu, vaan on myös muuttumattomia asioita, joiden voi luottaa pysyvän ennallaan ympärillä tapahtuvasta kehityksestä huolimatta. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi luonnonlakeja (ks. Juuti & Virtanen 2009, 13): painovoima pysyy ennallaan, vaikka työyhteisö hajoaisi. Paton ja McCalman (2004, 5) toteavat osuvasti, ettei maailma pyöri entistä nopeammin, mutta ihmiskunta todellakin pyörii kehityksen kiihtyessä jatkuvasti. Voidaan katsoa, että muutos kuuluu ihmisyyteen ja elämään sinänsä: kasvamme, opimme, kehitymme ja esimerkiksi ajatuksemme muuttuvat. Muutoksia tapahtuu meissä itsessämme ja ympärillämme koko ajan, mutta moniin niistä olemme niin tottuneita, ettemme edes huomaa muutoksen tapahtuneen.

Hallintotieteellisessä tutkimuksessa on muutamia muuttumisen prosessiin viitattavia, muutos-käsitettä lähellä olevia ilmauksia. Organisaation muunnos -ilmauksen on pitkälti korvannut transformaation (transformation, transition) käsite, joilla tarkoitetaan organisaatiotasolla tapahtuvaa syvällistä, toiminnot vaiheittain ja täydellisesti muuttavaa muutosta (Juuti et al. 2004, 11; Burke 2008; Merilä 2008; Marks 2006). Bridges (1986, 25) näkee selvän eron käsitteiden ”change” ja ”transition” välillä, kytkien ”transition”-käsitteen ihmisiin muutoksissa, jolloin muutoksen psykologinen työstäminen etenee vaiheittain:

“Change happens when something starts or stops, or when something that used to happen in one way starts happening in another. It happens at a particular time, or in several stages at different times.”

“Transition... is a three-part psychological process that extends over a long period of time and cannot be planned or managed by the same rational formulae that work with change.”

Läheinen käsite muutos-ilmaisulle on kehitys ja kehittäminen (esim. Cummings & Worley 2005). Organisaatioissa useat, päällekkäiset ja jatkuvat muutokset voivat verhoutua kehittämiseksi. Keskeistä molempien käsitteiden käytössä on, että niin muutoksella kuin kehittämiselläkin on lähes poikkeuksetta positiiviset tavoitteet. Muutoksella tai kehittämisellä tavoitellaan parempaa tilannetta, olipa kyse organisaation tuloksellisuudesta, tuottavuudesta, toiminnallisista menestystekijöistä, innovatiivisuudesta tai henkilöstön hyvinvoinnista. Käsitteiden eroja voi olla vaikea tunnistaa muutostilanteessa olevassa organisaatioissa, etenkin jos organisaatioissa on toteutettu useita – esimerkiksi rakenteellisia, toimintatapojen, tietojärjestelmien ja työympäristön – uudistuksia. Sekä kehittäminen että muutos voivat olla suunniteltuja, johdettuja ja hankkeistettuja. Juuti ja Lindström (1995, 44–46) erottavat organisaation muutoksen ja kehittämisen lähinnä muutoksen syvällisyyden sekä nopeuden kautta.

Organisaatiomuutoksen monimerkityksisyyttä voidaan kuvata sen erilaisten piirteiden avulla. Muutos voi olla nopea tai hidas, asteittainen tai radikaali, voimakas tai vähäinen. Muutos voi olla jatkuva tai projektimainen. Muutos voi merkitä etenemistä tai taantumista – positiivisista tavoitteista riippumatta – ja se voi olla tietoinen ja tarkoituksenmukainen, tai tiedostamaton. Muutoksen lähtökohta voi olla reaktiivinen, uusiin tilanteisiin vastaava tai ennustava, tulevaisuuden kehityssuuntia ennakoiva. Muutoksen taustalla voi olla äkillinen, odottamaton kriisi tai poliittisista lähtökohdista käynnistynyt uudistuminen, mikä on tyypillistä julkisen sektorin organisaatioille (Osborne & Brown 2005, 92). Muutos jaetaan usein myös rationaaliseen ja irrationaaliseen osa-alueeseen. Muutoksen ominaispiirteitä ja merkitystä kuvataankin johtamiskirjallisuudessa varsin monipuolisin ilmauksin. (Juuti & Virtanen 2009; Burke 2008; Stenvall et al. 2007; Paton & McCalman 2004.)

Muutoksen luonnetta organisaatioissa kuvaa pitkälti suunnitelmallisuuden aste (esim. Spector 2010; Paton & McCalman 2004). Suunniteltu muutos voi olla strateginen ja tietoisesti valmisteltu, jolloin se on osa pitkän aikavälin kehittämistä. Suunnitellulla uudistuksella voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisten vaikutusten lisäksi suunnittelemattomia, ennustamattomia vaikutuksia. Turbulenssissa ei ole yksiselitteistä, mitkä seuraukset ovat johtuneet varsinaisesta muutosprosessista ja mitkä muista tekijöistä (Ernecq 1992, 277–287). Weick ja Quinn (1999) vertailevat vaiheittaista ja jatkuvaa muutosta, joista vaiheittaista nähdään kyettävän suunnittelemaan ja ohjaamaan. Jatkuvaluonteinen, syklinen uudistuminen luo edetessään uusia mikrotason muutoksia, joiden ohjaaminen on ongelmallista, ellei jopa mahdotonta.

Olennaista muutoksen määrittämisessä on kuvata, mikä on muutoksessa, mitä se koskee. Muutos voi kohdistua esimerkiksi työtehtäviin, henkilöstörakenteeseen, tietojärjestelmiin, työympäristöön tai työaikaan. Käsitteen yhteydessä käytetään usein ilmausta

syvälinen muutos, jolla tarkoitetaan paitsi prosessien, strategioiden, toimintatapojen ja järjestelmien uudistumista, myös henkilöstön arvojen, tavoitteiden ja käyttäytymisen muuttumista (Senge et al. 1999, 15). Tällöin muutos voi koskea useampia eritasoisia ja -merkityksisiä asioita. Määritelmään voidaan kytkeä myös tavoitteisiin ja vaiheisiin liittyviä aikamääreitä. Burke (2008, 67–71) tarkastelee muutosta vallankumouksellisena (revolutionary) tai vähittäisenä, askelittain etenevänä (evolutionary), todeten yli 95 prosentin organisaatiomuutoksista kuuluvan jälkimmäiseen luokkaan.

Stenvall ja Virtanen (2007, 24–26) tarkastelevat organisaatiomuutoksen neljää päätyyppiä aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen kautta (kuvio 2). Organisaatiomuutosten aikajänne voi olla nopea, viikoista kuukausiin kestävä tai hidas, kuukausista vuoteen tai pidemmälle tulevaisuuteen kestävä. Muutoksen kohdistamisella puolestaan tarkoitetaan muutoksen laajuutta organisaation näkökulmasta. Suppea muutos kohdistuu tiettyyn organisaation osaan, jolloin riskit voivat olla hyvin vähäisiä. Laaja-alainen uudistus koskee koko organisaation toimintaa, minkä vuoksi etenkin lyhyellä aikajänteellä riskit voivat olla korkeita. Muodostuu neljä organisaatiomuutoksen perustyyppiä: nopean aikataulun inkrementaalinen muutos (tyyppi 1), pitkän aikajänteen inkrementaalinen muutos (tyyppi 2), radikaali korkean riskin muutos (tyyppi 3) ja radikaali pitkän aikajänteen muutos (tyyppi 4). Huolimatta siitä, että käytännössä organisaatiomuutosten luonne sijoittuu usein perustyyppien muodostamien ääripäiden väleihin, on muutosten tarkastelun ja johtamisen kannalta oleellista tunnistaa, mistä muutostyyppistä on kyse. Ymmärrys muutoksen luonteesta, syvyydestä ja tarkoituksesta auttaa suunnittelemaan ja kohdentamaan johtamistoimenpiteitä.

Muutosten aikahorisontti / Muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Suppea	Muutostyyppi 1 Laajuudeltaan inkrementaalinen, toteutustavaltaan nopea muutos <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskit realistisia • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	Muutostyyppi 2 Inkrementaalinen muutos <ul style="list-style-type: none"> • organisaation osaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • olemattomat riskit • tähtää toimintatapojen muuttamiseen • muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	Muutostyyppi 3 Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtamista edellyttävä muutos <ul style="list-style-type: none"> • koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • toteutetaan nopeassa aikataulussa • riskien tiedostaminen kriittistä • tähtää viime kädessä organisaatio-kulttuurin muuttamiseen • muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	Muutostyyppi 4 Radikaali pitkän jänteen muutos <ul style="list-style-type: none"> • koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • toteutetaan hitaassa aikataulussa • riskien tiedostaminen merkityksellistä • tähtää viime kädessä organisaatio-kulttuurin muuttamiseen • muutoksen hallinnasta ja muutos-prosessista huolehdittava

Kuvio 2. Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Kuten edellä on todettu, tässä tutkimuksessa *muutos-käsitteen lähtökohtana on organisatorinen muutos, tarkemmin kuntaorganisaatioiden fuusio*. Sillä tarkoitetaan kuntaorganisaation sisällä tai kahden tai useamman kuntaorganisaation kesken toteutettua rakenteellista yhdistymistä ja sen seurauksena uudistettuja prosesseja sekä toimintatapoja. Muutos on suunnitelmallinen ja lähtökohtaisesti kohdistuu koko organisaation toimintaan. Kuntaliitosprosessissa tai kuntien välisellä yhteistyöllä on yhdistetty organisaatorakenteita ja perustettu uusi työyksikkö tai yhdistetty kahden tai useamman työyksikön toimintoja. Stenvallin ja Virtasen (emt.) esittämään organisaatiomuutosten tyypittelyyn suhteutettuna tutkimuksen kohteena olevat kuntafuusiot asemoituvat laaja-alaisiin, hitaasti eteneviin muutoksiin (muutostyyppi 4). Kohteena olevat muutokset ovat pitkään valmisteltuja ja kehittämisen luonne jatkuva myös varsinaisen muutosajankohdan jälkeen. Toimintojen yhdistymisen myötä uudistamista sekä uudistumista on tapahtunut niin organisaatorakenteissa, työyhteisössä, työn sisällössä kuin toimintatavoissakin.

1.2 Teoreettisia näkökulmia muutosjohtamiseen

1.2.1 Muutosjohtamisen ulottuvuuksia

Suunnitelmallinen muutos edellyttää johtajuutta, kuten Burke (2008, 25) ilmaisee. Muutosjohtamisen kirjallisuus perustuu pitkälti olettamukselle, että organisaatiomuutoksen suunta ja toteutus ovat johdettavissa muutoksen tavoitteista riippumatta. Yhteisestä lähtökohdasta huolimatta muutosjohtamisen kirjallisuudessa esitetyt teoriat painottavat varsin erilaisia tekijöitä. Pelkästään muutos-käsite on moniulotteinen, mutta muutosjohtamisen kokonaisuus laajenee huomattavasti, kun mukaan kytketään erilaisia johtamisen peruslähtökohtia ja valintoja. Kuten myöhemmin pääluvussa II osoitetaan, kompleksisessa toimintaympäristössä ja organisaatiotoiminnassa ei ole yksiselitteisiä ratkaisuja johtamiseen. Viime vuosina onkin esitetty myös kokoavampia näkemyksiä muutosjohtamisen moninaisuudesta (esim. Juuti & Virtanen 2009; Young 2009; Demers 2007). Moninaisuudesta huolimatta – ja juuri siksi – on syytä tarkastella muutosjohtamisen ulottuvuuksia, tämän tutkimuksen näkökulmaa niihin asemoiden.

Syväjärvi et al. (2007; ks. myös Stenvall et al. 2007) erittelevät muutosjohtamisen teoreettisia ulottuvuuksia ja teoriasuuntausten painotuksia muutoksissa korostuvista tekijöistä. Ulottuvuuksien sisältämät näkökulmat suhteuttavat muutoksen myös ihmiseen. Ulottuvuudet eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan osoittavat teorioilla olevan erilaisia näkemyksiä muutoksen johtamisen tehtävistä ja keskeisimmistä tekijöistä.

1. Muutoksen johtamisen kohde: mitä muutoksessa tulee johtaa?
2. Muutoksen hallittavuus: kuinka laajasti ja millä keinoin muutos on hallittavissa?
3. Muutoksen ajallinen eteneminen: mitkä ovat muutoksen vaiheet ja kuinka tarkkaan ne voidaan määrittää?
4. Muutoksen toteuttamistapa: onko uudistumisen suunta ylhäältä alas vai alhaalta ylös?

5. Muutoksen kokemuksellisuus: kuinka henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen ja kuinka he muutoksen tulkitsevat?

Muutosjohtamisen teorioissa johtamisen kohde vaihtelee prosessin (esim. Kotter 1996; Dawson 1994), vaiheiden (esim. Lewin 1975/1951) ja osien hallinnasta (esim. von Bertalanffy 1984; Burke & Litwin 1992) teemallisempiin näkökulmiin: valtaan ja poliittisiin kysymyksiin (esim. Pfeffer 1982), oppimiseen (esim. Stacey 2001; Senge et al. 1999) ja organisaatiokulttuuriin (esim. Schein 1987; Cameron & Quinn 2006). Viime aikoina muutosjohtamiskirjallisuudessa ovat alkaneet nousta myös henkilöstöjohtamisen (esim. Holbeche 2006) ja yksilöiden muutoskokemusten näkökulmat (esim. Nyholm 2008; Juuti & Virtanen 2009; Haveri & Vallo 2004). Kuten organisaatioteorioissa ylipäätään, vaihtelevat myös muutosjohtamisen teorioiden näkemykset siitä, mitkä tekijät organisaation toiminnan ja muutoksen onnistumisen kannalta nähdään keskeisimpinä.

Toinen muutosjohtamisen kirjallisuudessa esiin nouseva ulottuvuus on näkökulma mahdollisuuksiin hallita muutosta. Hallittavuuden ja vaihteellisuuden dynamiikkaa kokonaisuutena pohtivat Weick ja Quinn (1999). Muutoksen hallittavana, johdettavissa olevana prosessina näkevät esimerkiksi Kotter (1996), Carnall (2007) ja Bengtsson (1992). Äärimmillään muutoksen vaiheet ja toteutus suunnitellaan tarkoin ja muutos nähdään rationaalisenä toimeenpanoprosessina, jota voidaan kontrolloida täydellisesti (Stenvall & Virtanen 2007, 45). Klassisen organisaatioteorian rationaalisuuteen pohjautuva näkemys luottaa suunniteltuun prosessiin ja ennustettavuuteen. Toista ääripäätä edustaa esimerkiksi Stacey (2001; 2010) näkemys dynaamisista, kaaosmaisista uudistuksista ja organisaatiotoiminnasta. Tällaisissa näkemyksissä korostuu intuitiivisuus sekä Stenvallin ja Virtasen (2007, 44) kuvaama ajatus: *”aiottu hyvä toteutuu vähän niin kuin itsestään”*. Stacey (emt.) näkee, että muutos tapahtuu pääosin ennustamattomasti ja spontaanisti. Tällöin muutoksen johtamisessa korostuvat oppimisen ja tiedon luonnin mahdollisuuksien rakentaminen. Konstruktivisessa muutosjohtamisessa tarvittava tieto ja toimintatavat liittyvät tilanteisiin, joihin myös yksilöt asemoivat itsensä.

Sekä käytännön muutosarjen että muutosjohtamisen teoreettisesta näkökulmasta on selvää, että valtaosa lähestymistavoista sijoittuu hallittavuudeltaan edellä esitettyjen ääripäiden väliin. Voidaan kuitenkin nähdä, että viime vuosiin saakka muutoskirjallisuudessa on painottunut näkökulma, jossa organisaatiomuutos koetaan hallittavana ja ohjattavana prosessina, mikä antaa oikeutusta muutosjohtamisen mallintamiselle ylipäätään. Kompleksisuusteorioiden ja vuorovaikutusta korostavien näkökulmien myötä (esim. Stacey 2010) on alkanut korostua muutoksen makronäkökulma ja kokonaisuuden monimutkaisuus. Hallittavuuskysymykseen liittyvät näkemykset siitä, millaisin vaihein voidaan edetä ja millaisen ajanjakson kuluessa muutosprosessin ja organisaatiotoiminnan tulisi olla vakiintumassa. Tähän liittyy keskustelu muutoksen vaiheiden määrittämisen mahdollisuudesta ja täsmällisyydestä. Seuraavatko eri vaiheet toisiaan tietyssä järjestyksessä vai onko tyypillistä palata vaiheissa taaksepäin? Toisiaan seuraavia vaiheita esitetään monissa mallinuksissa (esim. Cummings & Worley 2005; Spector 2010; Paton & McCalman 2004; Pfeffer 1982; Kotter 1990 ja 1996; Bridges 1986), mutta näkökulmat vaiheiden sisältöihin, määrään ja toteutusprosessin kulkuun kokonaisuudessaan vaihtelevat huomattavasti.

Neljäntenä näkökulmana muutosjohtamisen teorioiden sisällöistä Syväjärvi et al. (emt.) tarkastelevat muutoksen toteuttamistapaa. Heidän näkemyksensä mukaan toteutustapa esitetään yleensä joko ylhäältä alhaalle suuntautuvana tai alhaalta ylös etenevänä muutoksena. Perinteiset, muutoksen lineaarisesti ymmärtävät mallinnukset (esim. Kotter 1996) perustuvat ylhäältä ohjattuun muutosprosessiin, mikä kytkeytyy muutoksen hallittavuuden näkemukseen. Näkökulma ottaa kantaa organisaatiokulttuurin rooliin muutoksen toteuttamisessa. Kehittämismyönteinen ja innovoiva organisaatiokulttuuri voi tehdä alhaalta käynnistyvästä muutoksesta luontevan ja tehokkaan, oppimiseen perustuvan uudistumisen (esim. Senge et al. 1999; myös Stacey 2001). Vastaavasti organisaatiokulttuuriin voi sisältyä osa-alueita, jotka estävät ylhäältä ohjatun muutoksen etenemistä (esim. Kotter 1996; Carnall 2007). Alhaalta käynnistyvissä ja suunnitelluissa muutoksissa (esim. Engeström 1995) korostetaan vuorovaikutteisuutta, oppimista ja innovaatiota. Näin ollen muutoksen toteuttamistavan näkökulma ottaa kantaa myös siihen, nähdäänkö muutosjohtamisen olevan ylimmän johdon asia vai nouseeko muutosvoima henkilöstöstä käsin. Stone (2005, 592) toteaa molempien muutossuuntien voivan olla menestyksekkäitä, mutta olennaista on suunnitella toteutustapa organisaation tavoitteiden pohjalta. Lisäksi toteuttamistapaan liittyvään keskusteluun voidaan sisällyttää muutoksen ajallinen kesto. Muutosjohtaminen voidaan nähdä kehittämistoimintaan keskeisesti kytkeytyvänä (esim. Cummings & Worley 2005) tai lyhyenä projektimaisena toteutuksena. Ajallisen keston osalta muutosjohtamisen kirjallisuudessa ollaan kuitenkin varsin yksimielisiä siitä, että kyseessä on vahvasti tapauskohtainen asia.

Viidentenä sisältöluottuvuutena käsiteltävä muutoksen kokemuksellisuus on nousemassa ajankohtaiseksi teemaksi ja painottuu myös tässä tutkimuksessa. Näkemys muutoskokemuksista johtamisen lähtökohtana ei ole uusi, siihen on pureuduttu organisaatiokäyttäytymisen ja -psykologian tutkimuksissa jo 1940-luvulta alkaen. Viime aikoina psykologinen johtamisen tutkimus on nostanut esiin – muutosvauhdin kiihdyttyä ja työelämän muutosten yleistyttyä – työhyvinvoinnin ja sitä kautta yksilön näkökulman muutokseen.

Ulottuvuuksia leikkaa muutosjohtajuuden henkilöityminen: kuka muutosta johtaa? Varsin yleisen ajattelutavan ja käytännön kautta muutoksen johtaminen asettuu johdon tehtäväksi, jolloin esimerkiksi viestinnän, motivoinnin, sitouttamisen, suunnittelun ja etenemisen valvonnan tehtävät ovat johdon vastuulla (esim. Kotter 1996; vrt. Paton & McCalman 2004, 36–37; Senge et al. 1999). Paton ja McCalman (emt, 51) esittävät muutosjohtajan tehtäviksi erityisesti toimijoiden välisen verkoston ylläpitämisen, tilaisuuksien järjestämisen sekä viestintäprosessin johtamisen. Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat muutosjohtajalta vaadittavan muun muassa projektijohtamista, dialogista viestintää ja luottamuksen rakentamista, joiden lisäksi tarvitaan itsehillintää, läsnä olevaa johtajuutta ja kykyä johtaa omalla esimerkillä. Stone (2005, 10) näkee, että henkilöstöjohdon tehtävänä on toimia muutosagenttina, mutta organisaatioon voidaan myös palkata muutosjohtaja. Weick ja Quinn (1999) näkevät muutosagentin roolin ja tehtävien riippuvan muutoksen luonteesta: vaiheittaisessa muutoksessa muutosagentti rakentaa koordinaatiota ja sitoutumista, kun taas jatkuvassa muutoksessa agentin rooli on luoda ymmärrystä vahvistaen dialogisuutta ja oppimista. Vaiheittaisessa muutoksessa muutosjohtaminen voidaan nähdä johdon tehtävänä ja jatkuvassa muutoksessa

laskeutuvan keskijohdon ja lähiesimiesten tehtäväksi. Käytännössä kuntien reformeissa varsinaisen muutosjohtajan palkkaaminen on edelleen suhteellisen poikkeuksellista, tosin siitäkin on jo kerätty kokemuksia. Olipa kyseessä palkattu muutosjohtaja tai asemansa tai roolinsa vuoksi muutosjohtajaksi henkilöitynyt, määrittyvät tehtävät tapauskohtaisesti muutoksen sisällöllisten painotusten mukaan.

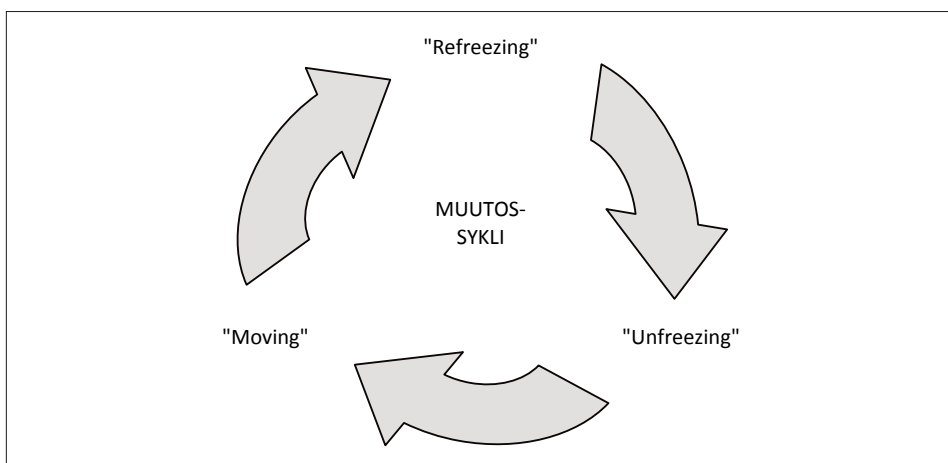
Käsitellyt ulottuvuudet osoittavat, että muutosjohtamisen teoriakenttä kytkeytyy varsin kiinteästi organisaatio- ja johtamisteorioiden kenttään ja kehityssuuntiin. Muutosjohtamisen teorioissa ei ole yhtä vallitsevaa näkökulmaa tai toteutustapaa: sekä käytännön johtamisessa että tutkimuskirjallisuudessa hyödynnetään tällä hetkellä useita muutosjohtamisen ulottuvuuksia. Näin on ollut myös muutosjohtamisteorioiden historiassa. Yksittäisiä, ajallisesti tietyn aikaa hallitsevia teorioita ei ole ollut, vaan teoriakenttä on rakentunut monista haaroista ja tasoista (Demers 2007, 230). Muutosjohtamisen teorioiden ja mallinnusten välillä onkin runsaasti yhteneviä tekijöitä ja taustateorioita. Teoreettisen moninaisuuden kuvaamiseksi tarkastellaan seuraavaksi muutosteorioiden kehityskaarta ja keskeisimpiä lähestymistapoja.

1.2.2 Muutosteorioita ajallisella jatkumolla

Muutosjohtamisen teoreettinen perusta nojautuu useisiin perinteisiin organisaatio-teorioihin, kuten Taylorin klassiseen organisaatioteoriaan ja Hawthorne-koulukunnan ajatteluun, mutta myös moniin niitä seuranneisiin tutkimussuuntiin. Muutosteorioiden taustalla on nähtävissä muun muassa systeemi- ja kontingenssiteorioiden sekä organisaatiokulttuurin ja -käyttäytymisen tutkimuksen vaikutuksia.

Kurt Lewinin 1940-luvulla rakentamaa kenttäteoriaa voidaan pitää ensimmäisenä varsinaisena muutosjohtamisen teoriana. Lewinin klassinen kolmivaiheinen muutosprosessin etenemismalli näkee kokonaisuuden hahmottamisen keskeisenä. Ensimmäisessä vapauttamisen (unfreezing) vaiheessa organisaatiossa keskitytään muutoksen valmisteluun, tavoitetilan luomiseen sekä vanhojen toimintatapojen hylkäämiseen. Lewin näki keskeisenä muutoksen onnistumisen kannalta, että alkuvaiheessa syntyy tyytymättömyys tai turhautuminen nykytilaan (ks. myös Spector 2010, 28.) Tätä seuraa muutosvaihe (changing, moving), jossa tehtävänä on uusien toimintamallien kehittäminen prosessien ja rakenteiden kautta. Uusi tieto johtaa kognitiiviseen uudelleenmäärittelyyn, uusiin asenteisiin ja uudenlaiseen käyttäytymiseen (ks. myös Coghlan 1993). Kolmannessa vaiheessa muutokset vakiinnutetaan (refreezing) organisaation toimintaan. Kehä on syklimäinen, jolloin muutokset seuraavat toisiaan. (Lewin 1975.)

Lewinin näkemys perustuu aikakaudelleen tyyppilliseen organisaatioajatteluun, jossa muutoksella ja kehittämisellä tavoitellaan parempaa tehokkuutta. Syklisyys muodostaa vaikutelman, että muutos nähdään suunnitelmallisena, selkein vaihein etenevänä ja rationaalisin toimenpitein johdettavana (vrt. Weick & Quinn 1999). Vuonna 1943 alun perin julkaistussa artikkelissaan (1975) Lewin kuitenkin kumooa rationaalisen ajattelun toimivuuden muutosten toteutuksessa. Muutos toteutuu monitasoisessa sosiaalisessa kentässä (yksilö, ryhmä, työyhteisö), johon vaikuttaa monia psykologisia ja ei-psykologisia tekijöitä. Muutoksen suunnittelussa tulisikin hyödyntää tieteellisiä menetelmiä, mutta myös tilannekohtaisia, reagoivia ratkaisuja.



Kuvio 3. Lewinin perinteinen muutossykli

Muutosjohtamisen teoriakehityksessä Lewinin tutkimuksia on hyödynnetty lähinnä organisaatioteorian näkökulmista, ja merkittävästi suppeammin kuin sosiaalipsykologiassa. Esimerkiksi Spector (2010, 29–30) näkee Lewinin teorian annin painottuvan muutoksen toimeenpanoon. Vaiheistuksen ohella huomio kiinnittyy muuttumisen vaatimaan kehittymiseen yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisessä. Toimeenpanon ja muutoksen tulisi käynnistyä ryhmän normeista ja toimintatavoista, jotka muuttuessaan vaikuttavat yksilöiden aseoitumiseen ja rooliin. Molemmat tasot tulisi Spectorin mukaan huomioida muutosjohtamisessa, mutta keskeistä olisi aloittaa kontekstuaaliselta tasolta. Juuti ja Virtanen (2009) näkevät Lewinin myös maineikkaana psykologina ja toimintatutkimuksen kehittäjänä, tuoden ongelmanratkaisun ja palautteen merkityksen muutosjohtamiseen. Tämän vuoksi Lewinin tutkimuksiin palataan psykologisen muutosjohtamisen tarkastelun yhteydessä.

Ympäristön muuttuessa postmodernin ajan jälkeiseen turbulenssiin ja ennakoimattomuuteen todettiin klassisen muutoksen vaiheistuksen kuvaavan muutoksen etenemisen piirteitä, mutta sen ei koettu tarjoavan riittävästi keinoja muutoksen johtamiseen. Muutosten tarkoituksenmukaiseen vaiheiden suunnitteluun oli tarvetta määrittää täsmällisempiä johtamisen keinoja, mihin vastasivat 1960-luvun lopulta alkaen systeemi- ja kontingenssiteoriat. Organisaatiokäsityksen kehittyminen suljetusta järjestelmästä kohti ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevaa toimijaa merkitsi uudenlaista lähestymistapaa muutokseen. Kontingenssiteorioissa (esim. Lawrence & Lorsch 1969; Burns & Stalker 1979) organisaation ajatellaan olevan ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa, jolloin erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa tarvitaan erilaisia ratkaisuja ja johtamismalleja. Ympäristön ja organisaation välillä vallitseva kausaalisuhde aiheuttaa sen, että ympäristön muutos tarkoittaa myös organisaation muutosta (Kallio 1995, 135–137). Tästä näkökulmasta organisaation muutoksessa on kyse sopeutumisesta ympäristön muuttumiseen. Vastaavasti muutos yhdessä organisaation elementissä edellyttää muutoksia tai sopeutumista myös muissa elementeissä (esim. Demers 2007, 6–8; Päätalo 2005; Kallio 1992). Kontingenssiteoriat näkevät

kaiken vaikuttavan kaikkeen, jolloin organisaation toimintaympäristötekijöillä on vaikutuksensa organisaatorakenteen kautta yksilön työoloihin ja hyvinvointiin saakka. Kuten Burke (2008, 153) kuvaa, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä rakenteen tulisi olla hajautunut ja päätöksenteon mahdollisimman lähellä asiakasta. Vastaavasti stabiili toimintaympäristö mahdollistaa keskittyneen hallinnon ja päätöksenteon. Nadler (1987, 360) näkee kontingenssiteoreettisen lähestymistavan hyväksyvän, että organisaatiot, tehtävät, strategiat ja toimintaympäristöt ovat tapauskohtaisia ja muuttuvia, minkä vuoksi ei voida määrittää yhtä oikeaa organisaatorakennetta tai johtamistapaa. Muutosjohtamisen kannalta Juppo (2007) näkee kontingenssiteoreettisen näkökulman antina sen, että organisaation tulee pyrkiä yhteensopivuuteen ympäristön kanssa toimien tehokkaasti ja vastaten ympäristöstä nouseviin vaatimuksiin. Näkökulma auttaa siis hahmottamaan sekä tilannesidonnaisia tekijöitä että organisaation suhdetta ympäristöönsä. Myös muutoksessa onnistuminen on näkökulman mukaan suhteellista, tilannesidonnaista.

Kontingenssiajattelulle läheisessä systeemiteoreettisessa diskurssissa (esim. von Bertalanffy 1984; Kast & Rosenzweig 1985) organisaation ymmärrettiin olevan kokonaisjärjestelmä, jonka syy-seuraussuhteet ovat kausaalisia ja lineaarisesti eteneviä (Juuti et al. 2004; ks. myös Nadler 1987). Systeemisessä ajattelussa toiminnan rakenteet kytkeytyvät tavoitteisiin ja ovat näin ollen vaihtuvia. Näkökulman mukaan muutos on yksinkertainen ja sen vaikutukset selitettävissä olevia. Myös systeemiteoreettiseen perinteeseen pohjautuvissa teorioissa muutoksen toteutus nähdään vaiheittain, säännönmukaisesti etenevänä prosessina. Tunnistamalla osien toiminnan tila kehittäminen mahdollistuu ja kokonaisuutta voidaan parantaa (esim. Päätalo 2005, 94–104; Juppo 2007). Huomattavaa on, että systeemiteoreettisissa näkemyksissä on merkittäviä eroja siinä, nähdäänkö organisaatio suljettuna vai avoimena järjestelmänä, mikä vaikuttaa muun muassa ymmärrykseen kausaalisuhteiden vahvuudesta ja siitä, missä määrin ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa muutosprosessiin. Juuti et al. (2004, 46–47) toteavat, että systeemiteorioissa muutos tuli organisaation sisään prosessuaalisena ajatteluna, mikä erottaa näkökulman klassisesta organisaationäkemyksestä. Huolimatta näkemyseroista järjestelmän avoimuudesta lähtökohtana on, että osajärjestelmien olemassaolo – ja muutos – perustuu vuorovaikutukseen muiden osajärjestelmien kanssa. Muutosjohtamisen kannalta prosessuaalisuus painotti muun muassa palautteen ja tiedonkulun merkitystä, mikä puolestaan oli osaltaan viitoittamassa tietä organisaation kehittämisen menetelmille.

Organisaation kehittäminen eli OD (Organizational Development) toi muutosjohtamiseen sosiaalipsykologian ja käyttäytymistieteen lähestymistapoja, kytkeytyen näin ollen myös organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen (Organizational Behaviour, OB). Lewin nimetään usein OD:n (sekä OB:n, jota tarkastellaan tuonnempana) tunnetuimmaksi edustajaksi (esim. Nyholm 2008, 57; Dawson 2004, 30) ja hänen kenttätutkimuksensa edustaakin klassista OD-ajattelua. Ensimmäisissä tutkimuksissa olivat mukana myös tutkijat Benne, Lippitt ja Bradford, mutta tutkimustiimi laajeni nopeasti ja tutkijat erikoistuivat toisistaan eroaviin lähestymistapoihin (French & Bell 1989, 26–29). Tutkimukset käynnistivät myös toimintatutkimuksen perinteen, joka on menetelmällinen malli organisaation kehittämiseen. Kuten Burke (2008, 42; myös

Goodstein & Burke 1995; Senior 2000) kuvaa, OD:n vaiheet jakautuvat alkuvaiheen diagnoosiin ja tiedonkeruuseen, palautteeseen ja ongelmien käsittelyyn, keskusteluun ongelmien ratkaisuvaihtoehdoista ja lopulta niiden toteuttamiseen. Organisaation kehittäminen perustuu näin ollen interventio-logiikkaan.

Organisaation kehittämisen teoreetikoita ja lähestymistapoja alkoi tulla esiin monin eri sisällöllisin vivahtein (ks. esim. Wheatley, Tannenbaum, Griffin & Quade 2003). Piotrowski, Vodanovich ja Armstrong (2001) selvittivät tutkimuksessaan, kuinka OD-ammattilaiset arvioivat teoreetikkojen vaikutusta omaan työhönsä. Eniten hyödynetyiksi teoreetikoiksi ja teoriaperustoiksi nousivat Schein, Lewin, Weisbord, Argyris ja Maslow¹³. Olennaista on, että OD-ammattilaiset hyödynsivät lähes poikkeuksetta useampia teoreettisia näkökulmia: 95 prosenttia vastaajista näki hyödyntävänsä yli viiden teoreetikon lähestymistapaa työssään. Kiinnostavaa on myös, että tuoreet näkökulmat ja tutkimukset väistyivät klassikoiden tieltä hyödynnettävyytensä laajuudessa. Organisaation kehittämisestä onkin muodostunut yksi organisaatioiden konsultoinnin yleisimmistä lähestymistavoista. Erilaisia interventio-logiikkaan perustuvia sovelluksia on esitetty monia paitsi kansainvälisesti, myös Suomessa. Esimerkiksi Engeströmin (1995) kehittämä työntutkimus on ollut merkittävä kehittämismenetelmä. Kehittävän työntutkimuksen taustalla ovat muun muassa kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria, toimintatutkimus, sosiologinen työntutkimus sekä psykologinen ote etenkin kognitiivisen ja käyttäytymistieteen osalta. Kehittävän työntutkimuksen lähtökohtana nähdään yksilöiden teot osana kollektiivista toimintajärjestelmää. Tutkimuksen ja kehittämistyön kohteena ovat näin ollen työ ja työyhteisö.

Muutosjohtamisen näkökulmasta OD-kehittämisen lähestymistapa ei ole täysin ongelmaton. Dawson (1994, 16) toteaa, että ongelmaksi muodostuu juuri edellä kuvattu muutoksen hallittavuuden näkökulma: OD-ajattelussa muutoksen hallittavuus nähdään vahvana ja oletetaan, että johtamis- ja kehittämistoiminnot saavat aikaan muutoksia sekä henkilöstön hyvinvoinnissa että organisaation tuloksellisuudessa. Uudemmissa OD-sovelluksissa mukaan onkin kytkeyty laajemmin myös muutosjohtamista, henkilöstöjohtamista sekä informaatioteknologian tuomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi Cummings ja Worley (2005) esittävät varsin laajamittaisen OD-sovelluksen, jossa muutoksen johtaminen nähdään kehittämistyön alakäsitteenä ja kapeasti rationaaliin tekijöihin keskittyvänä osa-alueena. Käsitteiden välinen suhde on kiinnostava ratkaisu, mutta olennaista on heidän mallissaan nouseva ajattelu sekä organisaation kehittämisen kokonaisvaltaisuudesta, että henkilöstönäkökulman etenemisestä kohti inhimillisiä arvoja. Tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä tarkasteltavan mallin keskiössä ovat yksilö ja ryhmä.

Palaaminen 1980-luvulle nostaa esiin kulttuuritutkimuksen läpilyönnin organisaatioteorioissa. Antropologiaan pohjautuva kulttuuritutkimus tuotti valtavasti organisaatiokirjallisuutta, joka käsitteli myös epävirallista toimintaa (Juuti & Virtanen 2009, 41). Tutkimukset toivat esiin arvojen ja syvällisten merkitysten roolin, joiden tunnistamisen ja johtamisen kautta rakennettiin ideaalimaista yhtenäisen, vahvan sitoutuneisuuden organisaatiokuvaa. Vaiheiden ja suunnitelmallisuuden korostumisen

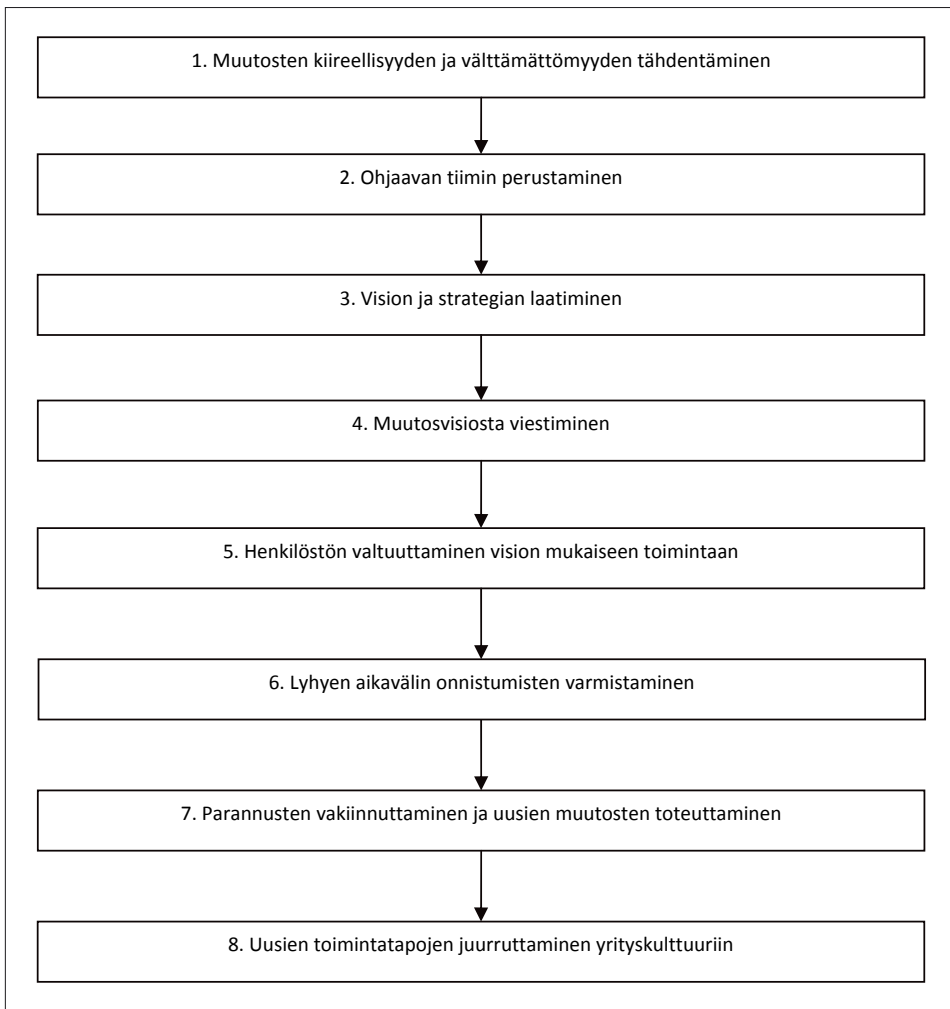
13 Näiden teoreetikkojen hyödyntämiselle annettujen Likertin asteikon mukaisten arvojen 1–5 keskiarvot olivat välillä 3,6–4,1. Arvioinnin kohteena olleita teoreetikoja oli yhteensä 23.

sijaan alkoi nousta näkemyksiä inkrementaalisen muutosjohtamisen tarpeellisuudesta (esim. Quinn 1993): rationaaliset toiminta- ja ajattelumallit eivät riittäneet selittämään – eivätkä toteuttamaan – onnistunutta muutosta. Strategisessa muutoksessa korostui kuitenkin edelleen johdon rooli. Kulttuurinäkökulmaa edustavat tutkijat (esim. Schein 1987; Cameron ja Quinn 2006; Senior 2000) esittävät, että kulttuurin huomioiminen vähentäisi merkittävästi uudistuksen epäonnistumisen mahdollisuuksia. Senior (2000, 365) näkee, että kulttuuri voidaan jättää huomiotta (mitä ei tosin pidetä suositeltavana), johtamista voidaan toteuttaa kulttuurin ympärillä tai kulttuuria voidaan muuttaa strategisten muutostavoitteiden suuntaiseksi. Täysin yksiselitteisenä kulttuurin roolia ei kuitenkaan pidetä. Kuten Schein (1987, 275–277) toteaa, tarve kulttuurin muuttamiseen riippuu hyvin monista tekijöistä, eikä organisaatiomuutos välttämättä tarkoita kulttuurin muuttamista.

Cameron ja Quinn (2006, 35) näkevät, että kulttuurimuutoksen tavoitteiden tulisi sisältyä muutosjohtamiseen neljän näkökulman muodostamana kokonaisuutena. Kyseistä kilpailevien arvojen nelikenttää (Competing values framework) voidaan hyödyntää kulttuurimuutoksen suunnan, tavoitteiden ja keinojen määrittämisessä. Sisäisten kulttuurinäkökulmien kytkeminen muutokseen voi lisätä sitoutuneisuutta ja vähentää muutoksen vastustamista, kun muutostarpeet tiedostetaan nykyisen kulttuurin osana. Samansuuntaisia näkemyksiä esittää Quinn (1993), jonka mukaan organisaation tietoisuus ja psykologinen sitoutuminen ovat olennaisia strategisen muutoksen tehokkaaksi toteuttamiseksi. 1980-luvulla vallinneen kulttuuritutkimuksen myötä varsin monissa muutosjohtamisen mallinuksissa nähdään edelleen, että muutoksen onnistuminen edellyttää rakenteellisen uudistumisen ohella organisaatiokulttuurin muutosta.

1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alkupuolella alkoi muutosten ja organisaatiodynamiikan tutkimuksessa levitä diskurssinäkökulma. Diskursiivisen lähestymistavan perustana ovat sekä kulttuurinen että kognitiivinen näkökulma muutokseen. Diskursiivisessa muutostutkimuksessa tarkastelutaso voi kulloisenkin tutkimusasetelman mukaisesti vaihdella esimerkiksi muutosviestinnästä ja kielipeleistä laajempaan, diskursseissa rakentuvaan organisaatiotutkimukseen (Demers 2007, 178–181). Suomessa diskursiivista näkökulmaa muutostutkimuksessa ovat rakentaneet ja hyödyntäneet muun muassa Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004) ja Laamanen (2007). Juuti et al. (emt.) hyödyntävät sekä narratiivista että diskursiivista otetta tarkastellen organisaation jäsenten, johdon ja henkilöstön esittämää puhetta muutoksesta. Diskursiivinen näkökulma tarjoaa keinon kuvailla muutosta monimutkaisessa toimintaympäristössä toimijoiden kokemana sekä selvittää muutospuheiden rakentumista.

Eri vuosikymmenillä on Lewinin luoman mallin jälkeen esitetty useita vaiheisiin ja syklistyyteen pohjautuvia muutosteorioita (esim. Pfeffer 1982; Bridges 1986; Kotter 1996; Carter 2008). Vaiheteoriat ovat suhteellisen yksimielisiä, että muutossykliin sisältyy pääpiirteissään muutostarpeen tunnistamisen, muutoksen suunnittelun, toteuttamisen ja vakiinnuttamisen vaiheet (ks. Haveri & Majoinen 2000, 42–44). Kotter (1996, 18) jakaa muutoksen aikaansaamisen kahdeksaan vaiheeseen (kuvio 4), jotka vastaavat tyyppillisimpinä nähtyihin muutosprosessin epäonnistumisen kohtiin.

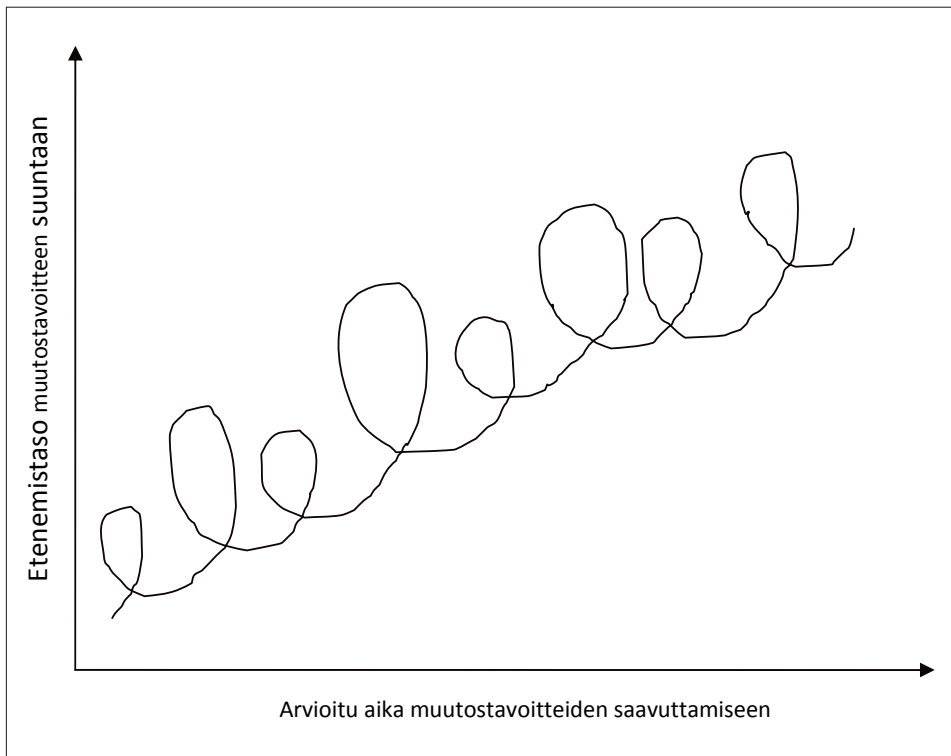


Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (mukaillen Kotter 1996, 18)

Myös Kotterin vaihemalli tarttuu ensimmäisenä nykytilan purkamiseen ja pyrkii rakentamaan vahvaa ymmärrystä muutostarpeesta (neljä ensimmäistä vaihetta). Toimintatapojen käyttöönoton jälkeen on panostettava muutosten juurruttamiseen. Kotter pitää tiukasti kiinni vaiheistaan ja niiden järjestyksestä: hän korostaa, ettei vaiheita tulisi jättää väliin eikä vaihtaa niiden paikkaa, jotta muutos etenisi ”luonnollisella tavalla”.

Vaiheiden määrittämisen ongelmalliseksi esittämissä teorioissa (esim. Dawson 2004, 50; Osborne & Brown 2005) nähdään tarkka suunnittelu ja kontingenssiteoreettinen ajattelu jäykkänä lähestymistapana 2000-luvun muutosjohtamiseen: ympäristö ja konteksti tulisi nähdä jatkuvasti muuttuvina ja dynaamisina, jolloin tarvitaan prosessaalisuutta muutosjohtamiseen ja organisaatioajatteluun. Nykyisessä dynaamisessa toimintaympäristössä muutosta voidaan kuvata pyörteiseksi, useita eritasoisia muutoksia sisältäväksi kokonaisuudeksi (kuvio 5). Burke (2008, 12–13) toteaa muutoksen suunnittelun perustuvan pitkälti vaiheisuuteen, mutta prosessin käytäntöä kuvaavan

enemmänkin epälineaarisuus ja kaoottisuus. Suunnitelmien tekemisessä lineaarisuus on siis käytännössä harhaa: askel eteenpäin voi viedä kaksi askelta taaksepäin (ks. myös Nyholm 2008, 58–59).



Kuvio 5. Kuvaus muutoksen epälinearisesta etenemisestä (mukaillen Burke 2008, 13)

Dynaaminen organisaatio- ja muutosajattelu edellyttää uudenlaisia välineitä muutoksen kuvaamiseen. Virtanen (2009; myös Juuti & Virtanen 2009) yhdistää dynaamista organisaatiomuutosajattelua ja kokemuseräistä refleksiivisyyttä esittäessään kielikuva-analyysin erilaisista organisaatioista muutoksessa. Kuvaus kohdistuu organisaatiomuutoksen suunnitelmallisuuteen, toteutustapoihin sekä muutoksesta tehtäviä tulkintoihin. Kuvaus sisältää kuusi organisaatiomuutosten tyyppiä: koelaboratorio, matka, prosessityöpaja, vankila, hiekkalinna ja vallankumous. Mekanistisen, kontrolloidun koelaboratorio-organisaation muutoksessa keskitytään tarkkaan projektinhallintaan ja intentionaaliseen dokumentointiin. Matka-muutoksen tavoitteet ovat muuntuvia ja prosessi merkitsee heittäytymistä ja oppimista evolutiiviseen ja ekologiseen organisaatioajatteluun perustuen. Prosessityöpajan muutoksella on selkeä syy ja se on hyvin suunniteltu, mutta oppiminen aidon osallistumisen kautta on muutoksen tärkein tavoite. Vankila-muutos toteutetaan olosuhteiden pakosta, kontrollointiin ja kurinalaisuuteen perustuen. Hiekkalinna-organisaation muutostarve voi nousta ulkoisesta tai sisäisestä tarpeesta, mutta siihen liittyy virheellisiä tulkintoja ja näennäistä kehittymistä. Hiekkalinnat eivät kestä: niitä voidaan korjailia ja rakentaa uudelleen, mutta lopulta

jäljelle jää vain hiekkaa. Radikaali vallankumous-muutos puolestaan kohdistuu koko organisaatioon, mutta sitä toteuttaa pieni ydinjoukko korkealla olevin tavoittein.

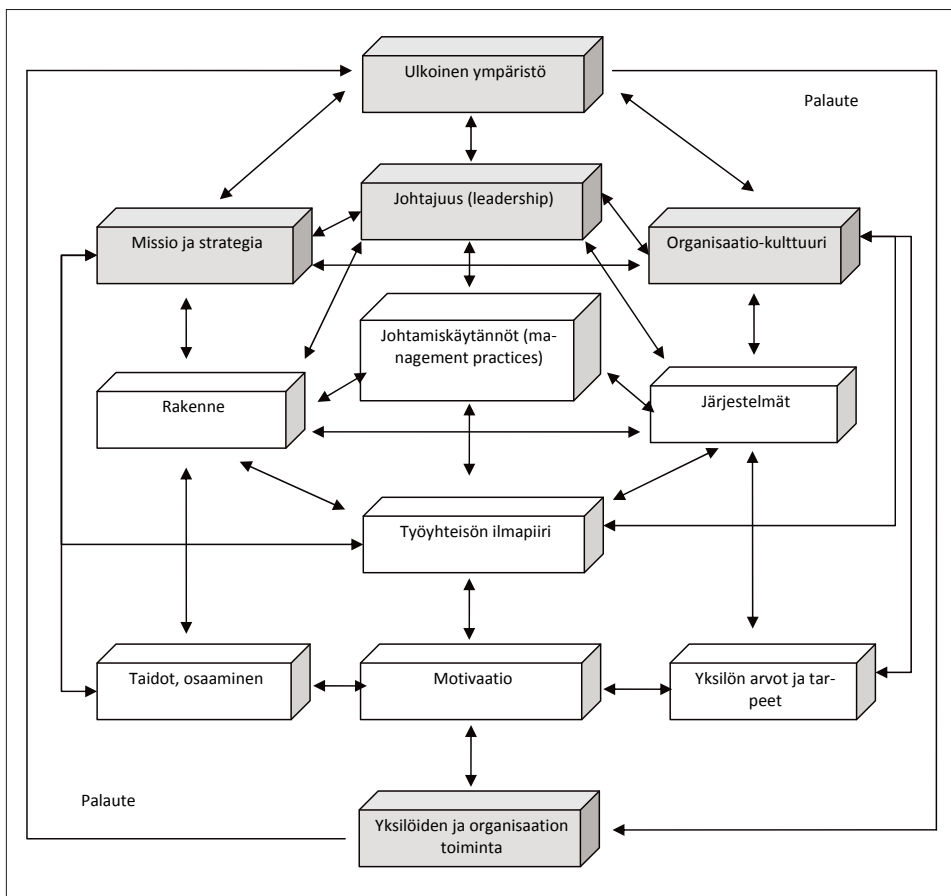
Muutosjohtamisen näkökulmasta kielikuvat tuovat esille organisaation osatekijöitä ja niiden toimivuutta muutoksessa. Kielikuvat nostavat myös esiin muutoksen prosessaalisuuden, jonka kokonaisuudessa muutoksen suunnitelmallisuus ja toimijoiden roolit ja osallistuminen vaihtelevat, kuten Virtanen (emt.) toteaa. Muutosprosessin tarkastelussa ja läpikäynnissä tulisikin ylittää perinteiset strategisuuteen, rationaalisuuteen ja kausaalisuuteen perustuvat oletukset ja uskaltautua tarkastelemaan muutosta siihen liittyvän ajatustyön näkökulmasta. Kuvailevan, tarinallisen näkökulman irrottautuminen teoreettisista raameista on osittain näennäistä, sillä kompleksisuusajattelun kautta kielikuvissa on nähtävissä monia teoriakytkentöjä. Olennaista on tuoda esiin uudenlaisia tapoja kuvata muutosta, toimijoiden näkökulmaa korostaen.

1.3 Systemiteoreettisesta näkökulmasta vuorovaikutukselliseen muutosprosessiin

1.3.1 Organisaatiotoimintaa ja muutosta kuvaava kausaalimalli

Systemiteoreettiseen näkökulmaan perustuen organisaatiomuutoksen ilmenemismuotoja ja johtamista voidaan tarkastella toiminnan eri tasoilla. Organisaatio voidaan jakaa osajärjestelmiin, joissa ryhmät ja yksilöt ovat perusyksiköitä (esim. Lönnqvist 2003, 23; Lawton & Rose 1994, 52; Katz & Kahn 1978). Yksilö voidaan edelleen jakaa erilaisiin alajärjestelmiin, kuten biologiseen, sosiaaliseen ja psykologiseen järjestelmään. Näkökulman mukaan muutoksen luonne voi vaihdella merkittävästi organisaatio-, työyhteisö-, ryhmä- ja yksilötasolla. Organisaatiotasolla syvälliseksi ja radikaaliksi määritetty muutos ei välttämättä merkitse voimakasta uudistumista ryhmätasolla, yksilöiden kokemana. Koetut muutoksen merkitykset jollakin toiminnan tasolla saavat aikaan vaikutuksia ja uusia ilmenemismuotoja toisilla tasoilla (ks. Nadler 1987, 359). Muutoksen hallinnan mahdollistamiseksi onkin tarpeen tarkastella muutoksen vaikutusten välisiä syy-seuraus -suhteita toiminnan eri tasoilla ja niiden kesken.

Näkemyistä vahvistaa organisaatiotoimintaa ja muutosta kuvaava malli (Burke & Litwin 1992), jossa yhdistyvät lukuisat teoreettiset näkökulmat. Mallin laatikot (kuvio 6) kuvaavat niitä tekijöitä, jotka nähdään olennaisina organisaatiotoiminnassa. Kausaalisuus merkitsee mallissa sitä, että yhdessä laatikossa tapahtuvalla muutoksella on vaikutusta muihin. Laatikoiden väliset nuolet kuvaavat kausaalisuhteita, mutta Burke ja Litwin (emt.) toteavat niiden kulkevan todellisuudessa kehämaisesti. Palautteen nähdään kulkevan kahdensuuntaisena yksilöiden ja organisaatiotoiminnan (tuotos) sekä ulkoisen ympäristön välillä (panos). Mallissaan Burke ja Litwin ottavat kantaa muutoksen johtamiseen, nähden muutoksen pohjautuvan vahvimmin toimintaympäristöön liittyviin tekijöihin. Tällöin kyse on transformatiivisesta muutoksesta (myös Burke 2008; Merilä 2008), edellyttäen todellista, syvällistä uudistumista organisaatiotoiminnassa.



Kuvio 6. Malli organisaatiotoiminnasta ja muutoksesta (Burke & Litwin 1992)

Transformaatiotaso muodostuu kuvion ylimmistä laatikoista (ulkoinen ympäristö, missio ja strategia, johtajuus ja organisaatiokulttuuri) sekä alimmasta laatikosta (yksilön ja organisaation toiminta). Transformaatiotason tekijät muodostavat muutoksen avainelementit, joista myös muutosjohtamisessa tulisi mallinnuksen mukaan lähteä liikkeelle.

Kausaalisuuden eteneminen nähdään mallissa ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi, jolloin transformaatiotasolta ohjataan transaktiotason muutosta. Transaktiotasolla viitataan vuorovaikutteiseen, päivittäiseen kanssakäymiseen organisaation sisällä. Mallin laatikoista tähän sisältyvät rakenne, johtamiskäytännöt, järjestelmät, työyhteisön ilmapiiri, motivaatio, taidot, tarpeet ja arvot sekä alimpana jälleen yksilön ja organisaation toiminta. Mallin nuolet osoittavat ulottuvuuksien välisiä suhteita. Burke ja Litwin (1992; Burke 2008) kuitenkin toteavat, etteivät kausaalisuhteet ole kaikilta suunniltaan tasavahvat. Esimerkiksi kulttuurilla nähdään olevan voimakkaampi vaikutus järjestelmiin kuin päinvastoin. Tämä perustuu syvien arvojen ja normien merkitykseen kulttuurissa: kulttuurin uudistumisen nähdään olevan mahdollista vain syvällisen muutoksen kautta transaktiotason ulottuvuuksissa. Olennaisessa risteyskohdassa on

ilmapiiri, jonka muutokseen tarvitaan kuvion 6 nuolten mukaisesti niin selkeää suuntaa (missio), roolien ja vastuiden selkeyttä (rakenne), sitoutumista (johtamiskäytännöt), tasapuolista palkitsemista (järjestelmät ja johtamiskäytännöt) kuin tavoitteellisuutta ja kunnianhimoakin asiakassuhteissa sekä paineiden alla toimimisessa (kulttuuri). Onnistunut muutos muodostuu näin ollen kaikkien elementtien yhteistoimintana ja vuorovaikutuksena.

Systeemiteoreettisen muutosjohtamisen mallinnuksen merkitys tämän hetken kuntaorganisaatioihin kohdistuvaan muutostutkimukseen nousee kokonaisvaltaisuuden näkemyksestä. Jotta koko systeemi muuttuisi, täytyy muutosta tapahtua kaikissa osissa sekä rajapinnoilla (Pakarinen 2007). Systeemisen ymmärryksen yleisyys on nähtävissä erityisen selkeästi kuntaorganisaatioissa, joissa johtajalla ja johdolla on vahva rooli toiminnan ohjaamisessa. Yksittäisen osan muutoksella on vaikutuksia muihin osiin, jolloin muutoksen kohteena on lopulta koko organisaatio. Kun tutkimuksen kohteena ovat kuntaorganisaatiot, jotka joko yhdistyvät tai käynnistävät syvällistä yhteistyötä muiden kuntien kanssa, on kyseessä toimintaan syvällisesti vaikuttava, suunnitelmallinen muutos.

1.3.2 Kohti vuorovaikutuksellista muutosprosessia

Muutosprosessissa on käytännön organisaatioelämässä kyse myös monista muista tekijöistä kuin kokonaisuuden hallinnasta ja osien välisistä suhteista. Muutosjohtamisen teoreettiset mallinnukset ovat varsin usein johtajakeskeisiä, nähden työntekijän, ihmisen muutostoimenpiteiden kohteena ja johtamisen objektina. Työntekijöiden osallisuus voidaan todeta tärkeäksi, mutta muutosjohtamisen keinoina voivat samanaikaisesti painottua mittaaminen ja vaiheiden diagnosointi. Esimerkiksi Carnall (2007) kokee muutosjohtamisen kokonaisuuden varsin monista teoreettisista näkökulmista, ottaen mukaan oppimisen merkityksen muutoksen onnistumiseen. Tarkastelukulma on kuitenkin johtajakeskeinen ja muutosjohtamisen keinoina hän esittää varsin yksityiskohtaisia mittausjärjestelmiä tuloksellisuuteen, arvolisäykseen ja muutoksen implementointiin. Myös Kets De Vries (2006, 154–162), joka on luonut vahvasti suuntaa henkilöstölähtöiselle johtamiselle, jaottelee muutoksen johtamisen käsitteen kolmeen huomattavan hallintakeskeiseen osa-alueeseen¹⁴.

Rationaalisuuteen ja kausaalisuuteen perustuvien muutosjohtamisen mallien näkökulma selittyy kokonaisuuden hallinnan tavoitteen kautta, kuten edellä esitetyssä Burken ja Litwinin mallissa. Kokonaisuuden hallintaa ei tulisikaan jättää huomiotta, vaikka muutosta tarkastellaan työntekijän näkökulmasta. Kuten Pääatalo (2005, 152) toteaa, johtamisen osa-alueet vaikuttavat muihin toiminnan osa-alueisiin ja muutosjohtamiseen kohdistuu vaatimus koko prosessin hallinnasta. Pääatalo (emt.) toteaa, että *”johtajuuteen kuuluu työyhteisön ja ihmisten, tiedon ja toiminnan johtaminen”*. Kytket-

14 Kets De Vries (2006) pitää muutoksen johtamista toimintojen uudelleenjärjestämisenä (restructuring) tai toiminnan parantamisena (reengineering), joissa molemmissa tavoitteena on kustannustehokkuuden, tuottavuuden laadun ja/tai palveluiden parantaminen. Uudelleenjärjestämisessä kyse on usein toimintojen yhdistämisestä tai supistamisesta. Kolmantena muutosjohtamisen tyyppinä De Vries pitää strategista, pitkän aikavälin syvällistä suunnanmuutosta, jossa organisaation tavoitteet ja arvot määritetään uudelleen.

täessä johtamisen kokonaisuuteen muun muassa toimintaympäristön dynamiikkaa, strategista ajattelua ja samaan aikaan ihmisten johtamista, edellytetään innovatiivista, uudenlaista johtamista. Muutosjohtajan kompetenssina korostuu epälineaarisen, monitasoisia haasteita sisältävän prosessin haltuun ottaminen (Pietiläinen 2010).

Systeemisellä ajattelulla on kuitenkin paikkansa. Esimerkiksi Stacey (2010; 122–125), joka kritisoi systeemiä ja rationaalista ajattelua kompleksisessä organisaatioelämässä, näkee ettei systeemi käsitteenä ole kuitenkaan käyttökelpoinen. Systeemillä on monia merkityksiä, mutta ongelmalliseksi se muodostuu, jos se yksinkertaistaa asioiden merkityksiä ja niiden välisiä suhteita liiaksi. Liian tarkka kokonaisuuden näkökulma strategisessa suunnittelussa jumiuttaa herkästi ajattelun ja jättää vuorovaikutuksellisen organisaatiotodellisuuden huomiotta. Staceyn ajattelussa organisaatio on muuttuva vuorovaikutusrakennelma, jonka ytimessä ovat ajattelevat ja kokevat ihmiset. Ihmistä ei tulisikaan abstraktoida, irrottaa omasta kokemuksestaan.

Muutosjohtamisen näkökulmasta viimeaikaisessa teoreettisessa keskustelussa ovat nousseet vuorovaikutuksellisuuden, oppimisen ja tiedon johtamisen teemat. Näyttöön perustuvassa muutosjohtamisessa (Pfeffer & Sutton 2006; Stenvall & Virtanen 2007) johtaminen perustuu koviin faktoihin ja tiedon merkitykseen. Muutostilanteessa organisaatiossa liikkuu herkästi huhuja ja juoruja (Stenvall et al. 2008), jolloin viestintään liittyy sekä virallisia kantoja että epävirallisia näkemyksiä ja suuntia. Näyttöön perustuvassa muutosjohtamisessa tartutaan viestinnän luomaan epätasapainoon ja tiedon kriteereiksi nostetaan ajantasaisuus, kokonaisvaltaisuus ja paikkansapitävyys (Stenvall & Virtanen 2007, 113). Muutostilanteen todellisuus on monimutkainen ja usein on edettävä puutteellisen tiedon varassa. Tällöin luotettavia faktoja ei välttämättä ole saatavilla eikä prosessi ole luonteeltaan rationaalinen. Stenvall ja Virtanen (emt.) täydentävätkin Pfefferin ja Suttonin (2006) mallia korostamalla muutoksen luonnetta vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina. Muutoksesta tulisi rakentaa tietoa luova prosessi: tieto rakentuu yksilöiden kokemuksista, muokkautuu työyhteisön vuorovaikutuksessa ja heijastuu käyttäytymisenä organisaatiotoiminnassa. Muutoksen johtaminen nähdään ”*yhteisen ymmärtämisen ja oppimisen aikaansaamisena*” (emt., 116). Tietoa luova organisaatio tuottaa myös arviointiin perustuvaa tietoa toiminnastaan, mikä antaa viitteitä etenemisestä tavoiteltuun muutoksen suuntaan. Tällainen vuorovaikutuksellinen, oppiva organisaatio edellyttää organisaatiokulttuuria, jossa on vahvaa luottamusta, avointa kommunikaatiota ja aitoa kannustamista. Jalava ja Matilainen (2010) näkevät, että tarvitaan dynaamista johtamista, mikä syntyy johtamisen kokonaisvaltaisuudesta, sosiaalisen pääoman rakentamisesta ja hyödyntämisestä sekä aktiivisesta dialogista. Nämä näkökulmat luovat perustaa uudelle, vuorovaikutteiselle ja dynaamiselle muutosjohtamiselle.

2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksessa

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuksia

2.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen päätehtäviä

Henkilöstön osaamiselle pohjautuva julkinen hallinto edellyttää vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstön tiedot, taidot, osaaminen, asenteet ja arvot ovat henkilöstövoimavaroja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkyvyys organisaatioiden johtamisen kokonaisuudessa ja organisaatioteoreettisessa kirjallisuudessa on voimakas. Huolimatta siitä, että kirjallisuuden ja teoreettisten näkökulmien kenttä on epäyhtenäinen (esim. Nakari & Sjöblom 2009, 21), yleisesti ajatellaan, että suunnitelmallisen henkilöstövoimavarojen johtamisella on positiivisia vaikutuksia tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin (esim. Lumijärvi 2009). HRM-toiminnoilla ohjataan muun muassa palkitsemista, koulutusta ja urakehitystä, jolloin henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdistuu ihmisten työhön ja elämään kokonaisuutena, mikä tekee siitä äärimmäisen haastavaa (Berman, Bowman, West & Van Wart 2010).

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on nykyorganisaatioiden johtamisessa keskeinen rooli, mutta suhteellisen lyhyt teoreettisen mallinnuksen historia. Käytännön organisaatioelämässä henkilöstövoimavaroja on – tavalla tai toisella – johdettu jo teollisuuden vallankumouksen aikana 1850-luvulla. Vuosikymmenten ajan henkilöstövoimavarojen kysymykset keskittyivät muun muassa työolosuhteisiin, palkkaukseen, työaikaan ja henkilöstön kohteluun (esim. Viitala 2007; Sädevirta 2004). 1940-luvulla HR-tutkimus (etenkin Hawthorne) ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimus (OB) loivat pohjaa henkilöstövoimavarojen johtamiselle, yhdistäen psykologista ja organisaatioiden tutkimusta. Toisen maailmansodan jälkeen USA:sta levisi henkilöstöjohtaminen, jonka termeinä vaihtelivat ”personnel management” ja ”welfare work” (Kaufman 2007, 22). Näiden tehtävien kautta muodostettiin ensimmäisiä varsinaisia henkilöstöjohtamisen osastoja ja työnimikkeitä. Ammattiyhdistysten ja -liittojen rooli nousi keskeiseksi, mikä levitti tietoisuutta ja ymmärrystä työntekijöiden tarpeista ja näkökulmasta (Halloran 1983, 9). Laajalti tarkasteltuna henkilöstövoimavarojen johtamisen rooli kasvoikin valtavasti toisen maailmansodan jälkeen organisaatioiden nopeassa kehityksessä.

Systemaattisen kehittämisen ja tutkimuksen kohteeksi HRM nousi 1970-luvulla. Teoreettisena isänä pidetään Raymond Milesia, joka määritteli erot ihmissuhdekoulukunnan, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarajohtamisen välille (esim. Syväjärvi 2005; Sädevirta 2004). Miles (1975) näki organisaation kahden ulottuvuuden muodostamana systeeminä: henkilöstövoimavarojen johtamisella yhdistetään organisaatiomuuttajat (mm. rakenne, tehtävät, teknologia) ja ihmismuuttajat (mm. osaaminen, arvot, asenteet) sosiotekniseksi järjestelmäksi. Johtajilla ja johtamisen tutkijoilla on Milesin mukaan kolmenlaisia teoreettisia suhtautumistapoja henkilöstöjohtamiseen: perinte-

nen, ihmissuhteinen ja ihmisvoimavarainen malli. Perinteisessä mallissa oletetaan työn olevan pohjimmiltaan vastenmielistä, jolloin tärkeitä ovat kiinteä ohjaus, valvonta ja selkeästi määritetyt työtehtävät. Ihmissuhteisessa mallissa oletetaan ihmisten haluan tuntea itsensä tärkeiksi ja tunnustetuiksi yksilöinä, mikä muodostuu johtamisen perustehtäväksi. Ihmisvoimavaraisessa mallissa uskotaan ihmisten kykenevän luovaan, vastuulliseen työskentelyyn, jolloin johtamisessa tulee luoda kannustava ympäristö voimavarojen hyödyntämiseen, osallistumiseen sekä itseohjaukseen. Käytännössä monissa organisaatioissa tyydytään enintään ihmissuhteiseen henkilöstöjohtamiseen, sillä ihmisvoimavarainen johtaminen edellyttää johtajalta erityisen vahvaa panostusta ja diagnostisia kykyjä. (Sädevirta 2004, 97-99.)

Sekä kansainvälisesti että Suomessa henkilöstöjohtajien nimittäminen käynnistyi 1970-luvulla (Horton 2009, 125; Sädevirta 2004, 20–24; 44–46). Sädevirta (emt.) toteaa, että 70-lukua pidettiin Suomessa henkilöstöhallinnon vuosikymmenenä. Henkilöstöammattilaisten määrä kasvoi ja henkilöstöpoliittisilla sopimuksilla harmonisoitiin vaihtelevia käytäntöjä. Varsinainen henkilöstöjohtamisen näkökulma alkoi vahvistaa asemiaan 1980-luvun lopulla. 1990-luvun alkupuolella lama-ajan keskusteluissa painottuivat kustannukset ja määrälliset tekijät, jolloin henkilöstöfunktioita hajautettiin tulosyksiköille. Nakari ja Sjöblom (2009, 35) toteavat työyhteisöjen mahdollisuuksien henkilöstövoimavarojen käyttöön heikentyneen 90-luvulla merkittävästi.

Läheinen ilmaus henkilöstövoimavarojen johtamiselle on ”industrial relations” (IR), jolla viitataan työnantajapolitiikkaan, työsuhdeasioihin, työllistämiseen sekä ammattiyhdistystoimintaan, eli perinteiseen henkilöstöhallintoon. Perinteisessä henkilöstöhallinnossa henkilöstön käyttäytyminen perustui normien noudattamiseen, tapoihin ja työnantajasuhteessa painottui tahtoon myöntymiseen (Guest 1987; 1997). Storey (1997, 10) laajensi Guestin jaottelua (taulukko 3) 25 kohdan tarkistuslistaksi, nähdessä peruslähtökohdat kuitenkin samankaltaisina.

Taulukko 4. Stereotyyppinen jaottelu perinteisen henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä (muk. Guest 1987)

	Perinteinen henkilöstöjohtaminen (personnel management)	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
Aika ja suunnitteluperspektiivi	Lyhyt aikaväli: reaktiivinen, ad hoc, marginaalinen	Pitkä aikaväli: proaktiivinen, strateginen, integroitu
Psykologinen sopimus	Sääntöjen noudattaminen	Sitoutuminen
Kontrollointi	Ulkoinen kontrolli	Itsekontrolli
Työsuhteet ja sopimukset	Pluralistinen: kollektiivinen, matala luottamus	Yhtenäinen: yksilöllinen, korkea luottamus
Preferoitu rakenne / järjestelmät	Byrokraattinen, mekanistinen: keskitetty, muodolliset roolit	Orgaaninen: kehittyvä, joustavat roolit
Henkilöstöjohtaminen	Asiantuntijapohjainen, keskitetty	Pitkälti integroitu linjajohdolle
Arviointikriteeri	Kustannusten minimointi	Voimavarojen maksimaalinen hyödyntäminen

Perinteistä julkisorganisaatioiden henkilöstöjohtamista voidaan kuvata johdon ja poliitikkojen suunnittelemaksi, jolloin rekrytointiin, palkkaukseen ja muuhun palkitsemiseen liittyvät asiat päätetään keskitetysti (Horton 2009, 124–126). Tämä on jättänyt vain vähän – jos ollenkaan – mahdollisuuksia soveltamiselle ja tilannekohtaisuudelle esimiestyössä työyksiköissä. Julkisen hallinnon todettiin kuitenkin tasapuolisuudestaan huolimatta olevan tehoton, yliresursoitu ja kykenemätön vastaamaan kansalaisten tarpeisiin, eikä se olisi enää kyennyt vastaamaan työmarkkinoiden kilpailun kiristymiseen. Horton (emt.) toteaa, että perinteinen henkilöstöhallinto on asteittain väistynyt Britanniassa 1980-luvulta lähtien. Myös Guest (1997; vrt. 1987) näkee, että henkilöstövoimavarojen johtamisen yleistyessä työnantajan harjoittaman henkilöstöpolitiikan ja HRM:n käsitteiden ja toimintojen suhteissa on tapahtunut jatkuvasti muutoksia. Vastakkainasettelut mallien kesken ovat olleet tyypillisiä, sillä perinteisessä työmarkkinasuhde-ajattelussa korostuivat kovat henkilöstöjohtamisen arvot. Henkilöstöhallinnon huomio oli lyhyen tähtäimen toimenpiteissä ja lähestymistapa oli reaktiivista, kun taas henkilöstövoimavarojen johtamisessa painottuu ennakoiva, pitkän tähtäyksen toimintatapa, jossa osallistuminen on vuorovaikutteista ja jatkuvaa (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 82).

Yksinkertaistaen henkilöstöjohtamiseen voidaan katsoa kuuluvan kaiken henkilöstöön liittyvän toiminnan organisaatiossa ja henkilöstövoimavarojen johtamisen keskittyvän puolestaan henkilöstöresurssien hallintaan (esim. Viitala 2007; Storey 1997). Viime vuosina henkilöstövoimavarojen strateginen merkitys on kuitenkin vahvistunut ja henkilöstöjohtaminen nivoutunut yhä merkittävämmäksi osaksi organisaatiotoimintaa. Onkin selvää, että arjen johtamispuheessa (vrt. Juuti 2006a) henkilöstöjohtamisella ja henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan yhtäläisesti ihmisten johtamiseen liittyvää suunnittelua, toimintaa ja arviointia. Täsmällistä termiä olennaisempana voidaan pitää käytettävälle ilmaisulle annettavan merkityksen sisältöä. Tässä tutkimuksessa käsitteiden välisiä vivahde-eroja ei pidetä merkittävänä, minkä perusteluihin palataan myöhemmin.

Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa (Strategic Human Resource Management SHRM) henkilöstövoimavarojen suunnittelu ja hallinta yhdistyvät tiiviiksi osaksi organisaation kokonaisstrategiaa (Boxall et al. 2007; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills & Walton 1984; Mabey, Salaman & Storey 2000; Sädevirta 2004). Tarkoituksena on tuoda esiin henkilöstövoimavarojen asema ja tehtävät organisaation tavoitteiden toteuttamisessa. SHRM-mallinuksista urauurtavimpana pidetään Harvardin mallia monitieteisyydessään ja -ulotteisuudessaan. Harvardin mallissa johtajien odotetaan rakentavan henkilöstövoimavarojen johtamisen painotuksia sidosryhmien odotusten ja tilannetekijöiden perusteella (Boxall et al. 2007, 50). Sädevirta (2004, 127–128) toteaa harvardilaisen ajattelun toimivasta henkilöstövoimavarojen johtamisesta kiteytyvän neljän C:n vaikutuksiin: commitment (sitoutuminen), competence (kompetenssi), congruence (yhteensovittaminen) ja cost-effectiveness (kustannusvaikeus). Harvardin malli perustuu pitkälti kausaaliseen ja systeemiteoreettiseen ajatteluun: henkilöstövoimavarojen tulokset (neljä C:tä) vaikuttavat pidemmällä aikavälillä tuloksellisuuteen, henkilöstön hyvinvointiin ja ympäröivän yhteisön hyvinvointiin.

Harvardin mallin jälkeen henkilöstö- ja henkilöstövoimavarojen johtamisen ulottuvuuksista on esitetty lukuisia mallinuksia (esim. Guest 1997; Boxall & Purcell

2003; Storey 1997). Aihetta teoreettisesti käsittelevää ja käytännön johtamistyöhön suunnattua kirjallisuutta on huomattavan paljon, eikä valikoimasta ole eriteltävissä tiettyä tai tiettyjä ”johtavia” mallinnuksia. Laajasta lähdekirjallisuudesta valikoitui kaksi tätä tutkimusta erityisesti palvelevaa henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäviä ja ulottuvuuksia erittelevää mallinnusta: Ulrich (2007) ja Syväjärvi (2005). Valitut mallinnukset kuvaavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kenttää kokonaisuuden näkökulmasta, mutta sisältävät myös muutosjohtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmat.

Ulrich (2007) jaottelee henkilöstöjohtamisen tehtävät toiminnan kohteeseen suhteuttaen (kuvio 7). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöstrategia täydentävät liiketoimintastrategiaa ja luovat henkilöstöjohtamisen suuntaviivat. Infrastruktuurin johtamisessa kyse on toiminnan mahdollistavien järjestelmien ja toimintamallien luomisesta, kuten rekrytointi-, kehittämis- ja urasuunnitteluprosessien johtamisesta. Uudistumisen ja muutoksen johtamisessa Ulrich (emt.) yhdistää muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen henkilöstön muutoskyvyn johtamiseen ja organisaatio-kulttuurin kehittämiseen muutostavoitteiden suuntaiseksi. Näkökulman mukaan muutosjohtaminen ei kuitenkaan ole pelkästään strategista, vaan läheisessä yhteydessä henkilöstön päivittäisjohtamiseen. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen on päivittäisten johtamistoimintojen toteuttamista muuttuvissa tilanteissa.

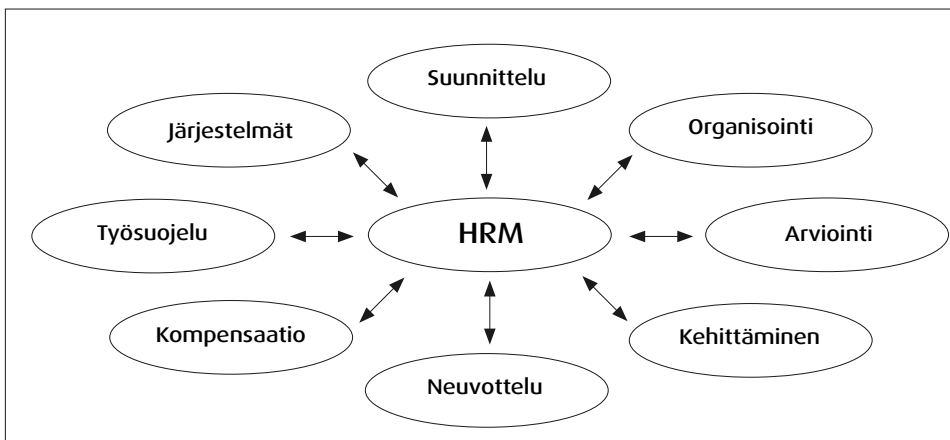


Kuvio 7. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation kehittämisessä (mukaillen Ulrich 2007, 47)

Ulrichin mallissa strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on vain yksi osa henkilöstöjohtamisen perustehtäviä, mutta henkilöstönäkökulma sisällytetään strategiaprosessiin jo ennen varsinaista käynnistymistä tasapainotetun mittariston laadinnan avulla (ks. Sädevirta 2004). Ulrich (2007, 46–49) toteaa, että strategisessa henkilöstö-

voimavarojen johtamisessa liiketoimintastrategiasta – tai kuntastrategiasta – muodostuu henkilöstötyön painopistealueita. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kannalta tämä tarkoittaa, että henkilöstöammattilaisen on kyettävä toimimaan sekä strategisesti että operatiivisesti, kyeten keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Vastaavasti on hallittava prosessien ja ihmisten johtaminen.

Syvjäärvi (2005; ks. myös Stenvall et al. 2007) tarkastelee henkilöstövoimavarojen ydintoimintoja suhteellisen laajasta näkökulmasta. Kuviossa 8 esitetyn kehikon mukaisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyy suunnitteluun, organisointiin, arviointiin, kehittämiseen, neuvotteluun, kompensatioon, työsuojeluun ja järjestelmiin. Suunnitteluun sisältyvät muun muassa rekrytointin, sijaisjärjestelyjen, työvoiman vaihtuvuuden ja poissaolojen kysymykset. Kyse on jatkuvasta kartoituksesta työvoimakysynnän ja -tarjonnan suhteesta ja tilanteiden mukaisista toimenpiteistä (Kauhanen 2001). Organisointi kohdistuu työn järjestämiseen, sisältäen esimerkiksi työajan ja työvälineiden järjestelyt sekä muut käytännön organisaatiotoiminnan ohjaamisen tehtävät. Arviointiin liittyvät sekä työsuorituksen että tuloksellisuuden mittaaminen ja ohjaus. Myös henkilöstöresursseja mittaavat taloudelliset tunnusluvut (esim. Cascio 2010) sisältyvät arvioinnin näkökulmaan. Monissa kunnissa käytössä olevien tuloksellisuuden arviointijärjestelmien, kuten Balanced Scorecard -pohjaisten tasapainotettujen mittaristojen soveltaminen ja hyödyntäminen sisältyvät myös tähän ydintoimintoon (ks. Niiranen et al. 2005). Käytännön henkilöstötyössä arvioinnin toiminto näyttyy tyypillisesti kehittämiskeskusteluina (ks. Aarnikoivu 2010).



Kuvio 8. Henkilöstövoimavarojen johtamisen ydintoiminnot (Syväjärvi 2005, 85)

Kehittämisen näkökulmaan sisältyvät perehdyttäminen, koulutus ja voimavarojen uudistaminen esimerkiksi muutossyvyyden näkökulmasta. Neuvotteluun liittyvät asiat kohdistuvat työyhteisöissä toteutettuihin viestinnän, yhteistoiminnan ja johtamisen toimintoihin, jolloin osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kysymykset ovat keskeisessä osassa. Kompensatiolla viitataan työtehtävän suorittamisesta saatavaan aineelliseen tai aineettomaan palkkioon (ks. Guthrie 2007) ja työsuojelulla turvallisuuteen

ja työhyvinvointiin liittyviin toimenpiteisiin. Viimeisenä ydintoimintona järjestelmät viittaavat esimerkiksi henkilöstöä koskeviin tietojärjestelmiin.

Tarkasteltaessa henkilöstövoimavarojen johtamista holistisesta näkökulmasta muodostuvat ydintoimintojen johtamisen sisällöt ja tehtävät varsin laaja-alaisiksi. Kuten Stenvall et al. (2007, 37) toteavat, on hyvin mahdollista että osa ydintoiminnoista jää kuntaorganisaatioissa – osittain tai pysyvämmiin – puutteellisesti hoidetuiksi. Samankaltaisia tutkimustuloksia yrityksissä osoittaa Storey (1997), todeten HRM-käytäntöjen soveltamisen tilanteiden muuttuvan nopeastikin. Keskittyminen muutamaisiin tehtäviin voi olla perusteltua esimerkiksi muutostilanteessa, mikä edellyttää tarpeiden tunnistamista ja tärkeimmiksi nähtävien toimintojen valintaa. Näkemystä vahvistaa Sädevirta (2004, 31), todeten kuitenkin ettei toimintojen asettaminen tärkeysjärjestykseen ole tärkeää, vaan tehtävien tai aktiviteettien keskinäinen yhteensopivuus.

Laajasta, holistisesta näkökulmasta johtamisen käytännöt täsmentyvät ja konkretisoituvat työyhteisöiden arjessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen mikronäkökulma tarkastelee johtamistoimintaa yksilöiden ja ryhmien tasolla (Boxall et al. 2007, 2). Kyse on esimerkiksi rekrytoinnista, perehdyttämisestä, osaamisen kehittämisestä ja työntekijöiden toiminnan ohjaamisesta. Yksilön näkökulmasta esimerkkinä edellä kuvatusta tilannekohtaisesta, tiettyjen ulottuvuuksien painotuksesta voidaan pitää ensimmäisiä hetkiä organisaatiossa. Työntekijälle henkilöstöjohtaminen näyttäytyy prosessina, joka käynnistyy jo rekrytoinnissa, jopa jo työhaastattelussa. Tällöin henkilöstöhallinnon osa-alueista tulisi esimerkiksi Takalan (1973, 135) mukaan painottua perehdyttäminen, työnopastus ja henkilöstösuunnittelu, jotka hyvin hoidettuina rakentavat vahvan pohjan sitoutumiselle ja työssä viihtymiselle.

HRM-ajattelussa on nähtävissä muutamia keskeisiä teemoja, jotka leikkaavat mallinnuksia. Sitoutuminen, osallisuus ja palkitseminen ovat sekä johtamisen keinoja, että onnistuneen henkilöstöjohtamisen vaikutuksia. Sitoutumisen merkitystä korostaa esimerkiksi Guest (1997, 113; 2007), joka näkee sitoutuneet työntekijät toiminnan perustana, voimana kohti parempaa tuloksellisuutta. He ovat uskollisia työnantajalleen, jolloin koulutus ja osaamisen kehittäminen kannattaa. Sitoutumisen vastinparina on pitkään pidetty kontrollia, mikä kytkeytyy seuraavassa avattavaan pehmeään ja kovaan henkilöstöjohtamiseen (ks. Guest 2007, 130).

2.1.2 Pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?

Organisaation vahvan talouden ja työelämän laadun välillä ei ole merkittävää yhteyttä, osoittavat Storeyn (1997) tutkimustulokset. Työntekijöiden sitoutuminen, luottamus ja työtyytyväisyys ei rakennu pelkästään mittaamisen, resurssien johtamisen tai esimerkiksi suoriutumiseen perustuvan palkkauksen pohjalta. Onkin erotettava toisistaan laskelmoiva, rationaalinen eli kova henkilöstöjohtaminen ja ihmiskeskeinen ja -läheinen eli pehmeä henkilöstöjohtaminen.

Pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmat ovat toisistaan erilliset, mutta silti keskenään tiiviissä yhteydessä. Tarkastelu kytkeytyy läheisesti klassiseen management-leadership -keskusteluun (esim. Kotter 1996; Shackleton & Wale 2000; Storey 2004; Broussine 2009), jota johtamis- ja hallintotieteellisessä tutkimuksessa on käyty vuosikymmenten ajan. Broussine (emt.) korostaa Kotteria (1996)

mukailten näkökulmien välistä eroa johtamisen fokuksen erilaisuutena: ”*Leadership shapes the future, management delivers it*”. Leadershipin tarkoituksena on näin ollen houkuttelevan vision luominen tulevaisuudesta, jolloin management keskittyy organisoimaan tehtävät sen suuntaisesti. Asioiden johtamisessa korostuu muun muassa suunnittelu, budjetointi, organisointi ja valvonta, ihmisten johtamisessa puolestaan kannustaminen, motivointi ja ihmisten koordinointi vision taakse (Kotter 1996, 22). Olennaista kuitenkin on, että tulevaisuuteen suuntautuvaa johtajuutta (leadership) löytyy kaikilta organisaation tasoilta: se ei ole vain yhden henkilön, kuten kuntajohdajan tai toimitusjohtajan rooli.

Kovassa henkilöstövoimavarajohtamisessa voimavarat nähdään osana organisaation avaintoimintoja ja strategista suunnittelua. Kova näkökulma korostaa rationaalisia ja määrällisiä henkilöstövoimavarojen tekijöitä, arviointia ja mittaamista. Kova henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole Leggen (1997) mukaan pelkästään strategisen johtamisen tasolla, vaan on laskeutunut työyhteisöihin esimerkiksi erilaisten laatujärjestelmien ja organisaation rakennemuutosten myötä. Tällöin kova henkilöstöjohtaminen näyttäytyy organisaatioarjessa muun muassa tehokkuusvaatimusten, talouskurin ja kasvavan asiakastietoisuuden kautta. Kun kehittämistyö lähtee strategisesti ja ylhäältä käsin, se saa kovan henkilöstövoimavarajohtamisen leiman. On kuitenkin huomioitava, ettei kovalla henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoiteta perinteistä henkilöstöhallintoa, vaikka niiden painotukset voivatkin osin olla samansuuntaiset (Horton 2009).

Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmassa johtamisen perustana ovat muun muassa joustavuuden, vuorovaikutuksen, motivaation ja osallisuuden periaatteet. Pehmeä näkökulma perustuu erityisesti kasvu- ja ihmissuhdeteorioihin, ja kuten Stone (2005, 8) on todennut, liittyy humanistiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Lähtökohtia ovatkin arvot ja arvostaminen. Keskeistä on henkilöstön sitoutumisen mahdollistaminen luottamuksellisilla suhteilla ja henkilöstön osallistamisella (Legge 1997, 35). Organisaatio menestyy, kun henkilöstö käyttää tietoaan ja osaamistaan sekä on sitoutunut, tyytyväinen ja motivoitunut. Keskeisiä tekijöitä ovat joustavuus, vuorovaikutus, sopeutuvuus ja informaation kulku. Pehmeä näkökulma ei kuitenkaan ole erillinen organisaation strategiasta tai tavoitteista, vaan henkilöstö nähdään niiden saavuttamisen mahdollistajana erityisosaamisensa, sitoutumisensa ja motivaationsa myötä (Stone, emt.). Pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen mallin tavoitteena on luoda menestymistä nimenomaisesti kestäväällä tavalla (Doorewaard & Benchop 2003).

Keskusteluun pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarojen johtamisen välisistä painotuksista liittyy henkilöstöjohtamisen yksilöllisyyden näkökulma. Molemmissa suunnissa on nähtävissä yksilötason HRM-toimintoja, mutta niiden sisällöt vaihtelevat. Siinä missä kova henkilöstöjohtaminen heijastuu yksilötasolla arviointina (esim. henkilökohtainen suoriutuminen), mittaamisena (esim. asiakasmäärät) sekä myös valvontana (esim. työaika, sairauspoissaolojen määrä), keskittyy pehmeä HRM aineettomiin motivaatiotekijöihin sekä tietoon ja osaamiseen. Tällöin johtamisessa painottuvat muun muassa kannustaminen, osaamisen kehittäminen, tiedon integrointi ja osallistamisen keinot. Pehmeän ja kovan henkilöstövoimavarajohtamisen erilaisuutta voidaankin kuvata strategisuuden ja ihmiskeskeisyyden näkökulmien kautta, joskin myös pehmeän HRM:n perusta tulisi olla strategiassa.

Tarkasteltaessa henkilöstövoimavarojen johtamisen kytkentöjä yksilötutkimukseen sekä teoreettisissa mallinuksissa olevaa asennoitumista yksilön rooliin voidaan nähdä selkeä yhteys teemojen välillä. Työntekijän näkökulmaan keskittyy esimerkiksi Guest (2004a ja b; 2007), nähden henkilöstövoimavarojen johtamisen keskinäisenä vaihtona organisaation ja työntekijän kesken. Tällä viitataan psykologisten sopimusten käsitteeseen, jota avataan psykologista johtamisorientaatiota käsittelevässä luvussa. Yksilölähtöisinä voidaan pitää myös kompetenssien johtamista käsitteleviä mallinuksia (esim. Kesti 2010) sekä tiedon johtamista tarkastelevia tutkimuksia (esim. Krone 2007). Vaikka mallinuksia on runsain mitoin ja niiden väliset painotukset vaihtelevat, on yksilön roolin määrittäminen ja kuvaaminen olennainen osa kunkin mallin teoreettista perustaa.

Kaiken kaikkiaan on kuitenkin eri asia, millä tavoin yksilön asema ja rooli kulloissakin mallinuksissa määritetään, kuin niiden näkyminen käytännön johtamisessa. Lukuisissa kunnissa on tehty klassinen toteamus henkilöstövoimavarojen tärkeyden toteamisesta juhlapuheissa, mutta sen toteutumattomuus käytännön henkilöstöjohtamisessa. Tämä tulos on nähtävissä myös tämän tutkimuksen aineistossa. Stenvall et al. (2008) ovat tarkastelleet pehmeää ja kovaa henkilöstövoimavarajohtamista kuntaliitostilanteissa ja tutkimuksen mukaan henkilöstövoimavarojen näkökulman ratkaisee pitkälti konteksti ja tilanne, jossa sitä toteutetaan. Olisi tärkeää löytää muutostarjen reunaehtojen mukaiset HRM-käytännöt (ks. myös Kets de Vries 2006), jolloin johtamisesta on löydettävissä sekä pehmeän että kovan näkökulman piirteitä. Käytännön johtamisessa tämä tarkoittaisi Stenvallin et al. (emt.) mukaan pehmeän näkökulman kytkeytymistä mikrotason johtamiseen eli työyhteisöjen arjessa toteutuviin johtamiskäytäntöihin. Kova HRM painottuu puolestaan strategisessa, suuntaviivat määrittävässä ja organisaatiotoimintaa ohjaavassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kovaa näkökulmaa tarvitaan, jotta henkilöstövoimavarat muodostuvat osaksi strategista toimintaa ja organisaation kokonaisvaltaista johtamista. Mikrotason henkilöstövoimavarajohtaminen on tilannekohtaisempaa, sisällöltään vahvemmin operatiivista.

Sekä henkilöstövoimavarojen johtamisen että psykologista johtamisorientaatiota käsittelevät tutkimukset ovat tällä hetkellä pitkälti yhtä mieltä siitä, että sekä kovaa että pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista tarvitaan (esim. Stenvall et al. 2008; Storey 1997; Legge 1997; vrt. Katz & Kahn 1978). Kovan ja pehmeän näkökulman ei ole tarkoitus olla kilpailevia vaan toisiaan täydentäviä (Legge 1997; Nakari 1988). Organisaatiotoiminnassa ja kuntasektorilla on kuitenkin nähtävissä kovan henkilöstöjohtamisen periaatteiden ja toimintojen vahvuutta suhteessa pehmeään näkökulmaan. Jääskeläinen (2008) osoittaa, että käytännön johtamiseen toivotaan vahvemmin pehmeämpää henkilöstöjohtamista taloudellisen näkökulman rinnalle. Perinteinen ajattelumalli ”istuu tiukassa” julkisorganisaatioissa, eikä sitä ole tarkoituksenmukaista syrjäyttää kokonaan. Kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarajohtamisen soveltamisessa ei näin ollen ole niinkään kyse toimintatapojen muutoksesta, vaan johtamisparadigman muuttamisesta kaikilla toiminnan tasoilla. Pehmeän henkilöstövoimavarajohtamisen käytännön toteutuksessa keskeisessä roolissa ovat työyksiköiden esimiehet, jotka omalla toiminnallaan yhdistävät strategista ja ihmiskeskeistä henkilöstöjohtamista.

2.1.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteita kuntaorganisaatioissa

Julkisorganisaatioiden toiminnassa henkilöstövoimavarojen johtaminen toteutuu suhteessa New Public Managementin (NPM) mukaisiin ratkaisuihin. NPM on julkisjohtamisen doktriini, joka muotoutui 1990-luvun alkupuolella ja pyrkii korvaamaan perinteisen julkisen hallinnon hierarkkisuutta markkinamekanismien keinoin, edistäen muun muassa joustavuutta, sopimuksellisuutta ja tuloksellisuuden arviointia (Salminen 2004; Hyyryläinen 2004). Jylhäsaari (2009) nostaa NPM:n keskeisiksi näkökulmiksi markkinaehtoisuuden, ohjattavuuden, strategisuuden ja tuloksellisuuden. Monilta osin NPM:n periaatteisiin pohjautuvatkin muun muassa organisaatorakenteiden muutokset, suuremmat rakenteelliset tuottajakokonaisuudet sekä tuottavuusvaatimukset, jotka leikkaavat läpi julkisten organisaatioiden.

Julkisorganisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtamisen roolissa on heijastunut toimintaympäristö- ja rakennemuutosten aiheuttamien joustavuuden ja strategisen suunnittelun merkitys (Brown 2008; Saarinen & Forma 2007). Bach ja Kessler (2007) näkevät, että julkisorganisaatioissa viime vuosien kehitystrendi on haastanut perinteiset HRM-mallinnukset ja suunnannut henkilöstövoimavarojen johtamista vahvemmin henkilöstöressurssien suuntaan. Julkisorganisaatiot toimivat yhä hajautetummin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä sovelletaan eri tavoin, mikä näkyy kuntaorganisaatioissa hyvin vaihtelevina HRM-toimintojen tasoina (esim. Stenvall et al. 2008; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2009; Jokinen & Heiskanen 2012; Horton 2009). Aito HRM-ajattelu on varsin alkuvaiheessa julkishallinnossa, jolloin henkilöstöpolitiikka on usein retorista ja toteuttaminen ontuu. Henkilöstön rooli muutosten suunnittelussa on vaihtelevaa eikä organisaatioihin ole juurikaan muodostunut käsitystä, millainen on toimiva HRM-toteutus uudistuksen yhteydessä. Vastaavasti on osoitettu (Penttinen 2008), että palkitseminen toteutuu kunnissa lähinnä sisäisen onnistumisen tunteen kautta. Osassa kuntia voimavaraperustaiset käytännöt ja esimerkiksi arvioinnin menetelmät ovat kuitenkin muodostuneet systemaattiseksi osaksi organisaatiotoimintaa (ks. esim. Lumijärvi & Ratilainen 2004). Syväjärvi ja Stenvall (2003b) osoittavat tutkimuksellaan, että kyse on nimenomaisesti vaihtelevista käytännöistä kuntien kesken: julkisen ja yksityisen organisaation henkilöstöjohtajuudessa sinänsä ei ole eroa.

On nähtävissä erityispiirteitä, jotka vaikuttavat kuntaorganisaatioiden HRM-käytäntöjen kehittämiseen. Oma merkityksensä nähdään olevan kuntajohtamisen kaksinapaisuudella ja johtamisen liikkumavaralla (esim. Leinonen, Vakkala & Juntunen 2007). Myös Koivuniemi (2004, 167) näkee, että poliittisen ja virkamiesjohdon näkökulmat henkilöstövoimavarojen kysymyksiin voivat olla varsin erilaiset. Muuttuva kuntaorganisaatioiden toimintatapa asettaa myös vaatimuksia henkilöstöjohtamiseen: sekä henkilöstöltä, johdolta että luottamusmiehiltä edellytetään vahvempaa arvokeskustelua organisaatioiden muuttuessa liiketoiminnallisiksi paitsi palvelutuotannoltaan, usein myös organisaatiomuodoltaan (esim. Sundqvist 2002). Koivuniemen (2004, 196; vrt. Horton 2009) mukaan henkilöstövoimavarojen hallinta kunnissa on ongelmallista vinoutuneen ikärakenteen, henkilöstöpolitiikan puutteiden ja jatkuvien muutosten vuoksi. HRM-käytäntöjen vaihtelua voidaan näin ollen selittää paitsi erilaisilla toimintaympäristötekijöillä ja johtamiskäytänteiden perinteillä, myös

kuntaorganisaation luoman työympäristön ilmapiirin avoimuudella sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksilla (Nakari & Sjöblom 2009). Vaihtelua on näin ollen myös kuntaorganisaatioiden sisällä ja esiin voi nousta erityisiä ”ongelmayhteisöjä” (Jokinen & Heiskanen 2012).

Tutkimustuloksia HRM-käytäntöjen vaihtelevuudesta osoittaa Hyrkäs (2009), jonka mukaan kunnat jakaantuvat neljään ryhmään osaamisen johtamisen painotuksen ja tason mukaan. Hyrkäs (emt., 153–156) erittelee osaamisen johtamisen perusteella Innostuneet aloittelijat, Tekniset aloittelijat, Edistyneet ja Kehittyvät kunnat. Ryhmien erilaisuus näkyy muun muassa osaamisen johtamisen toimenpiteiden ja työvälineiden käytön aktiivisuudessa, strategiaohjauksen roolissa ja osaamista tukevassa ilmapiirissä. Tutkimuksen mukaan edistyneisiin kuntiin kuului kolmannes kunnista, kehittyviin kuntiin sekä teknisiin aloittelijoihin 25 prosenttia kunnista. Alkuvaiheessa, Innostuneiden aloittelijoiden ryhmässä oli viidennes kunnista. Henkilöstövoimavarajohtamisen kehittämisen voidaan näin ollen todeta olevan merkittävässä roolissa varsin suuren kuntajoukon kohdalla ja siihen panostaminen on myös osoitettu kannattavaksi. Henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaatioissa tutkineet Nakari ja Sjöblom (2009) osoittavat, että HRM-käytännöillä on yllättävänkin vahva yhteys yksikkökustannuksiin, työelämän laatuun ja palvelutytytyväisyyteen. Mitä enemmän HRM-käytäntöjä tutkimuskohteissa oli käytössä, sen vahvempi yhteys tuloksellisuuteen oli nähtävissä. Tutkimus osoittaa, että yksittäiset, toimivat HRM-käytännöt eivät vielä vaikuta tuloksellisuuteen, vaan tarvitaan monipuolista, pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista henkilöstövoimavarajohtamisen suunnittelua ja toteutusta. Parantuneen tuloksellisuuden taustalla olivat rakenteellisten ratkaisujen ohella johdonmukaisesti sovelletut HRM-käytänteet, jolloin tietoa ja osaamista kyettiin hyödyntämään motiivovalla tavalla työyhteisöissä.

2.2 Muutostilanteiden erityisyys henkilöstövoimavarojen johtamisessa

2.2.1 Henkilöstövoimavarajohtamisen haasteita organisaatiomuutoksissa

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kyse organisaation ja siinä toimivien ihmisten intressien yhdistämisestä (Cascio 2010). Muutostilanne luo erityisiä odotuksia ja vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. Näin toteaa muun muassa Kotter (1990): mitä enemmän muutoksia, sitä vahvempaa johtajuutta (leadership) tarvitaan. Itse asiassa Kotter (emt., 35) näkee muutoksen rakentamisen olevan johtajuuden päätehtävä: ”*Leadership produces change. That is its primary function.*” Kotterin johtajuuskäsitys nojaa vahvaan visionäärisyyteen: johtajuudessa määritetään visio ja järjestetään ihmiset vision mukaisesti, kannustaen ja sitouttaen vision toteuttamiseen (emt. 1996, 23). Myös Storey (2004, 7) korostaa ihmisten johtamisen roolia muutoksissa, todeten johtajuuden tähtävän nykyisten järjestelmien haastamiseen ja muuttamiseen. Näkökulman mukaan johtaminen on moniulotteista ja vaihtuviin tehtäviin, näkökulmiin ja tilanteisiin tarvitaan erilaisia rooleja. Muutostilanteessa asioiden johtamisen osuus on kuitenkin vain noin 10–30 prosenttia, edellyttäen ihmisten johtamisen roolia

noin 70–90 prosenttisesti. Muutoksen ongelmia ratkotaan kuitenkin useimmiten asioita johtamalla, mikä Kotterin (emt.) mukaan johtuu vahvasta, itseään ruokkivasta asijahtamisen kulttuurista. Kotterin viesti pätee edelleen myös julkisorganisaatioiden muutoksissa: keskeistä on, kuinka johtajuutta ja sen moninaisuutta kyetään koordinoimaan kompleksisessa ympäristössä ja organisaatiotoiminnassa.

Muutostilanteiden koskettaessa työyhteisöjen henkilöstöä kohdistuu henkilöstöjohtamisen linjauksiin ja käytäntöihin vaihtelevia odotuksia ja paineita. Organisaatioiden rakenteellisten muutosten ohella uudistukset kohdistuvat muun muassa toiminnan järjestämisen peruslähtökohtiin (esim. liikelaitostamiset), informaatioteknologiaan järjestelmiin ja työn tekemisen tapoihin. Rakennemuutosten keskellä korostuu samanaikaisesti tarve mikrotason henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä kokonaisuutta suuntaavaan henkilöstöstrategiaan ja toimintamalleihin (Stenvall et al. 2008). Perimmäinen tarve ja tarkoitus henkilöstövoimavarojen erityiskysymyksiin muutostilanteissa lähtee kuitenkin ihmisistä muutoksissa.

Henkilöstöä muutostilanteissa käsittelevät tutkimukset osoittavat organisaatiomuutoksen haastavan työhyvinvoinnin (esim. Stenvall et al. 2007; Koski & Vakkala 2007; Mauno & Virolainen 1996). Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat nousseet viime aikoina esiin myös ikääntymisen, työssä jaksamisen ja lisääntyvän työkuormituksen yhteydessä¹⁵. Organisaatioissa työhyvinvointia voidaan tarkastella toiminnan eri tasoilla, mutta keskeisessä osassa käsitettä on yksilö ja hänen kokemuksensa hyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan. Ihmiskeskeinen Marjalan (2009) näkemys työhyvinvoinnista korostaa sen jatkuvaa liikettä tajunnallisten, kehollisten ja situationaalisten tekijöiden voimasta. Työyhteisöjen arjessa hyvinvointi heijastuu ja toteutuu avoimuuden, luottamuksen, tasapuolisuuden ja osallisuuden periaatteissa. Juutin ja Vuorelan (2004) mukaan työyhteisön hyvinvointia lisäävät muun muassa keskusteleva johtaminen, hyvä vuorovaikutus ja oikeudenmukainen päätöksentekokulttuuri (vrt. Stenvall et al. 2008). Päivittäisessä arjessa yhteisöllisessä ja yksilöllisessä työhyvinvoinnissa keskeisiksi muodostuvat myös alaistaidot (esim. Rehnback & Keskinen 2005). Ollila ja Joki (2005, 32) toteavat työhyvinvoinnin edistämisen olevan parhaimmillaan *”henkilöstöstrategiaan perustuvaa jokapäiväistä toimintaa työyhteisön toimivuuden, osaamisen, työympäristön ja toimintakyvyn parantamiseksi”*. Kokonaisuutena voidaan todeta kirjallisuuden olevan varsin yhtä mieltä siitä, että työyhteisön ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde.

Muutostilanteissa työhyvinvointiin kohdistuu haasteita monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Suonsivu (2003) osoittaa muutostilanteiden ja erityisesti hallitsemattomien ja huonosti perusteltujen organisaatiomuutosten johtavan herkästi masennukseen tiedon puutteen ja henkilökohtaisten tunnereaktioiden (esim. pelko, uhkaavuus) sekä yhteisössä koetun pahoinvoinnin myötä. Hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden vuoksi tilanteen kehittymiseen vaikuttavat niin yksilön sisäinen tunnemaailma, sosiaalisessa ympäristössä tapahtuvat tilanteet ja tulkinnat kuin kokemukset organisaatiotoimintaan liittyvistä tekijöistä (vaikutusmahdollisuudet, viestintä, arjen organisoimisen toimivuus). Työhyvinvoinnin kehittäminen muutostilanteessa onkin hyvin haastavaa

15 Työhyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen, kytkeytyen muun muassa suorituskyvyn, työkyvyn ja toimintakyvyn käsitteisiin. Selkeä yhteys työhyvinvoinnin käsitteellä on työssä jaksamisen, työviihtyvyyden ja henkisen pääoman käsitteisiin (esim. Koivuniemi 2004; Hyppänen 2010).

ja kehittämisen toimenpiteet hiipuvat herkästi ylläpitäviksi elementeiksi. Muutoksen aikana työhyvinvoinnin ja jaksamisen kehittämistä on vaikea nivoa arkityöhön ja jokaiseen työyhteisöön. Esimiesten ajalliset resurssit ovat aikaisempaa niukemmat eikä ylimääräisiksi koettuihin hankkeisiin, työryhmiin tai kokoontumisiin koeta löytyvän sen paremmin aikaa kuin muitakaan resursseja. Työhyvinvoinnin kehittämisen vaikeus muutoksen aikana osoittaa, miten tärkeää siihen panostaminen on.

Muutostilanteet heikentävät henkilöstön näkemyksiä työn pysyvyydestä ja haurastuttavat luottamusta organisaatioon ja johtamiseen. Stone (2005, 588) toteaa HRM-toimintojen olevan avainasemassa vastattaessa luottamuksen puutteisiin. Tasa-puolisilla ja tarkoituksenmukaisilla henkilöstötoimilla lisätään luottamusta johtoon, mikä parantaa sitoutuneisuutta ja täydentää muutoksissa rikkoutuvia psykologisia sopimuksia. Niiranen (2006) puolestaan toteaa, että muutostilanne edellyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen uudelleensuuntaamista niin tavoitteidensa, rakenteidensa kuin järjestelmiensäkin osalta. Milesin (1975) henkilöstövoimavarajohtamisen näkemystä soveltaen kunnissa on liitosten ja muiden rakenteellisten muutosten yhteydessä nähtävissä sekä organisaatio- että ihmismuuttujien rooli. Tällöin henkilöstöjohtamisen tehtäväksi muotoutuu muutostekijöiden ja toiminnan muuttujien integrointi toimivaksi järjestelmäksi.

2.2.2 Muutostilanteessa korostuvia henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja

Organisaatiomuutoksen valmistelun ja toteutuksen tilanteessa henkilöstövoimavarojen johtamiseen kohdistuu erityisiä vaateita ja odotuksia toiminnan eri tasoilta ja toimijoiden vaihtelevien näkökulmien ja intressien kautta. Työyhteisön muutostilanteessa organisaation ja ihmisten intressit saavat uusia variaatioita, kuten Stenvall et al. (2007) tuovat esiin. Haasteeksi muodostuu, kuinka näitä muuttuvia ja mahdollisesti toisistaan eroavia intressejä voidaan hallita HRM -ydintoimintojen kautta.

Vahva henkilöstöjohtoon rooli kasvattaa sitoutumista ja edistää muutoksen toteutumista suunnitellusti. Ulrich (2007, 54) ja Lawler (2003, 228–234) korostavat henkilöstöammattilaisten roolia muutosten toteuttamisessa ja edistämisessä. Tehtävänä on muun muassa ongelmien tunnistaminen, luottamuksen rakentaminen ja tilannekohtaisten toimintasuunnitelmien laatiminen. Stone (2005, 600) näkee kahden tai useamman organisaation yhdistymisessä olennaisimpina HRM-tehtävinä nopean etenemisen rakenteiden ja kulttuurien sulauttamiseen, kompensatiojärjestelmien suunnittelun, johtamistapojen yhdistämisen sekä muutosprosessiin liittyvän viestinnän. Voidaan nähdä, että perimmäisenä henkilöstöjohtamisen tavoitteena muutoksessa on sitoutuneisuuden turvaaminen ja lisääminen, mikä mahdollistuu yhdistämällä toimivat HR-käytännöt ja rationaalisesti perustellut muutostavoitteet (Meyer, Hecht, Gill & Toplonytsky 2010).

Edellä esitetyssä kuviossa 8 on kuvattu Syväjärven (2005) mallinnus henkilöstövoimavarojen ydintoiminnoista (suunnittelu, organisointi, arviointi, kehittäminen, neuvottelu, kompensatio, työsuojelu ja järjestelmät). Stenvall et al. (2007) kokoamassa kuntaliitostapausten tutkimusaineistossa, jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään, ydintoiminnoista korostuvat muutostilanteessa erityisesti suunnittelu, organisointi ja

neuvottelu. Suunnittelun merkitys on vahva etenkin kuntafuusioiden valmistelussa, jolloin henkilöstön osaamista ja uuden organisaation rakennetta sovitetaan yhteen ja määritetään uutta osaamista edellyttävät tehtävät. Organisaatiomuutoksissa henkilöstövoimavarojen hallinta tarkoittaa pitkälti ihmisten välisiä työsuhteita ja -tilanteita sekä niiden johtamista. Henkilöstösuunnittelun sekä organisoiminnin tehtäviin voidaankin sisällyttää se valmistelutyö, joka kohdistuu työntekijöiden tehtävien ja vastuiden uudelleenmäärittelyyn kuntaliitoksen tai kuntien yhteistyön myötä. Kuntien henkilöstölle taattu viiden vuoden muutosturva varmistaa työpaikkojen pysyvyyden, mutta työtehtävien muutokset ovat luonnollisesti mahdollisia. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on laaja ja monimutkainen, edellyttäen sekä kokonaisrakenteen hallintaa että ihmisten osaamisen ja toiveiden selvittämistä. Jatkuvaluonteisen suunnittelun tekee haastavaksi myös se, että toimintaympäristötekijöiden muuttuminen on vaikeasti ennustettavissa.

Neuvottelun merkitys nousee organisaatiomuutoksissa esiin viestintään liittyvänä ydintoimintona. Neuvottelu korostuu muutoksissa kaikilla johtamisen tasoilla ja se tulisi suunnitella perinpohjaisesti jo valmisteluvaiheessa (Bengtsson 1992, 4). Neuvottelulla on mahdollista tukea muutosviestintää, yhteistoimintaa sekä organisaatiotoiminnan sujuvuutta kokonaisuutena. Stenvall et al. (2007) mukaan *”vuorovaikutteinen ja neuvotteleva henkilöstövoimavarojen hallinta on ilmeisen merkittävää onnistuneelle kuntafuusiolle”*. Tutkimuksessa muutokseen sopeutumisessa myönteisesti erottuivat ne yksiköt, joissa keskusteluyhteys esimiehen ja työntekijän välillä oli toimiva. Työyhteisötasolla olennaista on löytää sopivia vuorovaikutuksen välineitä ja foorumeja.

Muutostilanteessa korostuu lähiesimiehen johtajuus, mikä henkilöstöjohtamisen kannalta aiheuttaa herkästi ongelmia. Koivuniemen (2004, 167) aineistossa esimiesten rooliepäselvyydet ja vaihteleva johtamisosaaminen aiheuttivat ongelmatilanteita kunnissa. Näin voi käydä erityisesti muutoksissa, jolloin esimiehen tehtävät ja asema voivat muuttua useampaankin kertaan (ks. esim. Koski & Vakkala 2007). Stone (2005) näkee henkilöstövoimavarojen hallinnan työntekijän ja työnantajan välisen suhteen hoitamisena, johon kuuluu sekä ihmisten tuottava hyödyntäminen organisaation strategisten tavoitteiden lähtökohdista että yksittäisten työntekijöiden tarpeiden tyydyttäminen. Hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen sisältyvät siis yhtä lailla ihmisten johtamiseen liittyvät tekijät organisaatiotasolla kuin inhimillisen toiminnan periaatteetkin. Myös Doorewaard ja Benschop (2003) vaativat sensitiivistä, empaattista ja kunnioittavaa henkilöstövoimavarojen hallintaa. Muutostilanteessa tällä tarkoitetaan esimerkiksi inhimillisten kokemusten ja tunteiden vaihdantaa sekä yhteisen muutostodellisuuden rakentamista, suunnaten katset kohti johtamisen psykologiaa.

3 Muutoksen psykologiaa

3.1 Johtamisen psykologia ja organisaatiokäyttäytyminen

3.1.1 Organisaatioiden ja johtamisen psykologian lähtökohtia

Organisaatioiden ja johtamisen psykologia on noussut yhdeksi kiinnostavimmista teemoista niin hallintoa ja johtamista opiskelevien kuin käytännön johtamistyössä toimivienkin keskuudessa. Mistä johtamisen psykologia on kiinnostunut? Millaisiin käsitteisiin se kytkeytyy ja millaista tietoa tarjoaa? Käytännön johtamisoppaissa esiin nousevat muun muassa sitoutuneisuus, motivointi, osallisuus ja yhteisöllisyys. Suosittuja teemoja ovat myös valta ja luottamus johtamisessa. Viime aikoina kiinnostus on jälleen kasvanut transformationaaliseen johtajuuteen ja johtajan karismaan (esim. Hogg 2005, 54–55; Storey 2004). Johtamisen psykologia menee näiden ilmiöiden taakse, tutkien toteutumiseen ja puutteellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ihmiskeskisesti. Organisaatioiden ja johtamisen psykologia tutkii ihmistä organisaatioelämässä ja -todellisuudessa sosiaalisesta, kognitiivisesta ja/tai käyttäytymisen näkökulmista (esim. Chmiel 2000; Fineman 1996).

Johtamisen psykologiaa fokukseltaan hieman laajempi käsite, organisaatiopsykologia tarkastelee yksilön, ryhmän ja organisaation suhdetta ja dynamiikkaa (Syväjärvi 2005, 75). Organisaatiopsykologian paradigmat yhdistävät sekä organisaatioteoreettisen ymmärryksensä organisaation luonteesta ja toimimisesta, että psykologisen käsityksensä ihmisestä, käyttäytymisen perusteista ja toiminnan luonteesta. Psykologista näkökulmaa on kehitetty organisaatiotutkimuksen yhteydessä pitkälti positivistiseen tiedekäsitykseen nojaten (Syväjärvi et al. 2007; Syväjärvi & Vakkala 2009). Organisaatiopsykologia ja johtamisen psykologia hyödyntävät hyvin pitkälle samoja käsitteitä ja tutkivat organisaatioelämää psykologisesta näkökulmasta. Niille läheisenä, mutta perustaltaan rajatumpana käsitteenä voidaan pitää johtamiskäyttäytymistä, joka tutkimussuuntauksena painottaa esimerkiksi piirteiden ja tilannekohtaisuuden vaikutusta johtajan toimintaan (esim. Ropo 1989, Juuti 2006b).

Haslam (2004) erittelee neljä keskeistä johtamisen psykologian paradigmaa. Taloudellisen motivaation paradigma kytkeytyy taylorismiin ja tieteelliseen liikkeenjohtoon, yksilöllisiä eroja tutkiva paradigma keskittyy organisaatiokäyttäytymisen vaihtelevuuteen ja psykologisiin testeihin. Ihmisten välisiä suhteita tarkasteleva paradigma perustuu puolestaan Elton Mayon Hawthorne -tutkimuksiin, painottaen organisaatioelämän sosiaalista ulottuvuutta. Kognitiivinen paradigma näkee, että ihmisen käyttäytymiseen eivät vaikuta vain ympäristötekijät tai persoonallisuuden piirteet, vaan ihmisen omat tulkinnat, ajatukset ja motiivit. Organisaatioiden ja johtamisen psykologia on soveltava tieteenala, jolloin tutkijat hyödyntävät useita aiempia tutkimuksia ja koulukuntien tuloksia, eikä sitoutuminen tiettyyn paradigmaan ole välttämättä vahvaa (ks. Chmiel 2000, 14). Näin ollen näkökulmien taustalla on nähtävissä paitsi erilaisia johtajuuden painotuksia, myös johtajuustutkimuksen kehitysvaiheita (ks. Northouse 2004; Juuti

2006b).

Suomalaisessa organisaatiopsykologiassa yhdeksi klassikoista on muodostunut Takalan (1973) teos *Yksilö organisaatiossa*. Takala tarkastelee henkilöstöhallintoa psykologisten ilmiöiden ja käsitteiden avulla, valottaen käytännön johtamistyön keinoja. Yritysjohdolle ja esimiehille suunnattu teos tarkastelee johtamista työntekijän, organisaatioon tulevan yksilön näkökulmasta. Tällöin henkilöstöhallinto näyttäytyy prosessina organisaatioelämän sisällä. Myönteiset kokemukset luovat samaistumista, mikä nopeuttaa oppimisprosessia ja palkitsee jo itsessään. Takalan (emt.) teos on toiminut perustana monille nykyisille johtamisen psykologian kirjoille, jotka ovat vahvasti käytännön esimiestyöhön suunnattuja. Esimiesten hyödynnettäväksi on kirjoitettu lukuisia oppaita, jotka käsittelevät muun muassa motivointia, sitoutumista, osaamisen johtamista ja työhyvinvoinnin johtamista¹⁶. Johtamisen psykologiaan teoreettisesti ja tutkimuksellisesti pohjautuvaa kirjallisuutta on Suomessa hyvin vähän, eikä kansainvälisesitikkään kovin runsaasti, mikä johtunee pitkälti tutkimusalan käytännönläheisyydestä. Huolimatta siitä, ettei kirjallisuudessa sitoutuneisuus nimenomaisesti johtamisen psykologiaan teoreettisesta näkökulmasta ole välttämättä kovin vahvaa, tarjoavat teokset monipuolisia välineitä ihmisten johtamiseen. Kirjallisuuden runsas kysyntä osoittaa luonnollisesti tarvetta kehittää johtamisosaamista ja johtamistehtävissä olevien kiinnostusta kehittämistyöhön. Organisaatioiden johtamisen tutkimuksessa psykologiselle näkökulmalle on näin ollen sekä tilaa että tilausta, etenkin julkisorganisaatioiden kontekstissa. Moninainen johtamisen psykologian teoreettinen perusta soveltavassa tutkimuksessa mahdollistaa, että ymmärrys kompleksisesta johdettavien, johtajan, organisaatiotoiminnan ja toimintaympäristön kokonaisuudesta kasvaa.

Johtamisen psykologiassa otetaan kantaa johtajuuden rooliin ja toimintaan. Johtamisen määritelmä kytketään varsin usein organisaatioteorioissa esitettyyn, klassiseen management – leadership -erotteluun, jota on tarkasteltu edellä. Johtajuuden tehtävänä on saada ihmiset motivoitumaan, sitoutumaan ja toimimaan asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Tarkasteltaessa johtamista ihmistyön näkökulmasta on otettava kantaa siihen, kuinka johtajan roolin ja aseman nähdään muodostuvan. Pitkään vallinnut näkemys on korostanut johtajuuden muodostuvan alaisten ja johtajan olemassaolon myötä: ellei ole johtajaa, ei ole myöskään alaisia (Hogg 2005, 55). Kahden osapuolen ehtoa on Hoggin (emt.) mukaan pikkuhiljaa syrjäyttänyt näkemys johtajuudesta yksilöiden kognitiivisen prosessoinnin tuotoksena, jolloin johtamisen nähdään perustuvan yksilöllisiin, tilannekohtaisiin tekijöihin. Näkökulmaa heijastavia tekijöitä on nähtävissä esimerkiksi psykodynaamisessa johtajuudessa (ks. Stech 2004) ja tilannejohtamisen mallinnuksissa (esim. Hersey & Blanchard 1990). Hogg (emt., 56) kuitenkin toteaa näiden näkökulmien unohtavan ihmisten kuulumisen laajempaan sosiaaliseen ympäristöön, jolloin vaarana on persoonallisuuden piirteiden liiallinen korostaminen johtamisessa. Johtajuutta voidaan tarkastella myös sosiaalis-kognitiivisena prosessina, jossa johtaja on osa ryhmää ja johtajuus rakentuu vuorovaikutuksessa (esim. Haslam 2004).

Psykologinen orientaatio johtamiseen perustuu siihen, että johtajalla tulee olla kyky analysoida omia kokemuksiaan ja itseään toimijana. Itsetuntemuksen ja reflektion

16 Esimerkkeinä viimeaikaisista mainittakoon Lönnqvist (2003), Juuti & Vuorela (2004), Mäkipeska & Niemelä (2005), Kärkkäinen (2005), Virtanen (2005), Järvinen (2008) ja Aarnikoivu (2010).

kautta johtajalla on mahdollisuus ymmärtää johdettaviaan subjekteina (Bandura 1997; 2001; Pietiläinen 2010). Psykologinen johtaminen kytkeytyy tilanteisiin ja kokemuksiin, jotka rakentuvat sekä yksilön että työyhteisön organisaatioelämän kokonaisuudessa. Kun johtaminen ilmentyy läsnä olevana ihmissuhdetyönä, ollaan johtamisen psykologiassa aidosti kiinnostuneita ihmisen odotuksista, kokemuksista ja tunteista, sekä tietämisestä, tahtomisesta, muistamisesta ja ennakoimisesta.

3.1.2 Organisaatiokäyttäytymisestä sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmiin

Organisaatiopsykologiaan asemoituva organisaatiokäyttäytymisen tieteenala ja tutkimussuuntaus on kiinnostunut ihmisten toiminnasta työelämässä. Sen tavoitteena on Juutin (2006, 13) mukaan ”*ymmärtää ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailla ihmisten työhön suhtautumista ja parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimivuutta*”. Henkilöstöjohtamisen keskeinen haaste on juuri organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttaminen (Syväjärvi & Stenvall 2003a; 2003b). Edellä on kuvattu organisaatiokäyttäytymisen teoreettisen perustan kehittyneen vähitellen useiden tieteenalojen, koulukuntien ja tutkimusten kentässä. Näin ollen myöskään organisaatiokäyttäytymisen teoreettisessa kentässä ei ole nähtävissä yleispäteviä kokonaismallinnuksia. Muun muassa ihmissuhteiden koulukunta, motivaatioteoriat ja systeemiset organisaatioteoriat ovat epäilemättä vaikuttaneet siihen, että kiinnostus alkoi kohdistua organisaatioihin sosiaalisina järjestelminä.

Organisaatiokäyttäytymisen tarkastelua voidaan tehdä yksilö-, ryhmä- ja yhteisö- tai organisaatiotasolla. Yhteisöllinen organisaatiokäyttäytymisen näkökulma kohdistuu ihmisten välisiin vuorovaikutus- ja toimintaprosesseihin. Organisaatiotasolla tutkimuskohteet kytkeytyvät organisaatiokulttuuriin ja organisaatiotoimintaan sekä sisäisten että ulkoisten toimijoiden näkökulmista (esim. Syväjärvi 2005, 64; Juuti 2006a). Organisaatiokäyttäytymisen käsite on näin ollen hyvin moniulotteinen ja edellyttää täsmennyksiä määritelmässään. Weick (1979, 31) toteaa, ettei organisaatiokäyttäytymisen käsitteestä vielä ilmene, tapahtuuko käyttäytyminen tietyssä paikassa ja millainen on käyttäytymisen ja organisaation välinen suhde. Käsitettä voitaisiinkin Weickin (emt., 35) mukaan käyttää pikemminkin symbolina tutkittaessa yksilöitä ja ryhmiä organisaatioiden konteksteissa.

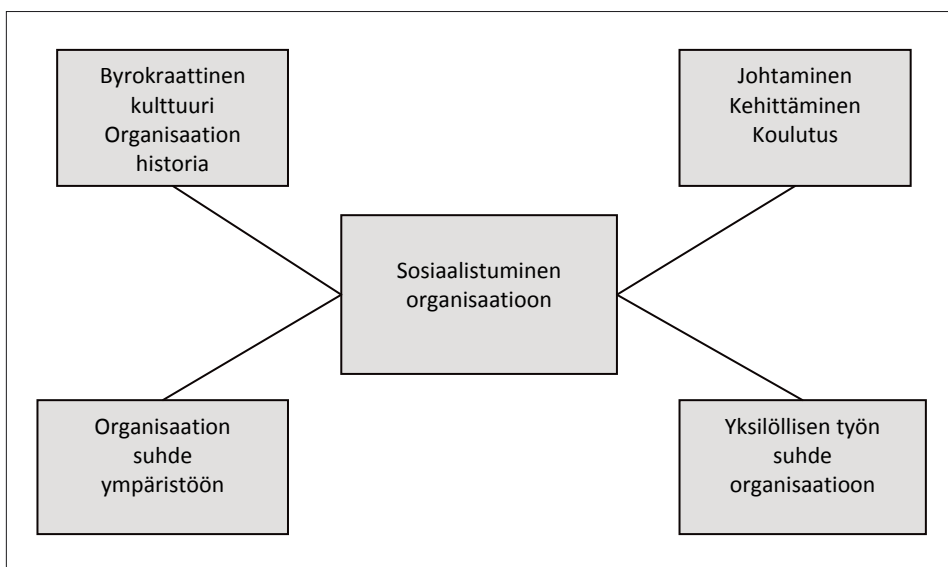
Ryhmädynamiikan tutkimussuuntaus on yksi vahvimista sosiaali- ja organisaatiopsykologiassa. Ryhmädynamiikan tutkimus on kiinnostunut muun muassa ryhmän sisäisistä ja ryhmien välisistä sosiaalisista vuorovaikutus- ja valtasuhteista sekä luovuudesta ja ryhmärooleista. Ryhmädynamiikan tutkijoista voidaan mainita esimerkiksi Alderfer, Bales, Tuckman ja Asch (Pennington 2005). Ryhmädynamiikan näkökulmat sivuavat tämän tutkimuksen tarkoitusta ja osa-alueita, jolloin siihen aika-ajoin viitataan etenkin empirian käsittelyn yhteydessä. Kiinnostavuudestaan ja aineistokytkenöistään huolimatta ryhmädynamiikka käsitteenä ja lähestymistapana rajautuu kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Psykologinen tutkimusote lähtee ihmisestä, jolloin organisaatiotutkimukseen kytkettynä kiinnostuksen kohteeksi nousevat ihmiset organisaatiotodellisuudessa. Sosiaalista vuorovaikutusta ja sen rakentumista voidaan tarkastella muun muassa

prosessina (esim. Nikkilä 1986; Stacey 2001; 2010) tai järjestelmänä (Paasivaara & Nikkilä 2010; Katz & Kahn 1978). Tällöin kyse on pitkälti yksilön ja yhteisön välisestä suhteesta. Sosiaalisen identiteetin teoria menee perinteistä psykologista yksilötutkimusta ja -näkökulmaa pidemmälle ja tarkastelee, kuinka sosiaalinen vuorovaikutus rakentaa yksilöiden sosiaalista identiteettiä (Haslam 2004; Hogg 2005). Sosiaalisen identiteetin teoriakehitykseen ovat vaikuttaneet Haslamin (2004) mukaan muun muassa Tajfelin johtama tutkijaryhmä 1970-luvulla. Teoria lähestyy identiteetin rakentumista ryhmäjäsenyyden kautta: yksilö hakee turvallisia suhteita, mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Näkökulma on läheinen, mutta kontekstiltaan erillinen identiteettiryhmän käsitteestä, jolla tarkoitetaan biologisten tekijöiden (esim. sukupuoli, ikä), elämäntilanteeseen liittyvien (työttömyys, vanhempainvapaa) pohjalta muodostuvaa ryhmää (Alderfer 1987, 204). Organisaatiokontekstissa voi Alderferin (emt.) mukaan muodostua sosiaalisen identiteetin ryhmiä, joiden perustana ovat identiteettiryhmät ja niiden muodostama yhteenkuuluvuus jäsenissä. Molemmilla ryhmillä on voimakasta yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä riippuvuutta, tosin hieman erilaisiin tekijöihin pohjautuen. Sosiaalisen identiteetin teoriassa johtajuuden nähdään perustuvan ryhmän jäsenten arvioimaan ryhmä-prototyyppisyyteen (Hogg 2005, 57; 59). Yksilöt tekevät arviointia itsestään ryhmän jäsenenä ja vertaavat itseään ryhmäjäsenen prototyyppiin. Vahvimmin ryhmän prototyyppisyyttä edustava jäsen voi rakentaa johtajuuttaan tuomalla ja hyväksyttämällä ideoitaan ja lisäämällä vaikuttamiskeinojaan. Vaikuttava käyttäytyminen luo johtajan uskottavuutta ja häneen kohdistuva luottamus puolestaan lisää johtajan sitoutuneisuutta ja tahtoa ryhmän palvelemiseen.

Vahvasti viime vuosien sosiaalipsykologiaan vaikuttanut sosiaalisen identiteetin teoria (Haslam 2004) on syventänyt sosiaalisten tekijöiden tutkimusta organisaatiopsykologiassa. Itsekategorisointia (self-categorization) korostava suuntaus näkee identiteetin rakentuvan laajemmassa sosiaalisessa ympäristössä. Suuntaukseen kytkeytyy myös sosiaalisen vaikuttamisen tutkimus. Olennaista psykologisen johtamisorientaation kannalta on, että teoriat tarjoavat välineitä tarkastella yksilöiden välisiä suhteita sekä kognition ja sosiaalisen kontekstin välisiä suhteita. Sosiaalisen vuorovaikutuksen huomiointi organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä laajentaa psykologisen johtamisorientaation näkökulmaa yksilöiden johtamisesta yhteisön johtamiseen.

Tarkasteltaessa julkisorganisaatioita sosiaalistumisen prosessiin liittyy muutamia erityispiirteitä. Nikkilä (1986, 3) näkee sosiaalistumisen jatkuvasti muuttuvana, vaikeasti arvioitavana prosessina, jossa yksilöt antavat ”merkityksiä organisaation roolin omaksumisen kannalta olennaisille arvoille, kyvyille, käyttäytymismalleille ja sosiaalisille tiedoille”. Nikkilän näkemys sosiaalistumisen prosessista perustuu lähtökohtaan ihmisestä ajattelevana ja tulkitsevana, kognitiivisesti prosessoivana subjektina. Kyse on organisaation oppimisprosessista, jonka perustana ovat yksilölliset kognitiot ja käsitteet sosiaalisesta todellisuudesta. Sosiaalistumisen prosessi vaikuttaa organisaation päivittäiseen toimintaa monin tavoin, minkä vuoksi sitä on tarkasteltava laajempaan ilmiönä kuin vain yksilön ja yhteisön välisenä vuorovaikutussuhteena. Nikkilä kuvaakin sosiaalistumisen luonnetta julkishallinnossa kuvion 9 tavalla.



Kuvio 9. Sosiaalistuminen organisaatioon: keskeiset yhteydet julkisessa hallinnossa (Nikkilä 1986, 9)

Nikkilä (emt.) pitää tärkeänä organisaation kykyä muuttua tiedollisesti ja toiminnallisesti ympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi. Sosiaalisen todellisuuden havainnoiminen ja tulkinta ovat kognitiiviseen ajatteluun perustuen välineitä siihen, että organisaatio voi asemoida itsensä suhteessa ympäristöönsä tiedollisesti sekä sen seurauksena toiminnallisesti. Sosiaalistumisprosessiin vaikuttavat kuitenkin varsin vahvasti kulttuurin byrokrattisuus, organisaation historia sekä organisaatiossa muodostetut jaetut käsitykset hyvästä johtamisesta ja organisaation suhteesta ympäristöön. Rakenteelliseksi konservatiivisuudeksi nimitetty (emt., 6) vakiintunut kulttuurinen toimintatapa aiheuttaa uusien ideoiden ja luovuuden tukahtumista. Yksilön näkökulmasta sosiaalistumisen prosessi onkin jatkuvassa jännitetilassa.

Nikkilän (1986) kuvaus sosiaalistumisen prosessista julkisessa hallinnossa painottaa ajalleen tyypillisesti kulttuurin ja kognitiivisuuden merkitystä prosessissa. Yli kaksi vuosikymmentä myöhemmin kuvaavat Paasivaara ja Nikkilä (2010, 45–46) työyhteisöä ihmisten välisten suhteiden verkostona, joka on jatkuvassa liikkeessä ja toimii joustavasti ja innovatiivisesti. Tiedon merkitys ja rooli nähdään kuitenkin edelleen vahvoina: tietoa luodaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, mikä edellyttää luottamusta ja sitoutumista. Näkökulman painotus on työyhteisössä toimivissa ihmisissä, jolloin kiinnostus kohdistuu siihen, millaiset rakenteet ja toimintamallit edistävät osallisuutta, motivoitumista ja sitoutuneisuutta. Tällöin työyhteisöä voidaan kuvata sosiaalisesti järjestelmäksi, jonka kiinteyttä ja toimivuutta voidaan tarkastella yhteisöllisyyden kautta.

Yhteisöllisyyden käsite on noussut viime vuosina suosituksi perustaksi kotimaisessa organisaatiokirjallisuudessa. Paasivaara ja Nikkilä (2010) kuvaavat yhteisöllisyyttä työyhteisön henkisenä tilana, joka perustuu yhteisiin arvoihin ja jota voidaan kuvata innostuneisuudeksi ja kiinnostuneisuudeksi työyhteisön toimintaa kohtaan. Kärkkäinen

(2005, 77) kuvailee yhteisöllistä johtamista yhteisiin arvoihin, kuten luottamukseen ja oikeudenmukaisuuteen perustuvaksi vuorovaikutteiseksi toiminnaksi. Jalava ja Matilainen (2010, 88) edellyttävät sallivaa, mahdollistavaa ja tukevaa organisaatiokulttuuria sekä muun muassa totuutta ja objektiivisuutta korostavia arvoja, jotta yhteisöllinen johtaminen toteutuisi.

Sosiaalinen vuorovaikutus korostuu myös Stacey'n (2001; 2010) ajattelussa, jota on tuotu esiin jo edellä. Stacey'n esittämä teoria kompleksiiis-responsiivisesta vuorovaikutusprosessista (theory of complex responsive processes, CRP) perustuu yksilöiden erilaisuuteen ja tavanomaisen vuorovaikutuksen rooliin organisaatiotoiminnassa. Johtaja on osa vuorovaikutusprosessia ja samoin muutos toteutuu jaetussa organisaatiotodellisuudessa. Näitä päivittäisiä, vapaasti yksilöiden valitsemissa vuorovaikutusprosesseja ei voida kontrolloida (ks. myös Lindell 2011, 64). Kun hyväksytään epävirallisten vuorovaikutussuhteiden merkitys ja annetaan tilaa yksilöille toimia tarkoituksenmukaisesti katsomallaan tavalla, yhteistoiminta laajenee ja motivaatio paranee. Vuorovaikutus edellyttää kuitenkin responsiivisuutta, mikä liittyy pian käsiteltäviin sosiaaliseen vaihtoon ja psykologisiin sopimuksiin.

Tutkimuksessa psykologinen johtamisorientaatio perustuu tajunnallisuuteen ja ihmisten situaatioiden ymmärtämiseen. Tutkimustehtävä on kiinnostunut siitä, kuinka ihmiset tulkitsevat ja ymmärtävät muutosta ja millä tavoin nämä muutostokemukset ja johtajuus keskustelevat ja rakentavat yhteistä organisaatiotodellisuutta. Vastaavasti psykologinen johtaminen muutostokontekstissa voidaan nähdä ihmisten muutosedellytysten ja työyhteisön muutokselle myönteisen ilmapiirin rakentamisena. Psykologinen johtaminen on myös organisaatiokäyttäytymisen suuntaamista sekä psykologisten sopimusten rakentamista ja ylläpitoa, jolloin lähtökohtana on ihmisen kohtaaminen.

3.2 Yksilöiden situaatiot muutostokemusten perustana

Työn rooli ihmisen elämässä on merkittävä, kuten Takala (1973, 31) kuvaa: ”*Työ on minulle siis sekä osa itseäni että sen kohde. Niinpä kaikki mikä minua työssä kohtaa tai mitä itse teen kuuluu elämään*”. Näkökulmaa ja elämäntilanteen kokonaisvaltaisuutta voidaan kuvata situaation käsitteen kautta. Ihmisen yksilöllisyys ja hänen elämäntilanteensa eli situaatio korostuu Rauhalan (1993, 130-132) mukaan eksistentiaalisessa fenomenologiassa, etenkin Heideggerin näkemyksissä. Elämäntilanne sisältää kaiken konkreettisen ja ideaalin, johon ihminen on suhteessa omassa elämässään. Situaatio muuttuu jatkuvasti sekä kohtalonomaisesti että yksilön omien valintojen kautta, jolloin ihmisen maailmankuva kehittyy kokemuspohjaisesti. Keskeistä situaatioperustaisessa ajattelussa on ymmärrys siitä, että ihmisen tajunnassa ja kehossa tapahtuvat muutokset voivat muuttaa elämäntilannetta ja päinvastoin (esim. Rauhala 2009). Fyysisessä keuhollisuudessa ilmenevä sairastuminen vaikuttaa jaksamiseen myös psyykkisesti ja heijastuu kaikkeen siihen, mihin ja miten ihminen on elämässään suhteessa. Huolimatta siitä, että yksilöllä voi olla yhteisiä elämäntilanteen rakennetekijöitä (esim. avioero, lapsen syntymä, vanhemman kuolema), on situaatio kuitenkin aina ainutkertainen yksilön näkökulmasta. Näin ollen ihmisen yksilöllisyys, identiteetti ja persoona heijastuvat

hänen elämäntilanteensa kautta (Rauhala 1993, 41). Kokonaisuutena keskeistä on, että ajattelutapa korostaa elämäntilanteen olevan samantasoinen olemassaolon ulottuvuus kuin kehollisuus ja tajunnallisuus. Tällöin elämäntilanteen ymmärtämisestä muodostuu osa ihmiskäsitystä.

Sosiaalipsykologiassa ihmisen ja ympäristön välisen suhteen tarkastelu on yksi peruslähtökohdista. Rauhala (1993, 23) toteaa, että ihmistä tulee tutkia ”*sekä toimivana että toimintaansa ymmärtävänä*”, jolloin näiden kahden asian välinen suhde tulee (humanistisessa) psykologiassa tutkimuksen kohteeksi. Toiminta ei Rauhalan (emt.) ajattelussa ole kuitenkaan vain näkyvää käyttäytymistä, vaan myös rakenteita ja skeemoja, joilla ihminen ymmärtää maailman omassa elämäntilanteessaan. Kuten Bandura (1986; 2001) näkee, ihminen tarkkailee ja käsittelee ympäristöstä havainnoimiaan tekijöitä, mikä oppimisprosessin kautta heijastuu käyttäytymisenä. Ihmisen persoona muotoutuu elämäkokemuksen karttuessa yhä yksilöllisemmäksi.

Monien sosiaalipsykologian tutkimussuuntien jäljet johtavat Lewiniin. Hän esitti jo vuonna 1943 (Lewin 1975, 170–187), että tutkittaessa ja suunniteltaessa muutosta on tarkasteltava yksilötason ohella olosuhteita ja ympäristötekijöitä. On tarkasteltava sekä yksilön elämää että ryhmän elämää. Näkökulma perustuu ajatukseen, että psykologisten tekijöiden lisäksi on paljon ”ei-psykologisia” tekijöitä (nonpsychological factors), joiden välinen suhde ja valta vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Tekijöiden muodostama dynamiikka sekä tulevaisuuden ennustamattomuus aiheuttavat sen, ettei muutoksia voi Lewinin (emt.) mukaan suunnitella aikaisempien, menneiden toteutusten perusteella. Muutoksen suunnittelussa ei voida luottaa siihen, että tietyt tekniikat toimivat toivotun muutoksen aikaansaamiseksi. Tämän vuoksi kenttää tulee tarkastella laajana kokonaisuutena:

“...scientific predictions or advice for methods of change should be based on an analysis of the “field as a whole”, including both its psychological and nonpsychological aspects.” (Lewin 1975, 174.)

Lewinin ajatus tarkoittaa, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat sekä yksilöön että ympäristöön liittyvät tekijät (life space). Tätä voidaan kutsua toiminnalliseksi tilaation näkökulmaksi (Block & Block 1981, 87). Juuti (2006, 42) esittää, että Lewinin kenttäteoriasta rakentui motivaatioteoria, kun toimintaan liitettiin päämäärät ja niitä koskevat odotukset. Ihmisellä olevat odotukset päämäärää kohtaan (valenssit) sekä niiden psykologinen välimatka niiden saavuttamiseen vaikuttivat siihen, kuinka motivoitunut ihminen on tavoitetta kohtaan. Elämäntilanne ei kuitenkaan ole seesteinen, vaan vaihtoehtojen välillä on aina ristiriitoja (emt., 43).

Läheinen käsite situationaalisuudelle on tilannekohtaisuus, paitsi sisällöllisesti myös käytettävien termien johdosta. Englanninkielistä ilmausta ”situational” käytetään sekä tilannekohtaisen että situationaalisen johtamisen merkityksissä. Sisällöllisesti termeillä on kuitenkin merkittäviä eroja situationaalisuuden ollessa käsitteenä huomattavasti moniulotteisempi. Tilannekohtainen näkökulma kohdistuu usein tarkastelemaan tekijöitä tietyllä ajanjaksolla. Tilannesidonnaisuutta on tarkasteltu sekä johtamisteorioissa että psykologiassa. Psykologisesta näkökulmasta tilannesidonnaisuudessa ollaan kiinnostuneita muun muassa tilannekohtaisesta käyttäytymisestä, havainnointi- ja tulkintaproses-

seista sekä yleisesti ottaen tekijöistä, jotka vaikuttavat erilaisissa tilanteissa toimimiseen (Magnusson 1981). Tilannekohtaisuuden näkökulma on suosittu tutkimuskohde, mikä merkitsee sitä, että psykologiaan kytkeytyvät näkökulmat sen tutkimuksessa ovat hyvin moninaiset. Johtamisen teoriakentässä tilannesidonnaisuudesta on keskusteltu muun muassa kontingenssiteorioiden yhteydessä¹⁷.

Keskeisimmät erot tilannekohtaisen johtamisen ja situationaalisen johtamiskäsitteksen välillä ovat nähtävissä käytettävässä toimijanäkökulmassa sekä yksilöllisyyden merkityksessä. Tilannekohtaisessa johtamisessa etsitään olosuhteisiin perustuvaa, ryhmätasolla toimivaa johtamistapaa (esim. Papa, Daniels & Spiker 2008, 268), mutta toisaalta esimerkiksi Hersey'n ja Blanchardin tilannekohtainen johtaminen pyrkii vastaamaan alaisten kypsyystasoon (esim. Bratton et al. 2010, 370). Tilannekohtainen johtaminen lähtee kuitenkin tarkastelemaan asiaa johtajakeskeisesti: johtajan tulee etsiä tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Situaatio-ajattelussa lähtökohtana ei ole yksilön asema, vaan hänen elämäntilanteensa kokonaisuus. Myös näkökulmien ihmiskäsitys ja ymmärrys todellisuuden luonteesta eroavat toisistaan: tilannekohtaisessa johtamisessa hyväksytään kausaalisuus siten, että toimenpiteillä saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia. Situationaalinen johtaminen painottaa puolestaan yksilöllisyyttä ja ymmärtävää johtamista, nähden ihmisen osana laajaa elämäntilanteen kokonaisuutta. Situationaalissa ajattelussa ei Rauhalan (2009, 213) mukaan kyetä tarkkaan erottamaan, mikä on syytä ja mikä seurausta, vaan niillä on tapana vaihtaa vastavuoroisesti paikkaa ja heijastua takaisin toisiinsa ilman ajallisia eroja. Aidossa, miksi-kysymyksen vastaavassa kausaalisuudessa syy ajoittuu aina ennen seurausta (esim. Töttö 2000). Rauhala (2009, 215) siis hyväksyy kausaalisen selittämisen ajattelumallissaan, mutta ei anna sille ”kaikenkattavaa selitysoikeutta” (vrt. Töttö 2005).

Työyhteisön dynamiikan näkökulmasta situaatioajattelu rakentaa tulkintoja ja toimijoiden välisiä suhteita. Koska situaatioon sisältyy kaikki se, mitä elämässämme kohtaamme, kuuluvat työyhteisössä toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat ihmiset toistensa situaatioihin. Näin on myös esimiehen ja alaisen kohdalla. Kun ihmisten väliset roolit nimetään johtajaksi ja johdettavaksi, ovat he vuorovaikutuksessa keskenään ja osa toistensa elämäntilanteita (Syväjärvi et al. 2007). Tällöin molemmat osapuolet voivat vaikuttaa toistensa hyvinvointiin ja kehittymiseen. Näkökulma voidaan rinnastaa sosiaalisen identiteetin teoriaan: esimerkiksi Haslam (2004, 17; vrt. Stacey 2010) näkee ryhmän merkityksen vahvana yksilön sosiaaliselle identiteetille ja käyttäytymiselle. Käsitys itsestä osana yhteisöä muodostuu dynaamisessa vuorovaikutuksessa ryhmän kanssa, jolloin ryhmä ei ole vain passiivinen konteksti yksilön käyttäytymiselle.

Tutkimuksen kannalta olennainen näkökulma on työyhteisössä tapahtuvan organ-

17 Esimerkiksi Papa et al. (2008, 266) sekä Hersey ja Blanchard (1983, 95-97) kuvailevat tilannesidonnaisen (situational or contingency theories) johtamisteorian painottavan olosuhteiden määräysvaltaa siihen, millainen johtamistyyli on toimiva tai tulokseton. Fiedler (1967) määrittää tilannekohtaisen johtamistapaan vaikuttavan esimies-alais-suhteen, tehtävän rakenteen (rutiininomainen vai ennustamaton) ja esimiehen valta-aseman. Näiden pohjalta hän esittää johtamisen tyyliksi ohjaavaa tai sallivaa johtamista, jotka tilannemuuttujiin suhteutettuna osoittavat, onko johtamistyyli tehtäväsuuntautunut tai ihmissuhdesuuntautunut. Hersey ja Blanchard (1983; 1990) kytkivät tehtäväkeskeisyyden ja ihmissuhdekeskeisyyden ulottuvuuksiin tehokkuusulottuvuuden Reddinin 3-D-teoriaa soveltavassa mallinnuksessaan. Johtamistyylin tehokkuutta määrittää vahvimmin tilanne, jossa tyyliä käytetään, ei esimiehen käyttäytyminen sinänsä.

isatorisen muutoksen vaikutus tilanteeseen: muutokset eivät tapahdu vakuumpaketissa, kuten Dawson (2004, 178) toteaa, vaan ne ovat osa laajempaa sosiaalista kontekstia. Muun muassa muutokset perhe-elämässä ja kotona sekä ympärillämme laajemmin nähtynä vaikuttavat siihen, kuinka koemme työssä tapahtuvat muutokset. Situaatiota nähdään näin ollen vaikuttavan siihen, kuinka muutokseen liittyviä asioita tulkitaan ja millaisia merkityksiä niille annetaan. Situaatio ei kuitenkaan ole pelkästään tilanne tulkintojen takana, vaan tulkinnat ja merkitykset rakentuvat tilanteesta vaikuttavien tekijöiden dynamiikassa. Esimerkiksi kokemus on aina jokin merkitys tilanteesta, ilman tilanteita ei kokemusta ole olemassa. Block ja Block (1981, 90) toteavat, että merkitysten taakse on vaikea päästä, koska ne rakentuvat kokemusten, tilanteiden ja käyttäytymisen psykologisten sisältöjen ja abstraktien piirteiden kesken. Psykologiset merkityssisällöt ovat ”raakaa tietoa”, joka ei istu kognitiivisesti rakennettuihin, rationaalisiin johtamisen malleihin, minkä vuoksi niiden johtaminen on heidän mukaansa mahdotonta. Huomioiden, että Block ja Block (emt.) perustavat ajattelunsa positivistiseen lähestymistapaan peräänkuuluttaen psykologisten merkityssisältöjen mitattavuutta ennen kuin niiden johtaminen mahdollistuu, voidaan todeta tilanteiden ymmärtämisen merkitys johtamistyössä. Situaatio käsitteenä luo pohjaa ja perusteluja kehittää johtamisajattelua kohti pehmeämpää, ihmisläheistä ja ymmärtävää johtajuutta. Vuorovaikutuksellisuuden ja holistisuuden kokonaisuudessa tulkinnoista ja näkemysten vaihdosta, keskinäisestä dialogista rakentuu keskeinen osa ihmisläheistä johtajuutta.

3.3 Suhtautuminen muutokseen – vastustamisesta sopeutumiseen

3.3.1 Näkökulmia muutoksen vastustamiseen

Yleistä on, että muutoksen valmisteluun, ennakoitavuuteen ja perusteluihin kohdistuu kritiikkiä ja kielteistä asennoitumista. Muutosvastarinta on muutosjohtamisen kirjallisuuden vakioaiheita. Kirjallisuus tarkastelee vastarintaa erityisesti sen huomioimisen ja voittamisen näkökulmista: vastustamisen ajatellaan yleisesti olevan luonnollinen osa muutosta, mutta muutosprosessin kannalta johdettavissa oleva asia (ks. esim. Carnall 2007; Senge et al. 1999; Nadler 1987; Katz & Kahn 1978). Yleinen vastustamisen käsittelytapa liittyy näin ollen taustalla oleviin ihmiskäsityksiin ja näkemyksiin muutoksen hallittavuudesta ylipäättään. Psykologisesta näkökulmasta muutoksen vastustamista selitetään muun muassa ihmisen psyykeen ja käyttäytymiseen liittyvillä tekijöillä (esim. Bandura 1986; Oreg 2006; Brunton & Matheny 2009).

Huolimatta siitä, että muutoksen teemat ovat olleet suosittuja tutkimuskohteita, ei muutosvastarinnan käsitteelle ole muodostunut yhtenäistä tai edes laajalti hyväksyttyä merkitystä. Näin toteavat Erwin ja Garman (2010) muutoksen vastustamista tarkastelevassa kirjallisuuskatsauksessaan. Viimeisen vuosikymmenen aikana muutosvastarinnan tutkimukseen on kytketty yhä moniulotteisempia muuttujia, kuten osallistuminen, luottamus ja viestintä, mikä on laajentanut käsitteen ulottuvuuksia. Muutosvastarinta tulisikin määrittää käytettävän näkökulman mukaan, jolloin vastustamista voidaan tarkastella joko käyttäytymisenä tai kognitiivisena ja tunneperäisenä ilmiönä. Tunneperäiseen reaktioon liittyy muun muassa epävarmuuden, ahdistuksen, pelon ja vihan

tunteita. Kognitiiviseen näkökulmaan sisältyvät ihmisen ajatukset muutoksesta ja sen perusteista. Käyttäytymisen näkökulmaan sisältyvät ihmisen toimet tai aiomukset toimia muutosta vastaan. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi valituksen laatimisesta tai työkavereiden ”käännyttämisestä” muutosta vastaan. Ulottuvuudet ovat kuitenkin tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja lähinnä korostavat muutokseen suhtautumisen tapaa yksilö- ja työyhteisötasolla. (Oreg 2006; Erwin & Garman 2010.)

Vastustaminen voi kohdistua sekä toiminnan että asioiden puutteellisuuteen, mutta myös muutoksen epätarkoituksenmukaisuuteen ja perustelemattomuuteen. Muutosprosessin näkökulmasta vastarinnan skaala voi vaihdella sitoutumattomuudesta aggressiiviseen vastustamiseen. Spector (2010, 9–11) näkee vastustamisen pitkälti muutosjohtamisen työkalujen ja osallistumismahdollisuuksien puutteiden aiheuttamana, ei niinkään yksilökohtaisena ominaisuutena. Näkökulma painottaa, että muutokseen suhtautumiseen ja vastustukseen tulisi aktiivisesti puuttua muutosjohtamisen keinoin. Verrattaessa Spectorin (emt.) näkökulmaa inhimilliseen suhtautumistapaan, joka näkee muutoksen vastustamisen luonnollisena reaktiona, palautuu keskustelu muutosjohtamisen rationaalisuuden sekä ihmiskeskeisyyden väliseen suhteeseen työyhteisöjen arjessa. Ihmisläheinen näkökulma korostaa, että on perusteltavissa ja ymmärrettävää, että tunnemme vastustusta toimintaamme, työtämme tai omaa itseämme koskevaa muutosta kohtaan (esim. Senge et al. 1999).

Perinteisessä muutosjohtamisen kirjallisuudessa vastustamista on kutsuttu myös muutoskielteisyydeksi tai astetta positiivisemmin ilmaisten sitoutumiseksi entiseen. Järvinen (2001, 102) toteaa, että vastustuksessa voi olla kyse yksilön näkökulmasta varsin rationaalisesta toiminnasta, jolloin muutoksen perusteet tai tavoitteet koetaan kyseenalaisina. Ympäristöään aktiivisesti havainnoivan ihmisen ei ole järkevää suhtautua varauksettomasti asioihin, joista hänellä ei ole riittävästi tietoa. Valteen (2004, 25–26) tutkimus osoittaa, että vastustamista perustellaan useammin rationaalisilla tekijöillä silloin, kun muutos herättää keskimääräistä enemmän uhkakuvia. Jos puolestaan muutosta ei pidetä uhkaavana, selitetään työyhteisössä ilmenevän vastustamisen syiden olevan asenteellisia ja tunneperäisiä tekijöitä. Valtee (emt.) tuo myös esiin, ettei muutoksen vastustaminen ole kuitenkaan yksilön tai työyhteisön muuttumaton ominaisuus. Muutos aiheuttaa huolta ja erilaisia pelkoja, jotka tyyppillisesti ovat vahvimmillaan muutoksen alkuvaiheessa. Tunteet ja suhtautuminen muutokseen kehittyvät näin ollen prosessin mukana. Arikoski ja Sallinen (2007, 56) kuvailevat ihmisen käyvän läpi pelon, vihan, surun ja lopulta ilon tunteita muutoksen etenemisen mukaisesti. Tästä näkökulmasta, jota myös Oreg (2006), van Dam, Oreg ja Schyns (2008) sekä Virtala (2010) tutkimuksillaan vahvistavat, on osa vastustamisen lähtökohdista yksilön persoonallisuudessa. Useimmiten suuri merkitys nähdään olevan kuitenkin myös kontekstilla ja muutosprosessin johtamisella. Vastustamisen ilmiöön pureutuminen nostaakin esiin sen kytkeytymisen monille toiminnan tasoille.

Yksilötasolla voimakkaimpana vastustamisen syynä voitaneen pitää tiedostettua tai tiedostamatonta pelkoa, joka voi kohdistua esimerkiksi työpaikan menettämiseen, työnkuvan tai aseman muuttumiseen, tai muutokseen itsessään (Virtala 2010). Mauno ja Virolainen (1996) osoittavat työpaikkaan liittyvien epävarmuuden tunteiden aiheuttavan työtytymättömyyttä, kielteistä suhtautumista muutoksiin sekä negatiivisia kokemuksia omasta hyvinvoinnista. Kuntaorganisaatioiden työntekijöille Paras-hank-

keen yhteydessä määritetty viiden vuoden muutosturva suunniteltiin vastaamaan juuri näihin tuntemuksiin ja minimoimaan työpaikan säilymiseen liittyvää epävarmuutta. Muutosturva koskee kuitenkin vain työpaikan säilymistä kuntaorganisaatiossa, jolloin tehtävien sisältöön voi kohdistua muutoksia.

Halloran (1983, 270) toteaa vastustamisen olevan sitä todennäköisempää, mitä vähemmän työntekijät ovat sitoutuneet työtehtäviinsä, sillä he haluavat minimoida uudet negatiiviset työhön liittyvät tekijät. Oreg (2006) painottaa puolestaan johtoon kohdistuvan luottamuksen puutetta keskeisenä muutosvastaisuutta lisäävänä tekijänä. Muutos voidaan myös kokea uhkana turvallisuudentunteelle ja saavutetuille eduille (Valtee 2004). Vastustamista voivat herättää myös henkilökohtaiset defenssimekanismit ja irrationaaliset ajatukset (Erwin & Garman 2010; Kets De Vries 2006, 143). Muutoksen läpikäynti edellyttää tunnereaktioiden, itseä ja muita koskevien käsitysten sekä defenssimekanismien reflektointia. Bandura (1986, 189) toteaa defensiivisen käyttäytymisen vahvistavan itseään, jos se vähentää tilanteen uhkaavuutta. Organisaatiomuutoksen kohdalla voi kuitenkin käydä päinvastoin: vastustava käyttäytyminen ja muutoksen kyseenalaistaminen herättää yleensä voimakkaampaa keskustelua ja vastareaktioita johdon suunnalta, jolloin tilanne ei vastustajan näkökulmasta helpotu. Kuten Brunton ja Matheny (2009) toteavat, vastustamisessa on kyse ihmisten vaihtelevista tulkinnoista ja erilaisista keinoista reagoida niihin. Argyris (2004) toteaa defensiivisen toiminnan estävän kaksisuuntaista oppimista (double-loop learning), jolloin aito muuttuminen ei onnistu ilman että defensiivisyyttä saadaan vähennettyä tai käännettyä muutosta hyödyntäväksi.

Tarkasteltaessa vastustamista muutostokkemusten näkökulmasta voidaan nähdä suhtautumisen yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Ponteva (2010, ks. myös 2009) tarkastelee muutoksen kokemista ja työntekijän suhdetta organisaatioonsa. Muutostokkemukset vaikuttavat siihen, millaiselta työskentely ”maistuu” ja kuinka sitoutuneisuus organisaatioon muuttuu. Nelikentäksi koottu malli (kuvio 10) esittää, että vieraantuneisuuden, samaistumisen, kiinnittymisen ja etäännyttymisen takana on nähtävissä asenteita, jotka muodostuvat muutosprosessissa.

Vieraantuminen työstä Samaistuminen organisaatioon (kuuliaisuus)	Kiinnittyminen työhön Samaistuminen organisaatioon (innostus)
Vieraantuminen työstä Etäännyttäminen organisaatiosta (kynäisyys / välinpitämättömyys)	Kiinnittyminen työhön Etäännyttäminen organisaatiosta (omapäisyys / kapinallisuus)

Kuvio 10. Muutoksen kokemisen nelikenttä (mukaiillen Ponteva 2009, 36–37)

Pontevan (2009) tutkimuksessa innostunut työntekijä on sitoutunut ja samaistunut organisaatioonsa, kokien työnsä merkitykselliseksi. Kuuliainen työntekijä on sitoutunut, mutta samalla kokee vieraantumista työstään muutoksen vuoksi ja toimii pitkälti

velvollisuudentunnosta. Omapäinen työntekijä puurtaa uskollisesti työtään ja on ylpeä alastaan, mutta ei ole enää kiinnittynyt organisaatioon. Kyyninen tai välinpitämätön työntekijä on puolestaan menettänyt uskonsa sekä työhönsä että organisaatioonsa. Kaksi viimeisintä ulottuvuutta kuvaavat muutoksen vastustamisessa nähtäviä taustatekijöitä. Ponteva (2010, 24) toteaa, että muutoksen vastustaminen näyttäytyy muun muassa muutoksesta irtisanoutumisena, samaistumattomuutena ja pettymyksenä.

Voimakkaan epävarmuuden ja muutoksen aiheuttaman stressin taustalla voi olla kokemus hallinnan tunteen heikkenemisestä. Senge et al. (1999, 242) toteavat: *“People don’t just feel more out of control. They are more out of control.”* On luonnollista, että tunnemme epämukavuutta, kun emme tiedä mitä seuraavaksi tapahtuu tai millaisia vaikutuksia muutoksilla on elämäämme. Maslach ja Leiter (1997) toteavat hallinnan tunteen olennaiseksi hyvinvoinnin elementiksi. Järvisen (2008, 38–40) mukaan hallinnan tunteen menettämiseen tarvitaan sekä ulkoisia että sisäisiä paineita. Hallinnan tunteen menettäminen heikentää sitoutuneisuutta ja lisää irtisanoutumisen todennäköisyyttä (Chen & Wang 2006). Muutostilanteen epävarmuus ja ylhäältä tulevat päätökset ravistavat hallinnan tunnetta, tunnetta siitä että voimme vaikuttaa omaan tilanteeseemme ja omaa työtämme ja työyhteisöämme koskeviin muutoksiin. Mauno ja Kinnunen (2005) toteavat työn epävarmuuden syntyvän, kun työpaikan menettäminen tai työn ominaispiirteissä tapahtuvat muutokset koetaan uhkaavina. Olennainen osa määritelmää on ihmisen kokemus, jonka myötä uhkaavuus voi vaihdella riippumatta esimerkiksi työsuhteen muodosta tai asemasta. Koetun epävarmuuden on puolestaan osoitettu Maunun ja Kinnusen (emt., myös Maslach & Leiter 1997) mukaan kytkeytyvän työntekijätasolla uupumusasteiseen väsymykseen ja organisaatiotasolla heikentyneeseen sitoutuneisuuteen ja tehokkuuteen. Voimakas epävarmuus heikentää myös luottamusta organisaatiota kohtaan psykologisten sopimusten rikkoutuessa. Holbechen (2006, 79) mukaan mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen vähentävät merkittävästi vastustusta: mitä enemmän toteutukseen liittyviä valintoja on henkilöstön vastuulla, sitä voimakkaammin muutokseen sitoudutaan.

Työyhteisön selviytyminen ja työkavereiden pärjääminen herättää huolta. Oman ja työyhteisön jaksamisen näkökulmasta huolettaa työmäärän voimakas lisääntyminen muutoksessa (Valtee 2004). Muutoksen vastustaminen on näkyvimmillään käyttäytymistä uudistusta vastaan omassa työyhteisössä tai koko organisaatiossa. Oregin (2006) mukaan käyttäytymisreaktioita aiheuttavat etenkin muutosprosessin valmisteluun ja toimeenpanoon liittyvät tekijät, kuten luottamuksen puute johtoa kohtaan ja heikot vaikutusmahdollisuudet muutokseen. Muutosta vastaan toimiminen johtaa muita vastustamisen muotoja useammin voimakkaisiin ratkaisuihin: toimeliaat vastustajat näkivät organisaatiosta lähtemisen muita ryhmiä todennäköisempänä. Tunneperoisia reaktioita läpikäyvät henkilöt puolestaan kokivat olevansa tyytymättömämpiä työhönsä. Vastustamisen tyyppi heijastuu näin ollen myös tilanteessa yksilöllisesti koettaviin vaikutuksiin ja tehtäviin johtopäätöksiin.

Muutoksen valmistelussa käytetyillä johtamisen keinoilla sekä esimiehen ja alaisen välisellä suhteella on merkitystä vastarinnan syntyemisessä (esim. van Dam et al. 2008). Tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokivat suhteensa esimieheensä olevan vahva ja luottamusta herättävä, kokivat muutostilanteessa luottamusta johtoon, saavansa riittävästi tietoa ja vaikutusmahdollisuuksiensa olleen riittäviä useammin kuin työntekijät,

joiden esimiessuhteessa oli puutteita. Kyse on paitsi johtamisessa käytetyistä keinoista, myös psykologisista sopimuksista, joita tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa.

Työyhteisössä muutoksen vastustaminen voi muuttaa dynamiikkaa ja ilmapiiriä hyvinkin voimakkaasti. Valteen (2004, 25–26) mukaan työyhteisöön voi muodostua muutoksen vastustajien ja kannattajien leirit. Mikäli muutoksessa nähdään keskimääräistä enemmän uhkakuvia, sitä ei pidetä järkevänä eikä tarpeellisena, jolloin vastustamista perustellaan rationaalisilla tekijöillä. Muutoksen kannattajien leirissä sitä ei koeta uhkaavana, jolloin sen jäsenet pitävät muutoksen vastustuksen syinä emotionaalisia ja asenteellisia tekijöitä. Vastustus voidaan kokea periaatteelliseksi ja vastustajilta kuvataan puuttuvan rohkeutta uuden oppimiseen. Leiriytymisen seurauksena on, etteivät kannattajat ja vastustajat kohtaa keskusteluissaan. Vastustajilla on tarve selvittää muutoksen perusteet ja kannattavuus, kun kannattajat peräänkuuluttavat vastustajien motivaatiota ja asenteellista muutosta. Muutoksessa tulisi toki olla mahdollisuus poikkeaviinkin mielipiteisiin, mutta olisi tärkeää varmistaa, että erilaiset käsitykset ja tulkinnat saataisiin vuoropuheluun keskenään. Keskustelu edistää tunteiden purkamista, ollen samalla muutosprosessin suunnittelua yhdessä.

Kokoavasti voidaan todeta työyhteisön rooli muutoksen onnistumisessa ja siihen sopeutumisessa erittäin merkittäväksi. Paasivaara ja Nikkilä (2010, 31–32) toteavat onnistuneen muutoksen edellyttävän muutosherkkyyttä ja muutosvalmiutta työyhteisössä. Yhteisöllisyyden merkitys on suuri, sillä muutosherkkyudessa on kyse työyhteisön kyvystä tunnistaa muutoksen tarpeita ja tavoitteita, mutta myös ymmärtää muutosvastarinnan perusteita. Yksilölliset tekijät, yhteisön ilmapiiri ja muutosjohtamisen toteutus suunnitteluvaiheessa voivat edellä kuvattujen näkemysten mukaan toimia vastustamista herättävinä tekijöinä. Vastustaminen ei kuitenkaan ole aina näkyvää, vaan voi Nadlerin (1987, 362) mukaan tulla esiin esimerkiksi piilevinä reaktioina ja käyttäytymisenä, joka ei ole rakentavaa joko ihmistä itseään tai organisaatiota kohtaan. Vastustamiseen vastaamiseksi ja sen vähentämiseksi esitetään kirjallisuudessa varsin yleisesti (esim. Stone 2005, 596; Holbeche 2006) avointa viestintää, osallisuutta, epävarmuuden vähentämistä, neuvottelua ja muutosta edistävästä toiminnasta palkitsemista. Muutosjohtamisen kannalta olennaista on luoda pysyvyyden ilmapiiriä ja muistuttaa, että on myös asioita jotka eivät muutu (Stone 2005, 363; myös Stenvall et al. 2008).

3.3.2 Muutokseen suhtautumisen kuvauksia ja vaiheita

Huolimatta vastustamisen näkyvästä roolista muutosjohtamisen kirjallisuudesta sekä muutoksessa olevissa työyhteisöissä, on vastustaminen kuitenkin vain yksi suhtautumistapa ja sen ilmenemismuoto. Edellä on todettu, että suhtautuminen muutokseen vaihtelee henkilöittäin kokemuksellisista ja muista yksilölliseen merkityksenantoon perustuvista syistä. Muutoksessa puntaroidaan hyviä ja huonoja puolia, mahdollisuuksia ja epäilyttäviä asioita. Suhtautuminen muutokseen kehittyy kuitenkin myös muutoksen vaiheiden mukaan ja toteutuksen edetessä.

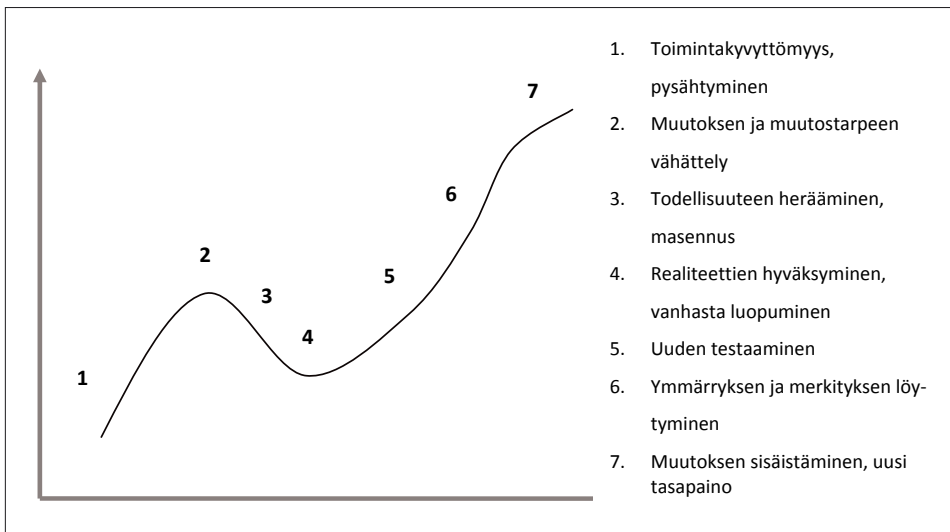
Bridges (1986) sekä Holbeche (2006, 73–77; myös Marks 2006) jakavat muutokseen sopeutumisen psykologisen prosessin kolmeen vaiheeseen. Muutos käynnistyy vanhan tilanteen päättymisellä (Endings), jolloin työntekijät pitävät kiinni aikaisemmasta ja tuntevat menettävänsä työkavereita ja tuttuja toimintatapoja, mutta myös

valtaa ja toiminnan selkeyttä. Hallinnan tunne esimerkiksi toiminnan suunnan sekä käytännön työtapojen suhteen järkkyy, jolloin vastustaminen on voimakkaimmillaan ja tuleva muutos voidaan myös kokonaan kieltää (ei koske meitä). Neutraalilla tasolla (The neutral zone) ollaan vanhan ja uuden välissä, ”ei kenenkään maalla”. Siirtymisen tasolle edellyttää muutoksen väistämättömyyden hyväksyntää, vaikka välttämättä tulevaisuuden suunta ei vielä olisikaan tarkasti tiedossa. Bridges (emt.) kuvaa vaihetta sekavaksi ja ilmapiiriltään vaihtelevaksi, sillä samaan aikaan tulisi olla valmis luopumaan vanhasta ja aloittaa uuden kokeilu. Varsinainen uuteen aikaan siirtyminen tapahtuu aloittamisen vaiheessa (Beginnings), joka on enemmänkin psykologista suuntautumista kohti tulevaa kuin konkreettinen muuttamisen hetki (kuten kuntaliitoksen toteutumisajankohta). Vaiheessa suuntaudutaan uudelleen, motivoidutaan kohti tulevaa ja sisäistetään muutoksen tarpeellisuus omasta sekä organisaation näkökulmasta. Keskeistä onkin kyetä arvioimaan realistisesti muutoksen vaikutuksia sekä yksilön että organisaation kannalta.

Goodstein ja Burke (1995) esittävät Lewiniin pohjautuen, että muutos toteutuu kolmella tasolla: yksilöiden asenteiden arvojen, taitojen ja lopulta käyttäytymisen muuttamisena, organisaatorakenteiden ja järjestelmien muuttamisena ja kolmanneksi organisaation ilmapiirin muuttamisena. Kaikilla tasoilla ovat omanlaisensa vastustamisen haasteet ja implementoinnin keinot. Samoin kaikki tasot käyvät läpi kolmivaiheisen muutosprosessin (unfreezing, movement, refreezing), jota on kuvattu edellä. Lewin (1975, myös Goodstein & Burke 1995) näkee, että muutoksen johtamisen tulee käynnistyä yksilötasolta vastarinnan voittamiseksi.

Pitkälti samoin sisällöin, mutta useampaan vaiheeseen muutoksen henkisen prosessin jaottelevat Valtee (2004, 33–34) sekä Carnall (2007, 240–244). Alkuvaiheessa tyypillistä on toimintakyvyttömyys ja pysähtyminen, sekä muutoksen ja sen tarpeellisuuden kieltäminen. Muutos on kuitenkin tulossa ja sen todellisuuteen herätään, mikä voi johtaa masennukseen, näköalattomuuteen ja defensiiviseen käyttäytymiseen. On kyettävä luopumaan vanhasta ja hyväksymään väistämättömät realiteetit, jotta nouseminen ”kuopasta” olisi mahdollista. Luopuminen käynnistyy Carnallin mukaan (emt.) todellisuuden tunnistamisella, mikä muovaa myös ihmisen omaa identiteettiä, synnyttäen runsaasti jännitteitä tulevaisuutta kohtaan. Sopeutumisen edetessä alkaa löytyä uusia näkökulmia, uusia toimintatapoja kokeillaan ja muutokselle muodostuu uudenlaisia merkityksiä. Prosessi päättyy uuden tilanteen sisäistämiseen, uuden käyttäytymisen omaksumiseen.

Muutoksen arki ei kuitenkaan ole näin kauniisti eteenpäin soljuvaa. Sekä Valtee (2004) että Carnall (2007) toteavat, että käytännössä eteneminen tapahtuu harvoin esitetyn virtaviivaisesti (kuvio 11). Samaa mieltä ovat Goodstein ja Burke (1995) perustaen näkemyksensä siihen, että todellinen muutos edellyttää muutosta asenteissa ja käyttäytymisessä. On helppoa palata takaisin totuttuihin tapoihin ja mukavuusalueelle. Toteutuksen vaihtelevuuteen vaikuttavat puolestaan sekä yksilölliset että operationaaliset tekijät.



Kuvio 11. Muutoksen henkisen prosessoinnin vaiheet (Valtee 2004, 33)

Huolimatta mallinuksissa esitettävistä, varsin yhtenäisistä näkemyksistä henkisen prosessoinnin kulusta on löydettävissä painotuseroja sen suhteen, kuinka paljon prosessia ajatellaan voitavan edistää muutosjohtamisen keinoin. Edellä on jo kuvattu muutosjohtamisen kirjallisuudessa vallitsevia näkemyksiä muutoksen hallittavuudesta. Voimakkaimmin yksilöllistä etenemistä korostavat tutkijat, kuten Valtee (2004) sekä Brunton ja Matheny (2009) toteavat, että muutosten psyykinen käsittely vie aikansa, eikä sitä voida juurikaan nopeuttaa. Carnall (2007, 244) näkee, että esimerkiksi yksilöiden sopeutumisen ongelmiin voidaan tarttua johtamisen keinoin. Vahvemmin muutoksen hallittavuuden kannalla oleva Marks (2006) esittää, että työyhteisön selviytymistä voidaan edistää vähentämällä vanhaa säilyttäviä voimia ja vahvistamalla uuden kehittämistä. Muutostilanne sisältää sekä tunnepohjaisia kokemuksia että organisaation tavoitteita. Marks (emt.) mallin mukaan selviytymistä voidaan näin ollen tukea empatian, energian, sitouttamisen ja vahvistamisen keinoin (kuvio 12). Empatiolla tulisi osoittaa johdon tietoisuus ja ymmärtämys työntekijöiden kokemista tunteista ja tarpeista, mikä lisää puolestaan yleistä tietoisuutta muutoksen sopeutumisen vaiheista. Näkemyksen mukaan liikkumalla nelikentässä voi johtamisella säädellä sekä sopeutumisen nopeutta että sen koettuja vaikutuksia. Sitouttamisen keinoihin kuuluvat viestintä ja osallistumisen mahdollistaminen, mutta myös sopeutumisen esteiden raivaaminen. Energialla pyritään levittämään positiivista tulevaisuudenkuvaa, jolloin keinot vaihtelevat henkisestä tuesta vision selkeyttämiseen ja lyhyen aikavälin saavutusten esilletuontiin. Vahvistamisen vaiheessa tavoitteena on syventää niitä toimintoja, asenteita ja käyttäytymistä, jotka tukevat tavoiteorganisaation saavuttamista. Vaiheessa yhdistyvät yksilöiden roolit ja vastuut muutoksen jälkeiseen visioon ja organisaation strategiaan.

Tasot \ Tehtävät	Vanhan heikentäminen	Uuden vahvistaminen
Tunneperäiset realiteetit	EMPATIA	ENERGIA
Liiketoiminnan tavoitteet	SITOUTTAMINEN	VAHVISTAMINEN

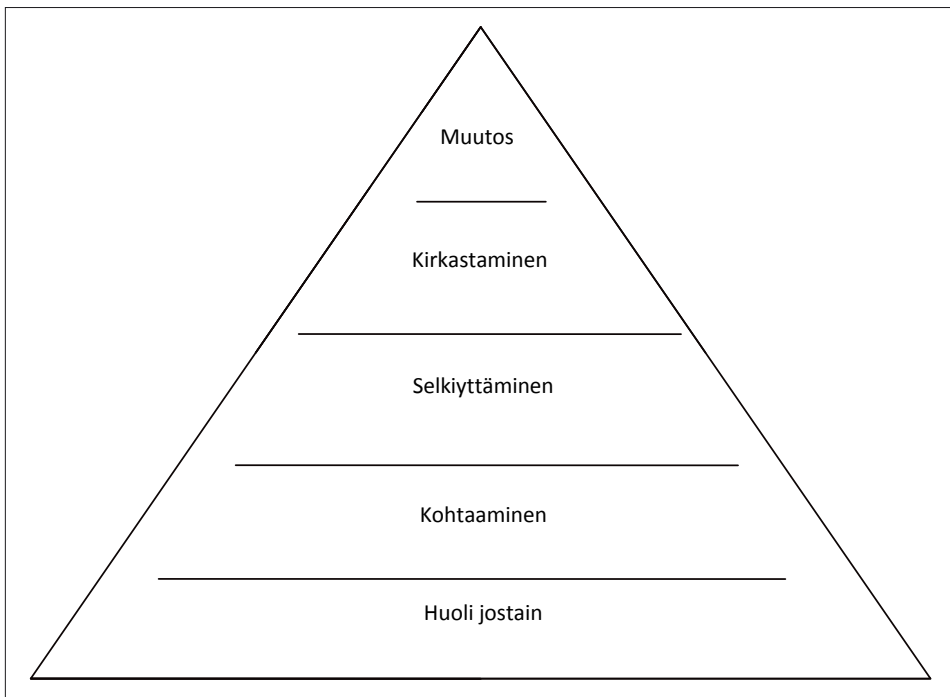
Kuvio 12. Työyhteisön tukeminen muutoksen selviytymisessä (Marks 2006)

Muutoksen vakiintumisen vaiheessa, uuden alkaessa ja voimakkaimpien toimenpiteiden ollessa takana on edelleen tarvetta muutosjohtamiselle. Bridges (1986) esittää, että muutoksen aikana yksilön näkökulmasta menetettyihin asioihin, esimerkiksi sitoutumisen, toiminnan tarkoituksen tai kompetenssipohjaisen identiteetin heikentymiseen tulisi vastata varsinaisten toimenpiteiden implementoinnin jälkeen. Puutteiden paikkaamisessa on kyse myös uuden vision ja tarkoituksen rakentamisesta, mikä luo positiivista suhtautumista tulevaan. Mauno ja Kinnunen (2005, 177) toteavat muutoksesta toipumisen kestävän joskus jopa vuosia, esimerkiksi pitkään muuttumattomana toimineessa työyhteisössä. Lönnqvist (2003, 35) toteaa hallitun muutoksen toteutuneen vasta kun *”muutos on siirtynyt makrotasolta ihmisten mielen tasolle ja myös päinvastoin”*.

Kun tarkasteluun otetaan mukaan tilanteen käsite ja nähdään kokonaisuus muutosdynamiikkana, muutoksen vaiheet saavat syvempää merkitystä. Yksilöllinen muutosdynamiikka muodostuu niiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta, jotka yksilö kokee tiedostaen tai tiedostamatta vaikuttavan omaan tilanteeseensa. Kuten Stenvall et al. (2007, 42–43) esittävät (kuva 13), yksilön sopeutumisprosessi lähtee liikkeelle negatiivisen emotionin tai huolikokemuksen kautta, joka aiheuttaa sisäisen tarpeen muutokselle. On olennaista muutoksen todellisen, aidon toteutumisen vuoksi, että ihminen tuntee huolta nykyisestä tilanteesta. Huolikokemus ei välttämättä ole selkeää tyytymättömyyttä nykyiseen, vaan se ilmentyy myös tunnereaktioina, kuten levottomuutena, apatiana, vihana, pettymyksenä tai turhautumisena.

Kohtaamisvaiheessa muutoksen tarve on ilmeinen ja sen väistämättömyyttä pohditaan. Yksilö alkaa valmistautua muutokseen, mutta tarvitsee perusteluja muutoksen syistä ja kuvauksia muutoksen tavoitteista. Selkiyttämisen vaiheessa syntyy sitoutuminen muutosajankokemuksiin. Muutosta työskentään ja perustellaan itselle ja muille. Nämä vaiheet voidaan suhteuttaa kolmivaiheisen muutosprosessin neutraaliin vaiheeseen (vrt. Bridges 1986; Holbeche 2006). Vaiheessa suhtautuminen vielä vaihtelee ja yhteisöllinen käsittely on olennaista.

Kirkastamisen vaiheessa muutoksen tavoitteet avautuvat ja muutosprosessin etenemissuunnitelmat alkavat olla valmiina. Tässä vaiheessa vastustaminen alkaa heikentyä. Varsinainen muutos edellyttää kuitenkin uuden tilanteen sisäistämistä ajatuksissa ja toiminnassa. Pyramidikuviona esitetty muutosdynamiikan rakentuminen näkee sen prosessinomaisena, vuorovaikutuksessa rakentuvina portaina kohti muutosta. Näkökulman mukaan muutokseen sitoutuminen saadaan aikaan työyhteisön yhteisellä analyysillä muutoksen tarpeellisuudesta. Jaettu havainto vaadittavasta muutoksesta ja toisaalta tulkinta ongelman tai huolen perusteista ovatkin välttämättömiä.



Kuvio 13. Yksilön ja yksilöiden muutosdynamikka (mukaillen Stenvall et al. 2007, 41)

Yksilöllinen muutosdynamikka rakentuu niin kognitiivisten, tajunnallisten kuin sosiaalistenkin tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ainutkertaisessa organisaation ja vuorovaikutussuhteiden ympäristössä. Sosiaalis-kognitiivisessa teoriassa (Bandura 1987; 1997; 2001) tilanteiden ja kognition roolit nähdään merkittävänä. Ihmiset havaitsevat ja käyttävät saamaansa tietoa sosiaalisessa kanssakäymisessä ja tilanteiden hallinnassa. Muutoksessa tämä näkyy prosessimaisena etenemisenä jaetusta huolesta kohtaamisen, selkiyttämisen ja kirkastamisen vaiheiden kautta todelliseen, sisäiseen uudistumiseen. Olennaista on, että muutosdynamikka on samanaikaisesti yksilöllinen ja yhteisöllinen, rakentuen vuorovaikutuksessa. Banduran (emt.) mukaan käyttäytymisen kannalta olennaista on sosiaalinen oppiminen. Myös Ivancevich ja Matteson (1999) kuvaavat, kuinka ihminen ohjaa toimintaansa työyhteisössä havainnoimalla muiden toimintaa ja suhteuttamalla havaintojaan aikaisempiin kokemuksiinsa. Näin ollen muutosdynamikan hallinta edellyttää kokemuksellisuuden lisäksi itsetietoisuutta ja oman toiminnan reflektointia. Henkilöstön muutosdynamikan kannalta merkityksellisiä ovatkin itsehallinnan ja itsetuntemuksen käsitteet (Bandura 1997). Yksilöiden kohdalla on kyse sekä halusta että taidosta muuttua, jolloin muutosdynamikan edellytykset ovat samanaikaisesti emotionaalisia ja kognitiivisia.

Muutokseen sopeutumisessa ja siitä selviytymisessä on kyse tulkinnoista sekä niiden vaikutuksista ajatteluun ja käyttäytymiseen. Brunton ja Matheny (2009) tutkivat ryhmien tulkintoja ja muutosjohtamista julkisorganisaation uudistuksessa. Tutkimus osoittaa, että muutostilanteessa olevat ryhmät tulkitsevat muutosta ja se tavoitteita eri tavoin

(divergent acceptance). Ongelmia syntyy, kun ryhmät työskentelevät yhdessä ja tulevat tietoisiksi toisen ryhmän eroavasta tulkinnasta. Brunton ja Matheny toteavat, että tähän tilanteeseen muutosjohtamisen kirjallisuudessa ei kyetä vastaamaan. Ryhmien välinen sekä sisäinen dynamiikka järkkyy, kun tulkintojen erilaisuus nousee esiin. Vastauksena tilanteeseen esitetään johdon roolin vahvistamista: johtajan tulee olla tietoinen sekä ryhmien välisen suhteen syvyydestä (löyhän yhteistyön ja vahvan riippuvuuden välillä) että konfliktiherkkydestä ja niiden taustatekijöistä ryhmien historiassa. Olennaista on herättää tietoisuutta ryhmän jäsenissä ja alaryhmissä. Muutoksille annetut tulkinnat ja merkitykset eivät ole selkeästi kategorisoitavissa vaiheisiin, tavoitteisiin tai muihin luokituksiin (Senge et al. 1999, 243–244). Kysyttäessä henkilöstöltä näkemyksiä tulevasta muutoksesta voi ilmaisujen – ja sanomatta jättämisten – taustalla olla monia tekijöitä. Olennaista on, kuinka tulkintoja kuvataan, jaetaan ja rakennetaan yhteisesti eteenpäin. Etenkin julkissektorilla palveluorganisaatioissa työskenteleville tietoisuuden herättäminen erilaisista muutostulkinnoista koetaan tärkeänä: perustehtävän toteuttaminen tarkoittaa jatkuvaa priorisointia tehtävien välillä. Tietoisuus omista, lähimpien työkavereiden ja muiden ryhmien muutostulkinnoista lisää viestintää työyhteisössä olevien ryhmittymien välillä. Lisäksi se mahdollistaa muutostavoitteiden ymmärtämisen eri näkökulmista, mitä voidaan pitää vahvana perustana muutokseen sitoutumiselle.

3.4 Esimiehen ja alaisen välinen suhde psykologisten sopimusten näkökulmasta

3.4.1 Psykologisten sopimusten rakentuminen

Organisaatiomuutos on paitsi rakenteellinen ja toimintatapoja uudistava, myös ihmisen henkinen prosessi. Sekä työntekijän että esimiehen käyttäytymiseen ja ajatuksiin organisaation muutostilanteessa vaikuttavat varsin monet tekijät, joiden tunnistamisesta tutkimusasetelmassa nähdään olevan hyötyä muutoksen johtamisessa. Muutoksen psykologista ulottuvuutta tarkasteleva kirjallisuus ja tutkimus on pitkälti keskittynyt vaiheistukseen ja sopeutumista edistävien johtamiskeinojen rakentamiseen, joskin etenkin viimeaikaisessa psykologista näkökulmaa painottavassa tutkimuksessa on huomioitu muun muassa defenssien ja henkilökohtaisen muutosvalmiuden merkitys (esim. Kets de Vries 2006; Erwin & Garman 2010). Kansainvälisessä tutkimuskentässä psykologisten sopimusten tutkimusta on viime vuosina kytkeyty muutostutkimukseen kasvavassa määrin.

Psykologisten sopimusten käsite kytkeytyy teoreettisesti sosiaalisen vaihdon ja erityisesti esimiehen ja alaisen (vuorovaikutus)suhdetta tarkastelemaan suuntaukseen (Leader-member exchange theory). Taustalla voi olla useampia teoreettisia valintoja: esimerkiksi Hogg (2005) ja Messick (2005) kytkevät vaihdon teorian sosiaalisen identiteetin teoriaan. Bandura (1986) tarkastelee käyttäytymistä ja vuorovaikutusta sosiaalis-kognitiivisen teorian näkökulmasta, nähden kognitioon perustuvia kausaalisia yhteyksiä ympäristön, persoonallisuuden piirteiden ja käyttäytymisen välillä. Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson ja Wayne (2008) tutkivat sosiaalisen vaihdon teorian, havaitun organisaation tarjoaman tuen ja psykologisten sopimusten yhteyttä, osoit-

taen näiden näkökulmien tarkastelemien kognitiivisten ja emotionaalisten prosessien yhdistyvän yksilöiden organisaatiotodellisuudessa. Messick (emt.) näkee psykologisen vaihdon tarjoavan alaisille visioita ja toiminnan suuntaa, turvallisuutta, saavutuksia, yhteenkuuluvuutta sekä itsearvostusta. Johtajalle vaihto puolestaan merkitsee fokusta, arvostusta, sitoutuneisuutta, yhteistyötä ja uhrauksia.

Psykologisen sopimuksen teoreettista tarkastelua on tehty 1960-luvulta alkaen. Käsitettä käytti ensimmäisen kerran Chris Argyris vuonna 1960 (Argyris 1973), viitaten ryhmän ja esimiehen väliseen, työtä koskevaan psykologiseen sopimukseen. Levinson (ks. Coyle-Shapiro & Kessler 2000; Huiyuan & Xin 2008) täsmensi sopimusten olevan kirjoittamattomia odotuksista muodostuvia kokonaisuuksia. Scheinin vuonna 1965¹⁸ julkaisemassa kuvauksessa korostuu sopimusten piirre kahden osapuolen välisenä mutta myös laajana käsitteenä koskien kaikkia niitä odotuksia, joita organisaation ja työntekijän välillä on. Viime vuosina psykologisten sopimusten käsitettä on tutkittu etenkin sitoutumisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta, ja kasvavassa määrin myös muutoksiin liittyvänä ilmiönä. Psykologisten sopimusten tutkimus on perustunut vahvasti kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja viimeaikaisissakin empiirisissä tutkimuksissa hyödynnetään usein faktori- ja regressioanalyysia.

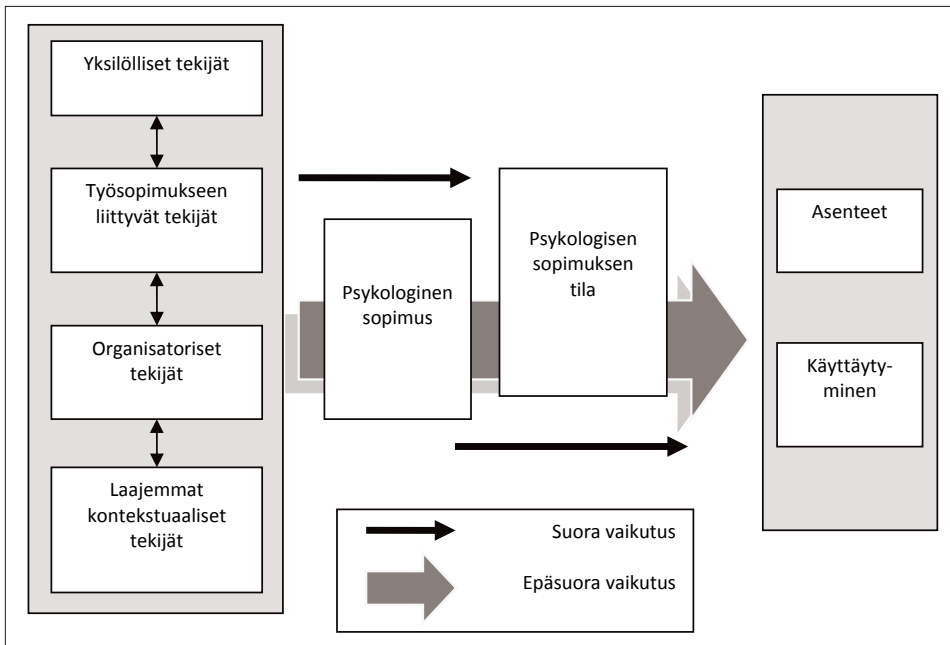
Psykologisten sopimusten tutkijat ovat suhteellisen yksimielisiä, että käsitteessä painottuu vuorovaikutuksen ja keskinäisen vaihdon jatkuvuus. Käsitteelle ei kuitenkaan ole yhtenäistä, tarkkaa määritelmää (esim. Conway & Briner 2005, 20). Määritelmä on muuttuva ja tutkijoilla on esiintyy erilaisia tapoja soveltaa käsitettä ja kytkeä se eri teorioihin ja muuttujiin. Käsite on vahvasti tutkimuksellinen, eli sitä esiintyy suhteellisen harvoin arkikielessä. Sopimusten käsitteelle kuvaavaa on muun muassa subjektiivisuus, implisiittisyys ja tulkinnallisuus, kuten Conway ja Briner (2005, 22) esittävät. Yksilöt tulkitsevat sopimukseen sisältyviä tekijöitä omista lähtökohdistaan käsin. Rousseau (2004) mukaan psykologiset sopimukset ovat lupauksiin perustuvia uskomuksia, jotka koskevat yksilön ja organisaation eli työnantajan edustajien välistä vuorovaikutusta:

“Beliefs, based upon promises expressed or implied, regarding an exchange agreement between an individual and, in organisations, the employing firm and its agents.”

Nykytutkimuksessa vallitsevana voidaan pitää näkemystä, jonka mukaan sopimuksia luodaan ja ylläpidetään yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa, laajan kokonaisuuden puitteissa. Keskeinen psykologisten sopimusten käsitettä kuvaava tekijä on jakautuminen kahteen osapuoleen: sopimus on työntekijän ja organisaation – sen edustajan – välinen. Työntekijä-osapuolen osalta sopimusten nähdään olevan yksilökohtaisia ja -tasolla hallittavia. Organisaatio-osapuolen näkökulmasta asia ei kuitenkaan ole yhtä yksiselitteinen, sillä sopimuksia voi luoda ja ylläpitää useampia työnantajan edustajia. Useimmiten organisaation ensisijaiseksi edustajaksi määritetään kuitenkin työntekijän lähiesimies. Kahden osapuolen väliseen vaihtoon kuuluu Rousseau (2005, 194) mukaan olennaisesti yksilön valinnanmahdollisuus: osapuolet voivat vapaasti osallistua vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen.

18 Schein 1977, viides painos

Psykologisissa sopimuksissa on kyse osapuolten välisten odotusten ja vaatimusten rakentumisesta, yhtenevyydestä ja toteutumisesta. Odotukset ja vaateet liittyvät muun muassa viestintään, vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen sekä kompensaatioon ja sitoutumiseen (Rousseau 2004; Conway & Briner 2005). Työntekijä ja esimies muodostavat käsityksensä esimerkiksi siitä, millaista vuorovaikutusta työssä tarvitaan ja millaisen kompensaation työntekijä saa työstään. Kompensaatio ei ole pelkästään palkkaa, vaan sisäisiin merkityksiin Nikolaou, Tomprou ja Vakola (2007) nostavat työn haastavuuden ja merkityksellisuuden, luovuuden mahdollisuudet sekä urasuunnittelun, mentoroinnin ja kouluttautumisen mahdollisuudet. Sopimukset kohdistuvat lisäksi ulkoisiin ja normatiivisiin tekijöihin, kuten työnantajan tarjoamiin terveystalviin, eläkeohjelmiin, työmäärän kohtuullisuuteen ja ympäristön turvallisuuteen (emt.). Tässä tutkimuksessa psykologisia sopimuksia tarkastellaan sisäisiä merkityksiä painottavasta näkökulmasta: millaisia sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä merkityksiä työntekijän ja esimiehen välille muodostuu.

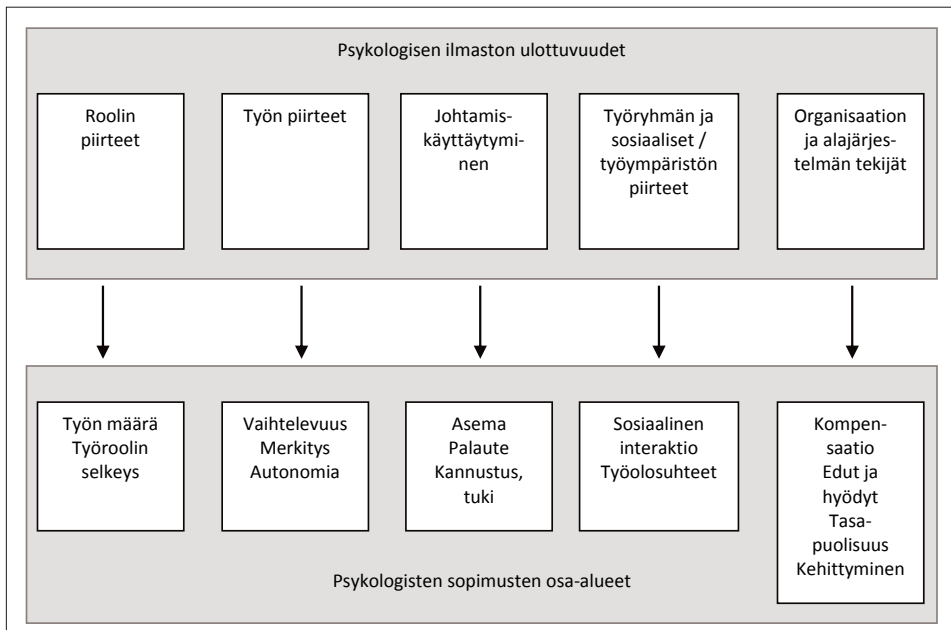


Kuvio 14. Psykologisten sopimusten perusta ja vaikutukset (mukaillen Guest 2004a)

Guest (2004a) kuvaa kokoavasti psykologisten sopimusten kytkeytymistä ihmisen käyttäytymiseen ja asenteisiin. Guest näkee, että sopimusten perustana ovat paitsi yksilölliset tekijät, myös organisatoriset ja laajemmat kontekstuaaliset tekijät. Perustana ovat luontevasti myös työsopimukseen liittyvät tekijät. Työntekijät havainnoivat ja punnitsevat työsopimukseen liittyvien asioiden tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta, jolloin virallinen sopimus muodostaa kiinteän pohjan, jolle kirjoittamaton psykologista sopimusta lähdetään rakentamaan. Guest (emt.) toteaa kuitenkin tutkimuskatsauksensa perustuen, että työsopimusta tärkeämmäksi tekijäksi nousee

silti psykologisen sopimuksen vahvuus ja eheys: sillä on vahvempi vaikutus ihmisen hyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen kuin virallisella työsopimuksella. Näkemys psykologisen sopimuksen perustasta huomioi myös organisaatiota laajemmat ympäristötekijät. Ympäristötekijöitä olisi mahdollista mallintaa laajemminkin, jolloin huomiota kiinnitettäisiin vahvemmin muun muassa lainsäädäntöön sekä taloudellisiin ja työllisyyden tekijöihin valtakunnallisesti.

Psykologiset sopimukset ovat samanaikaisesti kahdenvälisiä ja laajemman kokonaisuuden osia. Schein (1977, 107) toteaa, ettei psykologisia tekijöitä voida ymmärtää tarkastelemalla kokonaisuutta pelkästään toisen osapuolen näkökulmasta. Yksilökohtaiset, muun muassa motivaatioon vaikuttavat tekijät ja organisaatioon liittyvät toimintatavat ovat moniulotteisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään, mikä edellyttää monitahoista tarkastelutapaa psykologisen dynamiikan ymmärtämiseksi. Tästä näkökulmasta sopimukset kytkeytyvät osaksi organisaatiokulttuuria (esim. Lucas & Kline 2008) ja sosiaalista todellisuutta organisaatiossa (esim. Morrison & Robinson 1997). Kickul ja Liao-Troth (2003), kuvaavat sopimusten ja vuorovaikutuksen kokonaisuutta psykologisen ilmaston (psychological climate) käsitteen avulla. Työyhteisössä ja organisaatiossa kaikesta vuorovaikutuksesta, viestinnästä ja sosiaalisista suhteista muodostuu psykologinen ilmasto (esim. Rousseau 2004; Kickul & Liao-Troth 2003; James & Sells 1981; vrt. Katz & Kahn 1978). Kickul ja Liao-Troth näkevät, että sopimukset muodostuvat viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tehtävistä tulkinnoista, mutta niihin vaikuttavat myös sosiaalisen ympäristön tekijät. Katz ja Kahn (1978, 50) näkevät tärkeänä tekijänä ilmaston kannalta myös organisaation historian ja sen puitteissa syntyneen kulttuurin, systeemit ja imagon. James ja Sells (1981) korostavat historiatekijöiden ohella niitä merkityksiä ja merkittävyyttä, joita ilmaston piirteille (esim. lämmin, kunnianhimoinen, avoin) annetaan.



Kuvio 15. Psykologisten sopimusten osa-alueet Kickul & Liao-Troth (2003) pohjalta

Ilmasto sisältää sosiaaliseen työympäristöön liittyvät havainnot, odotukset ja lupaukset. Käsitteen lähestymistapa on läheinen situaatio-ajattelun kanssa, jonka lähtökohtana on yksilön elämäntilanteen rakentuminen dynaamisesti muiden ihmisten situaatioiden kanssa. Kickul ja Liao-Troth (emt.) kuvaavat ilmaston koostuvan roolin ja työn piirteiden lisäksi johtamiskäyttäytymisen, sosiaalisten piirteiden sekä organisaation (normatiivisten) alajärjestelmien kokonaisuudesta. Niiden kautta muodostuvat psykologisten sopimusten osa-alueet, jotka on eritelty kuviossa 15. Ilmasto vaikuttaa psykologisiin sopimuksiin, sillä ihmiset käsittelevät tietoa sosiaalisesta ympäristöstään. Ilmasto myös osoittaa, mitkä arvot ja tekijät koetaan tärkeiksi sosiaalisessa ympäristössä. Tutkijoiden muodostama asetelma paitsi erittelee sopimusten osa-alueet, kytkee ne siis myös laajempaan kokonaisuuteen.

Psykologiset sopimukset vaikuttavatkin olevan samanaikaisesti sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä. Henkilökohtaisten piirteiden ja psykologisten sopimusten välistä suhdetta ovat tutkineet muun muassa Nikolaou et al. (2007) ja Bellou (2007). Sopimusten subjektiivinen luonne sai vahvistusta Nikolaoun et al. (emt.) tutkimuksessa, jossa persoonallisuuden piirteitä kytkettiin sopimuksille annettuihin merkityksiin. Tulokset osoittavat, että ekstroverteilla ja kunnianhimoisilla ihmisillä korostuvat sopimusten sisäiset merkitykset. He esimerkiksi hakeutuvat tehtäviin, joissa on monipuolinen työn sisältö, vahva autonomia ja laajat osallistumismahdollisuudet. Sopimusten ulkoiset ja normatiiviset tekijät korostuvat puolestaan ihmisillä, joilla on vahvoja neuroottisuuden piirteitä. Täsmälliset palkkaukseen, loma-aikoihin ja työsuhte-etuihin liittyvät asiat rauhoittavat ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita.

Psykologisia sopimuksia voidaan tyypitellä eri näkökulmista. Wellin (2008, 101–110) jaottelee sopimustyyppit rationaalisuuden, muutoksen, pysyvyyden ja intuitiivisuuden akseleilla. Muodostuu neljä sopimusten ulottuvuutta: perinteinen (traditional deal), ulkoisia palkkioita korostava (mercenary deal), henkilökohtaiseen suhteeseen perustuva (personal relationship) sekä kehittyvä (developmental deal). Tyypeistä perinteinen psykologinen sopimus liittyy pitkälti byrokraattisiin hallinto-organisaatioihin, joissa hierarkiat ja tehtävien erikoistuneisuus ovat monimutkaisia. Hieman syvemmälle sopimusten tyypittelyssä ovat päässeet Janssens, Sels ja Van den Brande (2003), jotka tarkastelivat psykologisten sopimusten piirteitä ajan, konkreettisuuden, laajuuden, pysyvyyden, sopimustason sekä vaihdon symmetrian ulottuvuuksien kautta. Klusterianalyysi tuotti kuusi psykologisten sopimusten tyyppiä: uskollisen (loyal), instrumentaalisen (instrumental), sitoutumattoman (unattached), heikon (weak), investoivan (investing) ja vahvan (strong) psykologisen sopimuksen klusterit. Tutkijat kuvailevat klustereihin sijoittuvien henkilöiden ammatillisia profileja muun muassa koulutuksen, palkan, aseman ja iän perusteella. Esimerkiksi vahvan sopimuksen ryhmään sijoittuvat työntekijät ovat keskimäärin vanhempia, todennäköisemmin keskijohtoa ja paremmin tienaavia kuin muihin ryhmiin sijoittuvat työntekijät. Vastaavasti sitoutumattoman sopimuksen ryhmään kuuluvat ovat nuoria, korkeasti koulutettuja ja johtotason tehtävissä. Vahvaa kategorisointia perustellumpi on tulos siitä, että tunneperäinen sitoutuminen kytkeytyy erityisesti vahvojen, investoivien ja uskollisten sopimusten tyyppeihin. Vahva henkilökohtaisen panostus, joustavuus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan edistivät korkeaa sitoutuneisuutta, huolimatta sopimusten veloitteiden tasosta. Vastaavasti työpaikan vaihtaminen on todennäköisintä sitoutumattomien sopimusten ryhmään kuuluvilla.

Tarkastelu osoittaaakin psykologisten sopimusten merkityksen organisaation toiminnan kannalta: vahva sopimus edistää paitsi yksilön sitoutuneisuutta ja motivoitumista, mutta heijastuu myös koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin.

3.4.2 Psykologisten sopimusten tila organisaatiomuutoksessa

Psykologisten sopimusten tarkastelussa olennaista on sopimusten tilan tunnistaminen (Guest 2004a; 1998). Tällä Guest (emt.) tarkoittaa sopimusten pysyvyyttä, lupauksen ja odotusten täyttymistä sekä osapuolten luottamusta niiden toimivuuteen myös jatkossa. Sopimusten tilan kokemus perustuu ihmisen omaan näkemykseen, jolloin sitä arvioidaan puutteellisuuden (breach) tai rikkonaisuuden (violation) sekä eheyden (fulfilment) välisellä akselilla (Conway & Briner 2005, 64).

Psykologista sopimusta käsittelevä kirjallisuus on varsin yksimielinen siitä, että muutostilanteessa psykologisten sopimusten merkitys korostuu. Epävarmuutta aiheuttava muutosprosessi haastaa sopimukset, sillä niiden luonteeseen kuuluu tarve jatkuvaan ylläpitoon. Pelkästään kilpailutilanne, työvoiman diversiteetti ja lyhyet määräaikaiset työsopimukset vaikuttavat näkemyksiin yhteisymmärryksestä ja vastuusta (Rousseau & Greller 1994). Liitoksen tai muun voimakkaan rakenteellisen muutoksen toteutuessa kyse on myös kulttuurimuutoksesta, jonka Huiyuan ja Xin (2008; myös Lucas & Kline 2008) toteavat heikentävän psykologisten sopimusten pysyvyyttä. Vanhoista toimintatavoista luopumisen, uusista sopimisen ja niiden sujuvan toiminnan välille muodostuu herkästi katvealueita ja epävarmuuden tilanteita. Muutostilanteissa sopimusten puutteet ovatkin yleisiä ja tavallista syvempiä, mikä johtuu pitkälti siitä, että muuttuvissa olosuhteissa niiden päivittämiselle on aikaisempaa suurempi tarve. Muutoksen aikana työntekijät myös tarkkailevat organisaatioympäristöään ja sopimusten täyttämistä aikaisempaa tarkemmin (Bellou 2008; Morrison & Robinson 1997).

Kuten edellä on kuvattu, psykologisen sopimuksen solmiminen käynnistyy, kun työntekijä palkataan organisaatioon. Freese ja Schalk (1996) toteavat, että sopimuksen uusiminen on tärkeää myös kahdessa muussa tilanteessa: organisaatiomuutoksessa ja yksilön elämäntilanteen muutoksessa. Esimerkiksi lapsen saaminen voi muuttaa motivaatiotekijöitä ja asennoitumista organisaatioon. Nämä kaksi eritasoista tilannetta aiheuttavat yksilön näkökulmasta muutoksia sopimuksen sisällössä ja luonteessa, mikä heijastuu muuttuvina asenteina ja käyttäytymisenä.

Yksilön näkökulmasta sopimuksen puutteellisuus tai rikkoutuminen merkitsee odotusten tai tavoitteiden toteutumattomuutta (Kickul & Lester 2001). Rikkoutuminen voi kohdistua sopimukseen kokonaisuutena, jolloin kyse voi olla odotusten kohdentumisen ongelmista. Vajavaisuudet voivat tarkentua tiettyyn osa-alueeseen tai asiaan, kuten palkkioihin tai etuihin (ulkoisia tekijöitä), tai itsenäisyyteen tai vaikuttamismahdollisuuksiin (sisäisiä tekijöitä) (Kickul et al. 2002). Työntekijä voi tulkita jonkin asian lupaukseksi: toimin kuten minulta on odotettu ja vastavuoroisesti minulle kuuluvat tietyt edut tai tietynlainen kohtelu. Sopimusten puutteellisuus hankaloittaa työntekijän jaksamista ja aiheuttaa voimakkaampaa stressiä ja muita psykologisia reaktioita (Stone 2005). Puutteet heikentävät työtyytyväisyyttä ja altistavat sitoutumisen heikentymiselle sekä työtehtäviin että organisaatioon kohdistuen, mikä lisää työpaikan vaihtamisen aikomuksia (Freese & Schalk 1996; Kickul et al. 2002; Conway, Guest

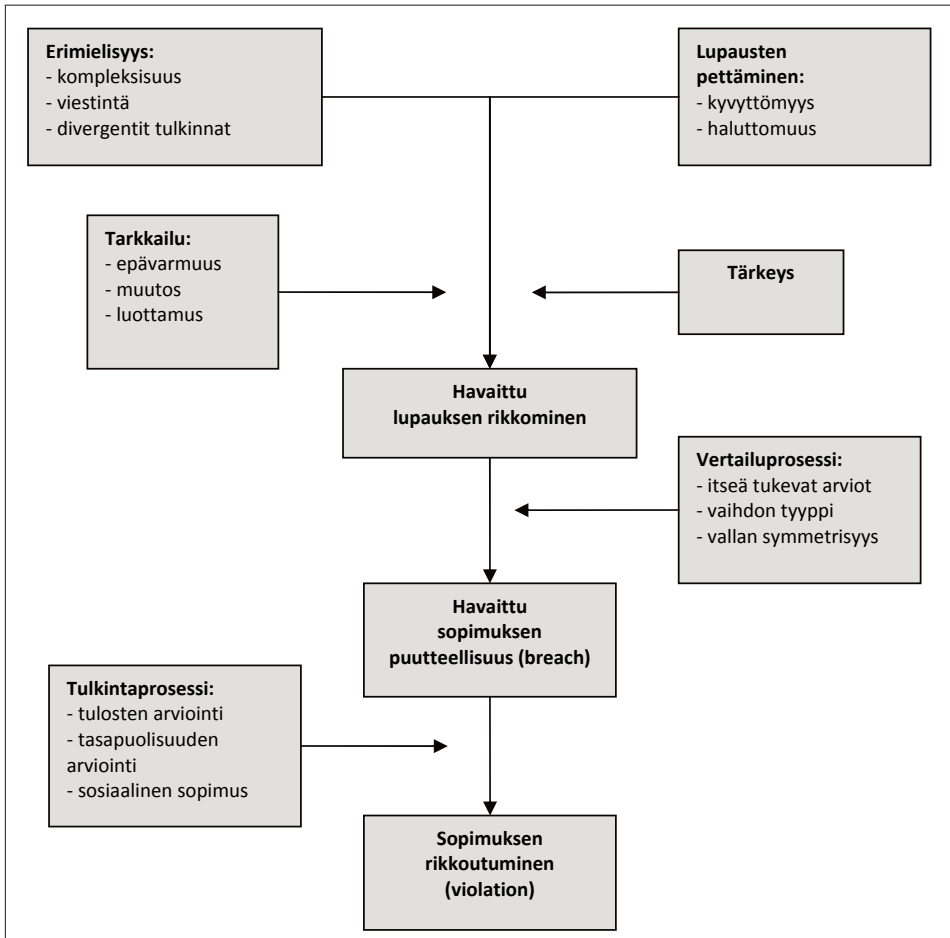
& Trenberth 2011). Sopimuksen rikkoutumistilanteessa osapuoli voi tuntea tulleen loukatuksi tai kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Rikkonaisuus ja luottamuksen rapistuminen vaikuttavatkin hyvin paljon uusien sopimusten solmimisen prosessiin sekä siihen, millaisia niistä rakentuu.

Rikkonaisuuden tasossa ja merkityksessä on kuitenkin eroja. Morrison ja Robinson (1997) näkevät selkeän eron käsitteiden ”breach” ja ”violation” välillä. Tarkastellessaan rikkoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (kuvio 16) he osoittavat, että lopulliseen rikkoutumisen johtopäätökseen (violation) vaikuttaa rikkonaisuuden toteavien havaintojen lisäksi tulkintaprosessi. Rikkoutumisen lähtökohtana ovat havainnot lupauksen pettämisestä ja/tai kongruenssin puute. Lupauksen pettäminen organisaation puolelta on tietoinen valinta, jolloin organisaatiolla ei ole mahdollisuutta tai halua toteuttaa lupausta. Tämä voi johtua muun muassa lupauksen katteettomuudesta, muuttuneista olosuhde- tai toimintaympäristötekijöistä tai esimerkiksi työntekijän toiminnasta. Havainto lupauksen ja toteutuneisuuden eroavaisuudesta käynnistää vertailuprosessin, jossa arvioidaan toteutumattomuuden syitä ja merkitystä suhteessa omaan panokseen. Rikkoutuneen sopimuksen johtopäätös riippuu myös siitä, millainen merkitys sopimuksella ja rikkoutumisen aiheuttajilla on työntekijälle. Morrison ja Robinson (emt.) näkevät rikkoutumisen (violation) emotionaalisenä kokemuksena, joka voi tuntua pettymyksenä, vihana ja turhautumisena, mutta johon ihminen luontaisesti etsii myös kognitiivisia selityksiä (sense-making). Ihminen etsii selitysmalleja ja tarkastelee rikkoutumisen laajuutta ja vaikutuksia, huomioiden myös sosiaalisen kontekstin luoman todellisuuden.

Sosiaalisen todellisuuden ja esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen merkityksen vahvistavat Dulac et al. (2008, vrt. Morrison & Robinson 1997), nähdessä vuorovaikutuksen laadun vahvana tekijänä yksilön tehdessä tulkintoja rikkoutumisesta. Dulac et al. (emt.) osoittavat, että työntekijät, joiden sosiaalinen vaihto on laadultaan heikkoa, reagoivat voimakkaammin sopimuksen puutteellisuuteen. Vastaavasti vahvasti sitoutunut työntekijä voi hylätä lupauksen rikkoutumisen havaintonsa, perustellen sen merkitystä kognitiivisesti. Guerrero ja Herrbach (2008) vahvistavat organisaatiolta saadun tuen (perceived organizational support) vaikuttavan sopimuksen täyttymiseen, aiheuttaen joko positiivisen tai negatiivisen tunnereaktion. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, minkä vuoksi rikkonaisuuden negatiiviset vaikutukset ovat työntekijän kannalta merkittävämpiä, syvämpiä ja nopeammin ilmeneviä kuin sopimusten täydentämisen positiiviset vaikutukset (Conway, Guest & Trenberth 2011).

Perinteisellä tavalla ymmärretyistä psykologisista sopimuksista kahdenvälisinä ja suhteellisen pysyvinä ollaan siirtymässä kohti vapaampaa, mutta samalla rikkonaisempaa organisaatioelämää. Sopimusten puutteisiin vaikuttaa myös informaatioajassa eläminen, kuten Kets De Vries (2006, 53–54) toteaa. Puhutaan yhä useammin organisaation houkuttelevuudesta ja yhä harvemmin pitkien työurien rakentamisesta. Kets De Vries (emt.) näkee, että sopimusten rikkoutuminen on yhä yleisempää sen vuoksi, että organisaatiot eivät enää kouluta, avusta ja suojele työntekijöitä siinä määrin kuin aikaisemmin. Gustin (2004a) mukaan työsuhteen laadulla ei kuitenkaan ole yhtä vahvaa merkitystä työhyvinvointiin, käyttäytymiseen ja asenteisiin työnantajaa kohtaan, kuin eheällä psykologisella sopimuksella. Enemmän merkitystä on sillä, onko esimerkiksi määräaikaisuus tai joustava sopimusmuoto työntekijän oman intressin

mukainen ja hänen oma valintansa. Usein näin ei käytännössä ole, mikä haastaa sopimusten johtamisen.



Kuvio 16. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisen kehittyminen (mukailen Morrison & Robinson 1997)

Bligh ja Carsten (2005) ovat tarkastelleet keskijohdon näkemyksiä liitoksen jälkeisistä psykologisista sopimuksista. Tulosten mukaan sopimuksia on keskijohdon näkökulmasta kahdentyyppisiä: ylöspäin suuntautuvat solmitaan ylimmän johdon ja esimiesten kesken, kun taas alaspäin suuntautuvat esimiesten ja työntekijöiden kesken. Muutos-tilanteessa sopimustyypeissä korostuvat erilaiset tekijät. Alaspäin suuntautuvissa sopimuksissa keskeisimpiä tekijöitä ovat rehellinen ja suora kommunikaatio, työntekijöiden osallistuminen ja tunneperäinen tuki. Ylöspäin suuntautuvissa sopimuksissa puolestaan korostuvat resurssien, materiaalsen tuen ja strategisen viestinnän merkitykset. Vastaavia painotuksia kuntaliitostilanteissa esittävät myös Stenvall et al. (2007).

Kuntauusioissa on olennaista, missä määrin psykologisissa sopimuksissa esiintyy puutteita tai rikkoutuneisuutta uudistuksen aikana. On huomioitava, ettei rikkomuk-

sen kokemus ole mekaaninen tai liitty välttämättä konkreettisiin asioihin (Morrison ja Robinson 1997). Sopimuksen eheyteen vaikuttavat monet yksilölliset, tilannekohtaiset ja sosiaaliset tekijät. Ihmisen havainnot organisaatioympäristöstä ovat kognitiivisten ja emotionaalisten tekijöiden värjittämät, minkä vuoksi ”hyvä tahto” ja keskinäinen luottamus korostuvat psykologisten sopimusten ja niistä tehtävien tulkintojen yhteydessä. Luottamusta korostavat myös Kickul, Gundry ja Posig (2005; ks. myös Stenvall, Syväjärvi, Vakkala & Harisalo 2010), todeten työnantajan ja henkilöstön toisiinsa osoittaman luottamuksen olevan vahvasti vastavuoroista. Muutoksissa luottamus rikkoutuu herkästi ja esimiehen on vaikea ylläpitää vahvaa luottamustasoa johtamista ja sitä kautta organisaatiota kohtaan.

Kokoavasti voidaan todeta, että psykologiset sopimukset rakentuvat ja uudistuvat yksilön ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijän havainnot ja kokemukset vaikuttavat siihen, millaisia tulkintoja sopimuksen toimivuudesta ja kattavuudesta muodostuu. Psykologisten sopimusten puutteita aiheuttavista tekijöistä ei kuitenkaan tiedetä vielä tarpeeksi, kuten esimerkiksi Conway ja Briner (2005, 66–67) sekä Morrison ja Robinson (1997) toteavat. Conway, Guest ja Trenberth (2011) kaipaavat lisätutkimusta myös psykologisten sopimusten eheytymisestä. Tutkijat ovat varsin yhtä mieltä siitä, että yksilöllisen dynamiikan ja henkilöiden välisen vuorovaikutuksen ohella sopimukset kytkeytyvät henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Esimerkiksi osallistaminen, sitouttaminen, kannustus ja motivointi ovat psykologisia sopimuksia täydentäviä johtamisen osa-alueita. Sopimusten näkökulmasta henkilöstöjohtaminen kulminoituu lähiesimiehen toimintaan, jolloin esimiehen johtamistaidoilla on suuri merkitys. Guest ja Conway (2004) näkevät, että suuri joukko esimiehistä epäonnistuu monissa hyvän johtajuuden perusasioissa, kuten palautteen antamisessa tai kannustamisessa. Sosiaaliset taidot ja kyky vaikuttaa muihin ovat sekä henkilöstöjohtamisen että sopimusten muodostamisen kannalta olennaisia elementtejä. Kuten Kets De Vries (2006, 54) toteaa, tarvitaan uudenlaista johtajuutta, kun perinteiset sitouttamisen ja motivoinnin keinot eivät ole enää toimivia.

4 Teoreettisten näkökulmien synteesi

4.1 Näkökulmia muutoksen onnistumisen edellytyksiin

Muutos on organisaatiolle aina riski ja sen toteuttaminen suuri haaste. Hyvinkin suunnitelluilla muutoksilla voi olla suuri epäonnistumisen mahdollisuus. Holbechen (2006) mukaan jopa 70 prosenttia suunnitelluista organisaatiouudistuksista epäonnistuu. Farias ja Johnson (2000) arvioivat onnistumismahdollisuuksien olevan noin 50 prosenttia. Uudistuminen ei aina tuota toivottua tulosta ja mahdollista on myös se, että muutoksen jälkeen organisaatio on jopa lähtötilannettaan heikompi. Ulrich (2007, 196–197) toteaa ettei ole ihme, että organisaatiomuutoksissa epäonnistutaan herkästi: ovathan esimerkiksi elämäntapoihin liittyvät muutokset vaikeita myös ihmisille. Organisaatiomuutos on voinut jäädä irralliseksi strategiasta ja käynnistystä hätäratkaisun tavoin nopealla aikataululla. Muutosta kohtaan voi olla ylisuuria odotuksia, jolloin sen vaikutukset eivät vastaa tavoitteita. Vaikutukset voivat myös olla vaikeasti mitattavissa tai arvioitavissa. Muutoksen toteutustapa voi olla liian jäykkä ja prosessi heikosti johdettu. Henkilöstöjohtamisessa muutosvalmiutta ei ole kyetty tuomaan positiiviseksi suhtautumiseksi, vaan muutos herättää pelkoja. Tällöin muutokseen ei myöskään kyetä sitoutumaan.

Muutoksen tavoitteiden saavuttamisen edellytyksinä pidetään epäilemättä kulloinkin käytettävän teoreettisen mallin keskeisiä elementtejä. Onnistumisen edellytyksiä eritellään etenkin rationaaliseen suunnitteluun perustuvissa malleissa hyvinkin tarkasti ja ohjelmaisesti. Walker, Armenakis ja Berneth (2007) jakavat onnistumisen edellytykset neljään ulottuvuuteen: muutoksen sisällöllisiin tekijöihin perustuvaan johtamiseen (content issues), johdon sitoutumiseen ja panostamiseen prosessiin (process issues), tilannekohtaisiin haasteisiin vastaamisen kykyyn (contextual issues) sekä yksilöllisten suhtautumistapojen huomiointiin (individual differences). Muutosjohtamisen kokonaisuuden tulisi siis sisältää makrotason tekijöiden – sisällön, prosessin ja tilannetekijöiden – ohella mikrotason, inhimillisten tekijöiden johtamista. Kompleksisuutta ja dynaamisuutta painottavissa malleissa nähdään, ettei onnistumisen tekijöitä voida tarkasti määritellä, sillä muutokseen sisältyy paljon selittämätöntä. Muutokseen liittyy aina odottamattomia asioita ja tekijöitä, jotka lisäävät muutoksen hallinnan vaikeutta ja epäonnistumisen riskiä. Tiivistettynä ilmaisten organisaatiomuutosten dynamiikkaan liittyy jotain, mitä ei osata selittää (Nyholm 2008, 19; Lewin 1977).

Systeemiteoreettisen muutosjohtamisajattelun kautta voidaan ymmärtää sitä kokonaisvaltaisuuden näkemystä, joka kuntaorganisaatioissa vallitsee. On yleistä, että organisaation sisällä ja niiden kesken toteutuvat fuusiot koetaan vaikeasti hallittavina monien osien kokonaisuuksina. Kompleksisessa tilanteessa pyritään kognitiivisessa prosessoinnissa yksinkertaistamaan, selkeyttämään ja luomaan asioiden välisiä yhteyksiä (Stacey 2010). Systeeminen, rationaalinen ymmärrys heijastuu kuntaorganisaatioissa siten, että johdon rooli toiminnan ja muutoksen ohjaamisessa on keskeinen, ja muu-

tosprosessin nähdään etenevän suunnitelmallisesti ja vaiheittain.

Toiminnan vakiinnuttaminen muutostoimenpiteiden jälkeen nähdään monissa vaiheteorioissa tärkeänä osa sykliä, jotta mahdollistetaan myös rauhalliset jaksot muutosten keskellä. Huuhtasen (2002, 290) mukaan muutoksen vakiinnuttamisen vaiheet ovat kuitenkin jatkuvasti lyhenemässä. Rakennemuutosten vaikea ennustettavuus sekä niiden kytkeytyminen jatkuviin askelittain eteneviin muutoksiin on vaikeuttanut vaihemalliajattelun soveltuvuutta kuntamuutosten jäsentämiseen. Organisaatiossa voi olla useampiakin erikokoisia ja -syvyisiä muutoksia toteutusvaiheessa samanaikaisesti, jolloin vakiinnuttamiselle jää yhä vähemmän aikaa. Toisaalta esimerkiksi Kotter (1990 ja 1996) näkee, että heti onnistumisten eli muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen jälkeen tulisi käynnistää uusi muutos, jolloin onnistumiskokemus kannustaa kohti uutta. Turhan usein julkishallinnon uudistuksissa keskitytään kuitenkin reformiretoriikkaan ja radikaaleihin, mullistaviin tavoitteisiin (Stenvall 1997). Stenvall (emt.; myös Stenvall et al. 2007) esittää muutostoimenpiteiden jääneen varsin usein pienten sopeuttamistoimenpiteiden tasolle, jolloin muutos tavoitteisiinsa nähden epäonnistuu. Riskitekijöiden ja vaikutusten arviointia hankaloittaa toimintaympäristötekijöihin, toimijaverkostoon sekä esimerkiksi palvelukysyntään liittyvien muutosten ennakoinnin vaikeus.

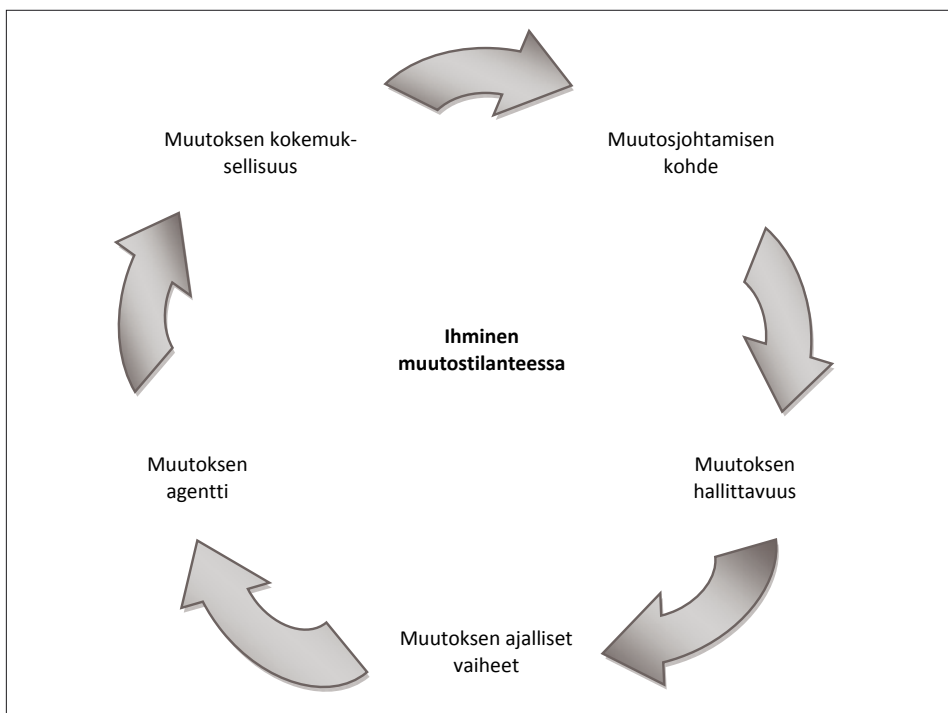
Muutoksen johtamisessa on kyse tasapainon etsimisestä muutokseen sisältyvien rationaalisten ja irrationaalisten tekijöiden kesken (Haveri & Majoinen 2000, 37; Stenvall & Virtanen 2007). Organisaation syvälinen muutos edellyttää aina jostakin luopumista, mikä tarkoittaa myös irrationaalisten aspektien huomiointia muutoksen hallinnassa. Voimakkaina koettuihin muutoksiin kohdistuu tunneperäisiä reaktioita, joita on ymmärrettävä ja niiden käsittelylle on oltava tilaa uuden rakentamiseksi. Arikoski ja Sallinen (2007, 14) ilmaisevat muutosjohtamisen olevan paradoksi: on kyettävä johtamaan sekä *”loogisia asiakokonaisuuksia että tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä”*. Ristiriitaisuus nousee esiin myös muutoksen onnistuneisuuden arvioinnissa: onko taloudelliset tavoitteensa pidemmällä aikavälillä saavuttanut mutta ihmisten kannalta heikosti johdettu muutos onnistunut? Voidaanko vastaavasti sanoa sellaisen muutoksen olleen onnistunut, jos työntekijät kokevat prosessin onnistuneena mutta se ei ole saanut aikaan odotettuja tavoitteita? Kuten Nyholm ja Airaksinen (2009) toteavat, tässä paradoksaalisuudessa kamppailevat erilaiset näkökulmat muutokseen ja sen johtamiseen: moniääninen ja vuorovaikutteinen ihmisten johtaminen sekä perinteinen, mutta edelleen varsin hallitseva rationaalinen, moderni hallintoajattelu. Muutoksella aikaansaatuisten vaikutusten arviointia hankaloittaa onnistuneisuuden paradoksaalisuus, kuten Nyholm ja Airaksinen (2009, 245) kiteyttävät: *”saavutukset ja saavuttamattomuudet voivat olla yhtä hyvin epäonnistumisia tai onnistumisia riippuen näkökulmasta”*.

4.2 Dynaaminen psykosituationaalinen muutosjohtaminen

Tarkasteltaessa organisaatiomuutoksen suunnittelua ja toteutusta psykologisen johtamisen näkökulmasta yhdistyvät yksilöiden muutosdynamiikka, sosiaalinen vuorovaikutus ja esimiehen ja työntekijän välinen suhde kokonaisvaltaiseksi muutoksen tilanteeksi,

situaatioksi. Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen ja Vakkala (2007, ks. myös Stenvall et al. 2008) esittävät dynaamisen psykosituationaalisen muutosjohtamisen mallin (kuvio 17), joka yhdistää muutosjohtamisen mallinnusten painotuksia. Mallissa nähdään, että on olennaista osata sovittaa yhteen organisaatiomuutokseen kytkeytyvä rationaalinen päätöksenteko ja ihmisen emotionaalis-intuitiivinen kokonaisvaltainen kokemus muutostilanteesta. Mallia lähestyviä näkökulmia ovat esittäneet muun muassa Stacey (2001, 2010) ja Dawson (2004), joita on tarkasteltu edellä. Malli perustuu näkemykseen ihmisen psykosituationaalisesta luonteesta: tilaatio on kaikille yksilöllinen, jolloin psykologinen johtaminen koskee kaikkia muutostilanteesta olevia ihmisiä asemasta riippumatta. Mallissa johtaminen nähdään ihmissuhdetyönä (Perttula 2006), jolloin johtaminen on tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välistä vuorovaikutusta. Muutostilanteiden kompleksisuuden (esim. Haveri 2006; Stacey 2010) vuoksi johtamisessa korostuvat yksilöiden havainnot ja kokemukset työyhteisöjen arjessa.

Dynaaminen psykosituationaalinen muutosjohtamisen malli esittää, että muutoksen rationaalinen ja kokemuksellinen luonne toteutuvat ajallisesti ja tilanteellisesti samassa paikassa ja yhtä aikaa. Malliin sisältyy neljä elementtiä: muutosjohtamisen kohde, muutoksen hallittavuus, muutoksen ajalliset vaiheet ja muutoksen toteuttamistapa. Viidentenä mallin ulottuvuutena on luvussa 1.2 käsitelty kokemuksellisuutta, joka leikkaa mallin elementtejä. Kuvion 17 keskiössä on ihminen muutostilanteessa ja nuolet kuvaavat niitä arkeen sisältyviä asioita, joiden kautta ja suhteessa hän kokee muutosta. Noolet havainnollistavat näin ollen ihmisen tilaatiota muutostilanteeseen liittyen.



Kuvio 17. Dynaaminen psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli (Syväjärvi et al. 2007, 15)

Psykosituationaalisen muutosjohtamisen malli näkee ihmisen subjektina. Ihminen on yksilö, ajatteleva ja havainnoiva persoona osana sosiaalista yhteisöä. Yksilöllisyys korostuu mallissa sekä ihmisen ainutlaatuisuutena että sidonnaisuutena tiettyyn rooliin organisaation puitteissa rakentuneessa yhteisössä. Mallin lähestymistapa on laajempi kuin mielen sisäisiin asioihin keskittyvät yksilöpsykologiset näkökulmat. Psykosituationaalisisessa muutosjohtamisen mallissa kuvastuu *”hallintotieteelliselle ja psykologiselle tajuntatieteelle ominainen organisaatiokäyttämisen tilannesidonnaisuus, jolloin ihmisen organisaatiotoiminta on minän, roolin ja toimintaympäristön kokemuksellinen synteesi”* (Syväjärvi et al. 2007, 16).

Psykosituationaalinen muutosjohtamisen malli yhdistää näin ollen edellä kuvatut tilanteen, esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen sekä yksilöllisyyden ja kokemuksellisuuden näkökulmat muutoksen johtamiseen ja johtamistyöhön. Olennaista on huomioida, että johtajan vuorovaikutuskenttä on laajempi kuin työntekijöiden. Tämän vuoksi johtajan vastuu sekä vuorovaikutukseen ja toimintaan perustuva luottamuksen ulottuvuus ovat suuremmat. Johtaja kuuluu paitsi alaistensa tilanteisiin ja muutoksen johtamisen toteuttajiin mutta on myös itse ihminen muutoksessa.

Kuntafuusiotilanteessa olevassa työyhteisössä havaintojen, tulkintojen ja kokemusten kokonaisuus muodostuu hyvin kompleksiseksi. Psykosituationaalinen muutosjohtamisen malli tavoittelee lisääntyvää tietoisuutta ja ymmärrystä, miten työyhteisön jäsenet havainnoivat ja kokevat muutostilanteita. Tutkimuksessa nähdään, että kokemuksellisten tilanteiden ja niissä syntyvien (käyttämisen) reaktioiden ymmärtäminen tuottaa merkittävää tietoa muutosjohtamista koskevista odotuksista. Tiedon tuottamista, jakamista ja sen mukaan toimimista voidaan rinnastaa näyttöön perustuvaan muutosjohtamiseen (Stenvall & Virtanen 2007). Kuntaorganisaation muutos näyttäytyy näiden tekijöiden valossa hyvin monimutkaiselta tulkintojen, tilanteiden ja ihmisten luomalta kokonaisuudelta. Kuten Stacey (2010) näkee, kyse on kompleksisesta organisaatiotodellisuudesta, jonka vuoksi johtajuutta on tarkasteltava uudesta näkökulmasta.

4.3 Yhteenveto

Kuntien toimintaympäristöön sekä hallintokenttään liittyvien tekijöiden kompleksisuus haastaa niin kuntajohtamisen kuin kuntatutkimuksenkin. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on yhteensä 13 kuntaa, joissa on toteutettu syvyydeltään vaihtelevia muutoksia, kuten seuraavassa luvussa kuvataan. Tutkimuskohteissa on mukana kuntia, jotka ovat siirtyneet perusterveydenhuollon yhteistoiminta-alueen toimintaan. Mukana on kuusi kuntaliitoskuntaa. Kaikissa tutkimuskohteissa on toteutettu tutkimuksen aikana enemmän kuin yksi merkittävä muutos. Tutkimusasetelman kannalta olennainen huomio on, että henkilöstön muutoskokemusten näkökulmasta ei ole merkitystä, onko kyseessä kuntaliitos tai kuntien välinen yhteistyö. Vastaavaan tulokseen ovat päätyneet myös Haveri ja Vallo (2004): yhteistyön seurauksena toteutuva muutos on organisaatiomuutos siinä missä muutkin. Ihmiset kokevat muutosta omista lähtökohdistaan käsin, jolloin olennaista on, mitä muutos ihmiselle merkitsee ja kuinka muutokokeemukset kanavoituvat johtamisen kautta osaksi organisaation kokonaisuutta.

Kokemuksellisuuden lähtökohtaan perustuen on tässä tutkimuksessa muutosjoh-

tamisen ydin henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja erityisesti psykologisessa johtamisorientaatioissa. Henkilöstöjohtamisen merkitystä muutostilanteessa voidaan kuvata Holbechen (2006, 66) ilmauksella: ”... *managing change is not about managing change, it's about managing people*”. Henkilöstöjohtamisen merkitys on muutostilanteissa suuri työntekijöiden tarvitessa tukea, varmuutta työn jatkuvuudesta sekä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa uudistustoimenpiteisiin (Stenvall et al. 2007). Muutoksen aiheuttama stressi, epävarmuus ja työssä jaksaminen eivät ole pelkästään yksilön asioita. Näin näkevät Sutton ja Kahn (1987), jotka esittävät ennakkoinnin, ymmärtämisen ja kontrollin vähentävän organisatorista stressiä. Huolimatta johtaja- ja kontrollipohjaisesta näkökulmasta painottavat Sutton ja Kahn (emt.) vuorovaikutuksellisuutta ja sosiaalisen organisaatioelämän merkitystä. Yksilöt, joilla on (kasvavaa) kykyä arvioida stressitekijöitä, niiden kestoa ja taustatekijöitä voivat lievittää stressaavan tilanteen vaikutuksia organisaatiossaan.

Huolimatta siitä, että kuntaorganisaatioiden henkilöstö on aikaisempina vuosina ollut suhteellisen tyytyväisiä työhönsä (Forma 2004, 223), haastavat jatkuvat uudistukset työhyvinvoinnin. Kuten Mauno ja Virolainen (1996) toteavat, organisaatiomuutokset aiheuttavat epävarmuutta työyhteisössä, saaden aikaan työntekijöiden vieraantumista toisistaan sekä omaan itseen kääntymistä. Keskittyminen oman työn tekemiseen ja itsensä eristäminen voi korostua, sillä kuntatyöntekijät motivoituvat Forman (emt.) mukaan pitkälti itse työstä. Muutostilanne voi heikentää työilmapiiriä ja aiheuttaa kateutta, jännittyneisyyttä ja pelkoa pärjäämisestä. Muutosjohtamisessa voisikin ajoittain olla paikallaan tuoda esiin olemassa olevien käytäntöjen ja vallitsevan kulttuurin rauhoittavaa ja hyvinvointia tukevaa roolia. Esimerkiksi Penttisen (2008) mukaan pysyvät ja turvalliseksi koetut käytännöt voivat tukea muutoksesta selviytymistä, vaikka ne eivät työn tekemisen kannalta välttämättä olisikaan täysin tarkoituksenmukaisia. Myös Stenvall et al. (2008) muistuttavat, että muutoksessa tulee huomioida ja tuoda esiin myös niitä asioita ja tekijöitä, jotka eivät muutu.

Tutkimuksessa pyritään tuomaan psykologisen johtamisorientaation avulla kuntien muutoskeskusteluun yksilöllisten kokemusten rakentamaa muutosdynamikkaa ja ihmisten johtamista muutostodellisuudessa. Esiin tarvitaan sekä työntekijän että lähiesimiehen ääni. Organisaatiomuutoksen johtaminen tai työhön liittyvät tekijät eivät Maunon ja Virolaisen (1996, 64) mukaan riitä selittämään muutoksen kokemista. Muutoksen kokemiseen vaikuttavat paitsi esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemukset ja esimiestyön toimivuus, myös henkilökohtaiset tilannetekijät ja persoonallisuuden piirteisiin liittyvät tekijät. Myös se, kuinka ihminen kokee työn ulkopuolisen elämän ja sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä millaisena hän näkee ylipäätään itsensä vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Tältä pohjalta voidaan todeta, että muutostilanteessa korostuu henkilöstövoimavarojen hallinnan sidonnaisuus yksilöiden ja koko henkilöstön muutoksen dynamiikkaan. Tutkimuksessa ymmärretään kokonaisvaltaisuuden merkitsevän henkilöstövoimavarojen hallinnan näkyvyyttä ja vaikuttavuutta niin strategisella tasolla, yksiköiden johtamisessa kuin käytännön työyhteisötoiminnassakin. Eri tasojen toiminnoissa voivat painottua eri tekijät, mutta oleellista on kokonaisuuden yhteistoiminnallisuus ja muutostilanteen erityiskysymysten huomioiminen.

Kokonaisvaltaisuuden näkökulmaa voidaan pitää kuvaavana sille ajattelutavan muutoksen tarpeelle, joka henkilöstövoimavarojen johtamiseen edellä kuvattujen

tutkimusten perusteella kohdistuu. Kovan HRM:n painottuminen julkisorganisaatioiden johtamisessa on todettu tutkimuksissa jo vuosikymmenten ajan. Jatkuvien muutosten värittämä organisaatiotodellisuus luo nyt kuitenkin entistä voimakkaampia vaateita ihmisläheiselle, pehmeämpiä arvoja sisältävälle johtajuudelle. Kyse ei ole kovan henkilöstövoimavarajohtamisen toimintojen korvaamisesta, vaan ajattelutapaan kohdistuvista muutostarpeista. Olennaista on, että johtajuudesta kehittyvä prosessi, joka tehokkuuden parantamisen ohella lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja henkilöstön psykologista hyvinvointia (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2004, 174). Käytännön toteutuksessa keskeisessä roolissa ovat työyksiköiden esimiehet, jotka omalla toiminnallaan yhdistävät strategista ja ihmiskeskeistä henkilöstöjohtamista. Kovan ja pehmeän henkilöstövoimavarajohtamisen välisen tasapainon ja korostuneisuuden keskustelussa on kyse johtamisparadigman muuttamisesta kaikilla toiminnan tasoilla.

Muutostilanteissa on havaittu muutoksen toteuttamisen suuri haasteellisuus, ellei tunnisteta yksilöllistä muutosdynamiikkaa ja samalla oteta yksilöitä uudistuksen keskiöön (Kets de Vries 2006; Stenvall et al. 2008; Joslin, Waters & Dudgeon 2010). Kuntaliitoksessa uhkana voi olla muutoksesta syrjäytyminen, jolloin ihmisten muutossuupumusta voivat synnyttää uudistuksen aiheuttama ylikuormitus, huonot vaikutusmahdollisuudet, vähäiset tai puuttuvat palkkiot, työyhteisön hajanaisuus sekä esimerkiksi uusia arvoja koskevat ristiriidat. Näitä voidaan pitää varsin olennaisina tekijöinä, joihin johtamisella tulisi voida vaikuttaa. Painottuvan kokemuksellisuuden lisäksi psykologinen johtamisorientaatio ilmenee kuntauudistuksissa kokonaisuutena, johon erityisesti ja perustellusti kuuluvat toiminnan mielekkyys, psykologiset sopimukset, vuorovaikutus sekä kommunikaatio.

Tutkimuksessa ymmärretään johtamisen psykologia tajunnallisesti maailmaansa hahmottavien ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, jossa sekä johtajaksi tai esimieheksi että johdettavaksi tai alaiseksi nimetyt elävät kokemustensa muodostamassa todellisuudessa. Psykologinen orientaatio johtamiseen nähdään ihmisten johtamisena muutostilanteessa, jolloin kokemusten jakaminen, vaihtaminen, sopiminen, keskinäisyys ja tilanteiden seuraaminen ovat keskiössä. Johtajalla on tässä kokonaisuudessa aloitteellinen vastuu, koska hänen organisaatioelämänsä situaatio on laajempi ja vaikuttavammin kytköksissä yksilöihin, ryhmiin ja organisaatioihin.

Psykologisten sopimusten käsitteen hyödyntäminen mahdollistaa syvällisempää ymmärrystä ihmisistä kuntien työyhteisöissä sekä johtamisen kehittämisen mahdollisuuksista julkisorganisaatioissa. Sopimukset kuvaavat sitä odotusten kokonaisuutta, joka työntekijä näkee hänen ja työnantajansa välisessä vaihdossa. Sopimus käsittää näin ollen kaiken, mitä työntekijä voisi antaa työnantajalleen ja kaiken mitä hän voisi saada vaihdossa takaisin (Conway & Briner 2005, 31). Sopimukseen voi kuulua niin sisäisiä (esim. koulutusmahdollisuudet, uralla eteneminen, viestintä, vuorovaikutus) kuin ulkoisiakin tekijöitä (esim. palkkaus, loma-ajat, työsuhte-edut), mutta tekijöiden painotukset ovat yksilöllisiä ja elämäntilanteittain muuttuvia. Tutkimuksessa keskitytään psykologisten sopimusten sisäisiin osa-alueisiin ja niistä erityisesti johtamistoimintaan, tasapuolisuuteen ja luottamukseen (vrt. psykologinen ilmasto, Kickul & Liao-Troth 2003). Lisäksi tarkastellaan, kuinka sopimuksia on kyetty muodostamaan uudelleen esimiehen vaihtuessa. Sopimusten tarkastelussa ei pitäydytä puhtaasti esimiehen ja alaisen välisen suhteen tarkastelussa, vaan sopimusten ja niille annettavien tulkintojen nähdään

rakentuvan organisaatiotodellisuuden kokonaisuudessa. Tutkimuksen empiirisessä osassa psykologisen sopimuksen käsitteen osoitetaan tarjoavan selityksiä ja hyödyntämisen mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuntaorganisaatioiden fuusioissa. Teoreettiset valinnat ja tarkemmat näkökulmat nivoutuvat tutkimusasetelmaksi, jonka avulla kuvataan henkilöstöä ja johtamista kuntauudistuksissa.

III TUTKIMUKSEN KOHTEET, AINEISTOT JA METODOLOGIA

1 Kuntien muutostilanteet tutkimuksen kontekstina

1.1 Paras-hankkeen tavoitteet ja uudistumisen kokonaiskuva

Suomen kuntarakenne on uudistunut viime vuosina historiallisella laajuudella ja nopeudella. Kuntien lukumäärä on vähentynyt kymmenillä ja palvelurakenteita on kehitetty yhteistoiminnallisuuden suuntaan. Uudistuskehitystä ja tutkimuskunnissa tehtyjä ratkaisuja on osaltaan suunnannut Paras-hanke, joka käynnistyi vuonna 2005. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksena on ollut luoda edellytyksiä kuntien selviytymiselle väestön ikärakenteeseen sekä tuottavuuteen liittyvistä palveluhaasteista. Uudistuksen tarkoituksena on ollut myös vahvistaa kuntien ja palveluiden rakenteita sekä parantaa tuottavuutta palvelujen tuotantotapoja ja organisointia kehittämällä. Hankkeen ja uudistuksen toteutusta ohjaa Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (KuntaL 169/2007) eli niin sanottu puitelaki, jonka voimassaoloaika päättyy vuoden 2012 lopussa. Tätä kirjoitettaessa on Kataisen hallitus käynnistänyt uuden kuntauudistuksen, joka tähtää noin 70 peruskunnan kokonaisuuteen.

Kunta- ja palvelurakennemuutostu suunniteltiin tilanteessa, jossa nähtiin voimakas epätasapaino sekä nykyisen että tulevan palvelutarpeen ja kuntatalouden eheyden kesken. Käynnistämisen syyksi on nostettu kuntien talouden voimakas tiukentuminen perusterveydenhuollon menojen nopean kasvun vuoksi (esim. Anttiroiko et al. 2007, 101). Uudistumisen lähtökohdat ulottuvat laajoihin tekijöihin: alueiden vetovoimaisuuteen ja kilpailukykyyn, palvelujen saatavuuden turvaamiseen ja tehokkaaseen palvelutuotantoon (Haveri, Laamanen ja Majoinen 2003). Paras-hankkeen ja puitelain tavoitteena on, että kuntarakenteesta muodostuu elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä. Tavoitteena on kehittää palvelurakennetta kattavammaksi varmistuen laadukkaat ja tasapuolisesti asukkaiden saatavilla olevat palvelut koko maassa. Elinvoimaisuutta on kunnan kyky panostaa palveluihin, hyvinvointiin, asumiseen ja elinympäristön laatuun¹⁹. Laissa määritellään kunnan muodostumisen perusteet siten, että kunnan tulisi muodostua työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta (KuntaL 169/2007). Kuntajakoa uudistettaessa tuleekin arvioida kunnan ja alueen toiminnallisia edellytyksiä palveluiden järjestämiseen ja rahoitukseen (Kuntakenttä rakennemuutoksessa 2007; Stenvall et al. 2009).

Puitelaki on ohjannut palveluiden rakenteellista muutosta väestöpohjavelvoitteen

19 Elinvoimaisuuden ja toimintakykyisyyden osa-alueiksi ovat Kuntaliitto ja FCG Efeko Oy määrittäneet viisi elementtiä: talous ja henkilöstö, palvelut ja asiakkaat, elinkeinot ja työllisyys, yhdyskunta ja ympäristö sekä demokratia ja johtaminen (Kuntakenttä rakennemuutoksessa 2007, 6–7).

avulla. Perusterveydenhuollon ja siihen kiinteästi liittyvän sosiaalitoimen palvelut tulee järjestää vähintään noin 20.000 asukkaan väestöpohjalla. Ammatillisen peruskoulutuksen järjestäjiä koskee vähintään noin 50.000 asukkaan väestöpohjavaatimus. Peruspalveluiden ohella kuntien tulee yhdistää laajaa väestöpohjaa edellyttävät erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon palvelut. Nämä velvoitteet koskevat kaikkia Suomen kuntia, lukuun ottamatta Ahvenanmaata ja Kainuun kuntia. Väestöpohjavaatimus voidaan saavuttaa kuntaliitoksen avulla tai muodostamalla yhteistoiminta-alue lähikuntien kesken. Väestöpohjavaatimuksista voidaan poiketa vain, jos jokin lain sallimista poikkeusperusteista täyttyy²⁰. Poikkeusperusteeseen vetoaminen ei kuitenkaan ole ehdoton lähtökohta puitelain toimenpiteiden ulkopuolelle jättäytymiselle. (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta; Stenvall et al. 2009.)

Kaupunkiseudut ovat uudistuksen ja kuntarakenteen keskiössä monella tapaa. Puitelaki sisältää suunnitteluvetoisuuden suurimmille kaupunkiseuduille, jotka vastaavat kooltaan yhteensä noin kahta kolmasosaa maan väestöstä. Kaupunkiseutujen yhtenäisen palvelurakenteen sekä maankäytön, liikenteen ja asumisen yhteensovittamisella on varsin laaja vaikuttavuus. Kaupunkiseutusunnitelman laati 19 kaupunkiseutua ja ne ovat konkretisoineet yhteistyötä. Puitelaki velvoittaa kuitenkin vasta kaupunkiseutujen kuntien yhteissuunnitteluun, jolloin olennaiseksi muodostuu, kuinka suunnitelmien ja vuorovaikutteisen suunnittelun toteutuksessa onnistutaan. (Kaupunkiseutusunnitelmien asiantuntija-arviointi 2008; Stenvall et al. 2009.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos edellyttää kunnilta radikaalejakin ratkaisuja. Monet kunnat ovat tarttuneet haasteeseen rakenteellisella muutoksella ja lähes kaikki kunnista vastaavat tätä kirjoitettaessa lain tavoitteisiin. Stenvall et al. (2009) laatiman arviointitutkimuksen mukaan keväällä 2009 vain muutamassa kunnassa puitelain mukainen ratkaisu oli tekemättä (ks. myös Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutoksesta). Arviointi osoittaa myös, että uudistus on alkuvuosinaan ollut lähtökohdiltaan rakenteellinen, jolloin palveluiden kehittämisen ratkaisut painottuvat uudistuksen toimeenpanon vaiheessa. Uudistuksen etenemisessä on ollut eritahtisuutta johtuen erityisesti paikallisuuden keskeisestä roolista uudistuksen mukaisten ratkaisujen tekemisessä.

Kunnallisen itsehallinnon lähtökohtiin kuuluu erilaisuuden salliminen, jolloin kuntaa tulisi voida kehittää paikallisesti tarkoituksenmukaisimmiksi arvioiduin ratkaisuin. Uudistuksen rajatut vaihtoehdot ovat herättäneet valtakunnallisesti keskustelua liittyen erityisesti valtion ohjaavuuteen. Valtion ja kuntien välisestä suhteesta sekä tehtävänjaosta on keskusteltu runsaasti Paras-hankkeen aikana, mutta erityisesti valmisteilla olevan kuntauudistuksen myötä. Valtionohjauksen keinoina pidetään normi-, informaatio- ja resurssiohjausta (esim. Oulasvirta 1996, 10). Stenvall et al. (2009, 57–60) toteavat Paras-uudistusta ohjatun kaikilla ohjausmuodoilla, mutta kunnissa ohjaus koettiin usein koordinoimattomana ja tulkinnallisuutta sallivana. Valtionohjaus onkin herättänyt kunnissa varsin ristiriitaisia näkemyksiä. Toisaalla odotetaan vahvaa valtion koordinaatiota uudistuksen suunnan ja tavoitteiden suhteen sekä jämerämpiä otteita niiden kuntien osalta, jotka eivät löydä itse ratkaisua uudis-

20 Lain sallimat perusteet väestöpohjavaatimuksesta poikkeamiseksi: saaristoisuus, kansalliskieliä koskevat kielelliset oikeudet, pitkäkät etäisyydet sekä saamelaisia koskevat kielelliset ja kulttuuriset oikeudet.

tuksen toteuttamiseen. Toisaalla ohjauksen on koettu jääneen yleiselle tasolle, jolloin kunnille on jäänyt toimintavapautta, mutta jonka on tästä huolimatta koettu uhkaavan kunnallista itsehallintoa. Itsehallinnon näkökulmasta onkin ristiriitaista, että osa kunnista toivoo valtion ratkaisua talouden ja palvelutoiminnan ongelmiinsa. Toisaalla taas peräänkuulutetaan kuntien omaa vahvaa strategista näkemystä ja tulevaisuuteen suuntautuvia ratkaisuja.

1.2 Kuntarakenteen uudistamisen strategioita

Kunta- ja palvelurakennemuutoksessa kuntien keinot tavoitteiden saavuttamiseen ovat kuntarakenteiden vahvistaminen yhdistymisten kautta, palvelurakenteiden vahvistaminen kokoamalla palvelut, jotka edellyttävät kuntaa laajempaa väestöpohjaa, sekä kuntien yhteistoiminnan lisääminen. Jo ennen Paras-hanketta kuntien palvelutoiminnan muutosratkaisut jakaantuivat kahteen toteutustapaan, joilla lähtökohtaisesti on samanlaiset tavoitteet ja perusteet mutta erilaiset toimintamallit. Ensinnäkin kysymys on kuntajakoon ja rakenteiden yhdistämiseen liittyvästä keskustelusta sekä toiseksi yhteistyöstä, jota toteutetaan palvelutoiminnassa lähikuntien kesken.

Kuntien välisen yhteistoiminnan muotoja on runsaasti²¹. Yhteistoiminnan laajuus vaihtelee yksittäisistä projekteista ja palveluista esimerkiksi liikenteen ja maankäytön yhteissuunnitteluun tai palvelusetelijärjestelmään. Laajinta yhteistyömuotoa edustaa yhteistoiminta-alue, joka on joko kuntayhtymä- tai vastuukuntamallinen. Vastuu- tai isäntäkuntamallissa palveluiden järjestäminen annetaan yhden kunnan tehtäväksi ja toimintaa ohjaa yhteinen toimielin. Perusterveydenhuollon yhteistoiminta-alueita oli Paras-hankkeen myötä muodostettu toukokuuhun 2011 mennessä 66, joista 51 oli käynnistänyt toimintansa²². Yhteistoiminta-alueen hallintomallin ja toimivan johtamisjärjestelmän rakentaminen on muodostunut haasteeksi, merkiten useimmiten uuden johtamisen tason (toimielimen) muodostamista.

Seudullisen yhteistyön kokemukset ovat olleet merkittävä taustatekijä paikallistason ratkaisuisissa. Seutuyhteistyötä tutkinut vuonna 2001 käynnistynyt Seutukuntien tuki -hanke (SEUTU-hanke) kohdistui kahdeksaan kokeiluseutukuntaan. Tavoitteena oli etsiä vapaaehtoisen yhteistyön kautta uusia yhteistyömuotoja ja -organisaatioita sekä yhteisiä kehittämissstrategioita. Seutuyhteistyön eteneminen on kuitenkin todettu suhteellisen verkkaiseksi ja prosessien pysähtyvän herkästi päätöksentekoon. Toimijoiden välisen yhteistyön ongelmat ovat kulminoituneet muutosjohtamisen toimimattomuuteen ja sen puutteeseen. Näin ollen Seutukuntien tuki -hanketta ei ole pidetty menestyksenä muun muassa ohjauksen ja keinojen löyhyyteen, hallinnan hälyyn sekä rationaaliseen kaavamaisuuteen perustuen. (Airaksinen et al. 2004; Airaksinen 2009; Nyholm 2008; myös Nyholm & Airaksinen 2009.)

Seudullisen vallankäytön ohuutta on pyritty estämään Kainuun hallintokokeilussa, jossa maakuntavaltuusto ohjaa terveydenhuoltoa ja sosiaalipalveluja (pl. päivähoitopalvelut). Maakunta toimii myös lukio- ja ammatillisen koulutuksen järjestäjänä. Maakunnan vastuulla on ollut alueen yleinen elinkeinopolitiikka, maakuntasuunnit-

21 Kuntien yhteistyön oikeudellista perustaa käsittelee Heuru (2001).

22 Yhteistoiminta-alueiden muodostamisen tilanne 30.5.2011, Antti Kuopila / Suomen Kuntaliitto.

telu ja aluekehittäminen. Rakenteelliset ratkaisut ovat mahdollistuneet velvoittavan lainsäädännön avulla. Vuonna 2010 valmistuneessa tutkimuksessa mallin todetaan turvanneen palvelujen saatavuutta ja lisänneen palvelutoiminnan kehittämisen suunnitelmallisuutta. Huolimatta onnistuneesta tehtävänjaosta maakunnan ja kuntien välillä sekä alueen kuntalaisten valitsemasta maakuntavaltuustosta kokevat asukkaat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien toteutuneen odotettua heikommin. Kainuun kunnissa uskotaan yhteistyön olevan parempi ratkaisu kuin kuntaliitos, joskin mielenpiteet mallin onnistuneisuudesta jakaantuvat vahvasti. (Jäntti, Airaksinen & Haveri 2010; Nyholm & Airaksinen 2009.)

Kainuussa kyse on ollut uuden lakiin perustuvan hallintotason luomisesta valtion ja kuntien välille. Maakuntavaltuustolla on ollut vahva päätäntävalta peruspalveluihin ja aluekehittämiseen liittyvissä asioissa. Vapaaehtoisessa seudullisessa yhteistyössä päätöksenteko ei ole ollut yhtä sujuvaa. Seutu-hankkeessa ongelmalliseksi muodostui muun muassa, ettei seudullisille toimijoille uskallettu antaa niin vahvaa valtaa kuin rakenteet ja tilanteet olisivat edellyttäneet (Airaksinen et al. 2004). Seudullisen päätäntävallan näennäisyyden vahvistaa Tiilikainen (2007, 226), etenkin taloudellisesta näkökulmasta. Mikäli seutuhallinto toteutetaan seutuvaltuustolla, mutta peruskunnat edelleen keräävät verotulot, on päätöksenteko ongelmallista. Tiilikaisen (emt.) mukaan peruspalveluiden vieminen seudulliselle tasolle ei ole tarkoituksenmukaista ilman seutuhallinnan rakenteiden muuttamista. Vapaaehtoiseen yhteistyöhön ja verkostorakenteisiin perustuva malli toimii teoriassa, mutta käytännössä aiheuttaa riippuvuussuhteiden monimutkaistumista ja koordinoitumahdollisuuksien vähäisyyttä.

Haveri ja Stenvall (2009, 231–232) toteavat kuntien vapaaehtoisesta yhteistyöstä saatujen kokemusten perusteella, että palveluiden ja rakenteiden kannalta yhteistyö ei ole riittävän tehokas ratkaisu. Pienin askelin etenevän vapaaehtoisen yhteistyön ongelmana ovat itsenäiseen toimeenpantoon liittyvät tekijät. Yhteistyö edellyttää vahvan luottamuksen ohella yhteisymmärrystä toiminnan tavoitteista ja toimenpiteistä, jotka voivat kuitenkin olla mukana olevien kuntien näkökulmasta ristiriitaisia. Kunnat haluavat yhteistyöltä hyötyjä ja konkretiaa mutta eivät välttämättä ole valmiita lupamaan aikaisemmista käytännöistään ja toimintatavoistaan. Strategisia valintoja on monin paikoin haastanut tahtotilan puute ja reagoiva – ei ennakoiva – suhtautuminen ongelmiin (Stenvall et al. 2009, 168). Myös yhteistyökumppaneiden tulisi löytää yhteinen päämäärä ja visio (Laamanen & Nyholm 2009, 114). Airaksinen (2009, 110) kuvailee konsensuksen tavoittelun korostuneen yhteistyön kehittämisessä, mikä on osin estänyt kriittisten näkemysten esittämisen ja lisännyt epäluuloisuutta muita toimijoita kohtaan. Yhteistyökunnat toimivat käytännössä verkostomaisesti, jolloin erilaiset intressit ja epäluottamus voivat törmätä, muodostaen verkostoista pahimmillaan epäaitoja *”ryhjiksi koverrettuja työryhmiä”* (emt., 111).

Yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksien osalta vaikuttaa siltä, että vapaaehtoinen yhteistyö ei enää ole riittävän vahva pidemmän aikavälin strateginen vaihtoehto. Vahvempaa kumppanuutta on viime vuosina haettu sopimuksellisuuden keinoin, mikä on osoittautunut varsin käytännölliseksi toimintatavaksi. Hallinnollisesta näkökulmasta sopimuksellisuus ja sopimusohjaus sisältävät kuitenkin uudenlaisia haasteita muun muassa kompleksisuuteen ja monitoimijaisuuteen liittyen (esim. Haveri & Airaksinen 2007; Hyyryläinen 2004; Rannisto, Stenvall & Juusenaho 2011). Kumppanuuksien

rakentumisesta sekä alueella tehdyistä strategisista valinnoista muodostui lähtökohta, jonka myötä paikallinen uudistus joko lähti etenemään hankkeen tavoitteiden suuntaisesti tai jäi etsimään ratkaisuaan pidemmäksi aikaa.

Huolimatta ristiriitaisista näkemyksistä uudistuksen toteutustavoista ja valtion roolista muutoksen ohjaajana on kiistatonta, että kunta- ja palvelurakennemuutos on edistänyt merkittävästi kuntarakenteen muutosta (Stenvall et al. 2009). Uudistuksen myötä Suomessa on toteutettu ennätysellinen määrä kuntaliitoksia (taulukko 5). Aina 1970-luvun puolivälistä alkaen kuntaliitospäätökset ovat perustuneet vapaaehtoisuuteen, mutta kuntien halukkuus toteuttaa liitoksia ollut verrattain vähäistä viime vuosiin asti. Liitoksia koskeva keskustelu on ollut kuitenkin vilkasta vuosien ajan.

Taulukko 5. Toteutuneet kuntaliitokset vuodesta 1990 alkaen ja päätetyt kuntaliitokset vuoteen 2013

Toteutuneet kuntaliitokset 1990-luvulla		Toteutuneet kuntaliitokset 2000-luvulla		Toteutuneet ja päätetyt kuntaliitokset 2010-luvulla	
1990	–	2000	–	2010	4
1991	–	2001	3	2011	6
1992	–	2002	–	2012	0
1993	5	2003	2	2013	2
1994	–	2004	1		
1995	–	2005	10		
1996	–	2006	1		
1997	3	2007	14		
1998	–	2008	1		
1999	–	2009	32		

Tavallisimmin kuntaliitokset ovat olleet kahden kunnan yhdistymisiä, mutta viime aikoina niin sanotut monikuntaliitokset ovat yleistyneet. Esimerkiksi vuonna 2009 toteutetusta 32 liitoksesta 16 oli vähintään kolmen kunnan monikuntaliitosta. Vuosien 1965 ja 2008 aikana monikuntaliitoksia on toteutunut yhteensä 19. Monikuntaliitosten määrän kasvamisen ohella merkittävää on, että keskenään yhdistyvien kuntien lukumäärä liitosta kohden on kasvanut voimakkaasti. Monikuntaliitokset ovatkin yhä laajempia niin asukasluvultaan kuin pinta-alaltaan tarkasteltuna. Kosken (2008) mukaan monikuntaliitosten mahdollisuuksina voidaan pitää riittävän suuren muutoksen aikaansaamista yhdellä yhdistymisellä, jolloin uudesta kunnasta on mahdollista rakentaa toiminnallisesti ehyt kokonaisuus. Alueellisten erojen ja kasvun hallinta, maankäytön ja yhdyskuntarakenteen seudullinen suunnittelu sekä tulojen ja menojen kehitys helpottuvat suuremman mittakaavan kunnassa. Keskeinen mahdollisuus on myös uuden kunnan vahvempi rooli alueen elinkeinopolitiikassa. Elinvoimainen kunta on kiinnostava paitsi yritystoiminnalle, myös asuinpaikkana ja työnantajana.

Kuten edellä on todettu, ei kuntaliitoksen – kuten muunkaanlaisen organisaatiofuusion – toteuttaminen ole riskitöntä. Koski (emt.) nostaa etenkin monikuntaliitosten uhkakuviksi muun muassa puutteellisen perusedellytysten varmistamisen, liian suuren kuntakokonaisuuden muodostamisen ja poliittisen konsensuksen vaarantumisen.

Myös riittämätön muutosjohtaminen ja kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien heikentyminen vähentävät onnistumisen edellytyksiä. Strategisesti taitavassa liitoksessa kyetään varautumaan tuleviin muutoshaasteisiin, jolloin muutosten kattavuus ulotetaan kuntarakenteen ohella palvelurakenteisiin ja -prosesseihin (ks. myös Stenvall et al. 2009).

Puitelain sekä uuden kuntauudistuksen keinoja yhdistää tavoite suurempiin kuntaorganisaatioihin ja palvelujen järjestäjiin, ja kokonaisuutena muutoksen tarve nähdään edelleen suurena. Niin paikallisissa kuin valtakunnallisissakin keskusteluissa on tuotu esiin näkemyksiä suuruuden tuomista todellisista hyödyistä, kysyen muun muassa, kuinka suuruutta mitataan: asukasluvulla vai pinta-alalla? Kuntakoolla vai palveluyksikköjen koolla? Uudistuksen keinot herättävät tällä hetkellä voimakasta keskustelua, vastustavia näkemyksiä ja jopa kuntien kapinallisuus on noussut uudistusta vastaan. On tutkimuksia, joiden mukaan yksiselitteisiä vastauksia optimaalisesta koosta ei ole mahdollista antaa eikä kunnan koko liity palvelutoiminnan tehokkuuteen tai tehottomuuteen (esim. Vakkuri et al. 2010, 38). Kuten Meklin (2010, 49) huomauttaa, tutkimuksen pohjalta vaikuttaa siltä että ”*eri tarkoituksiin kunnan pitäisi olla erikokoinen*”. Kuntakoon vaikutuksia voidaan arvioida vasta pidemmällä aikavälillä ja laajaa näkökulmaa käyttäen. Kuntatutkimuksen kentässä ollan varsin yksimielisiä siitä, ettei kuntaliitos itsessään rakenteellisena muutoksena tuo ratkaisua. Kuten Kauppinen (2005, 75) esittää, ne eivät näytä olevan patenttilääke palvelukyvyyn säilyttämiseen. Meklin (2010, 12–13; 44) toteaa liitoksen tarjoavan ensisijaisesti kehittämispotentiaalia. Suuremmalla kunnalla on mahdollisuus toteuttaa palvelujen järjestämistä erilaisin, paremmaksi kehitetyin tavoin. Voidaan kuitenkin nähdä, että kehittämispotentiaalın hyödynnettävyys on suurempi kaupunkimaisissa kunnissa kuin harvaan asutuissa, maaseutumaisissa kunnissa (Vakkuri et al. 2010, 132). Olennaista on, kuinka tuo potentiaali kyetään ottamaan käyttöön uudistuksen toteutuksen jälkeen.

Tämän tutkimuksen tutkimuskunnat edustavat niin syvenevän yhteistyön kuntia, kaupungin ja maaseutumaisen kunnan kuntaliitoksia, erikokoisten kuntien liitoksia kuin monikuntaliitoksiäkin. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuskohteet, tutkimusaineistot sekä käytetyt tutkimusmenetelmät.

2 Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -tutkimushankkeessa koottu aineisto

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kuntien yhdistymisen toteutuksessa erityisessä käsitteellisessä keskiössä ovat muutos, muutosjohtaminen ja siihen liittyvä henkilöstövoimavarojen johtaminen. Näitä elementtejä pidettiin Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -tutkimuksessa niinä tekijöinä, jotka mahdollistavat onnistuneen kuntaliitoksen. Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeessa (jatkossa Kuntaliitos-hanke) tavoitteena oli selvittää, miten yhdistyvien kuntien henkilöstövoimavaroja voidaan hallita ja kehittää kuntaliitosprosessien yhteydessä. Toisena hankkeen tehtävänä oli tarkastella, millainen henkilöstövoimavara- ja toimintamalli tukee kuntafuusioiden yhteydessä inhimillisen muutosprosessin hallintaa.

Vuosina 2005–2008 toteutettu, Lapin yliopiston ja Suomen Kuntaliiton toteuttama tutkimushanke selvitti muutos- ja henkilöstöjohtamista kuntafuusioiden yhteydessä triangulaation menetelmin. Tutkimusta rahoittivat Työsuojelurahasto, tutkimuskunnat ja Kuntaliitto. Tutkimuksen kohteena oli kuusi kuntaliitostapausta, jotka alun perin muodostivat 14 kuntaa. Tutkimuskohteet olivat Parikkala, Kangasala, Rovaniemi, Ulvila, Seinäjoki ja Äänekoski. Kuntaliitos-hanke käynnistyi ennen varsinaista kunta- ja palvelurakennemuutosta, jolloin tutkimuskunnat olivat toteuttaneet liitosta tai vähintäänkin päättäneet siitä jo ennen uudistusta. Tässä mielessä kunnat olivat edelläkävijöitä kuntauudistuksessa.

Kuntaliitos-hankkeen tuloksia on tarkasteltu kahdessa julkaisussa. Vuonna 2007 valmistuneessa ”Mees romppeines siihen” -julkaisussa (Stenvall et al. 2007) tarkastellaan laadullisen aineiston perusteella tekijöitä, jotka ovat liitostilanteissa oleellisia muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen kannalta. Julkaisussa rakennetaan viitekehys tutkimuksen loppuvaihetta varten, jossa aineistoa täydennettiin kvantitatiivisella tutkimusotteella. Hankkeen päättyessä tulokset koottiin julkaisuun ”Kun romppeet ovat paikoillaan” (Stenvall et al. 2008), jossa selvitetään, millaisella henkilöstövoimavaroihin perustuvalla muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa kuntaliitoksen onnistuneisuuteen. Lisäksi tutkimustuloksia on käsitelty lukuisissa artikkeleissa, jotka esitellään myöhemmin.

Tässä väitöstutkimuksessa on hyödynnetty Kuntaliitos-hankkeen aineistoja niiltä osin, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Seuraavassa esitellään lyhyesti tutkimushankkeen teoreettiset lähtökohdat sekä tutkimuskohteet. Tämän jälkeen kuvaillaan aineistot, jotka on koottu hankkeen aikana ja joita on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Lopuksi kuvataan väitöstutkimuksen eteneminen hankkeen yhteydessä.

2.2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hanke hyödyntää muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen hallinnan käsitteitä ja sisältöjä. Teemat muodostavat teoreettisen taustan ja yleisen viitekehyksen tutkimukselle. Tutkimuksessa ei sitouduttu muutosjohtamisen tai henkilöstövoimavarojen hallinnan yksittäiseen teoreettiseen lähtökohtaan, vaan hankkeessa hyödynnettiin kokonaisvaltaista lähestymistapaa sekä tutkimuskohteen (henkilöstön asema kuntaliitoksissa) että teoreettisen perustan laajuuden vuoksi. Varsin usein muutosjohtamista ja henkilöstövoimavaroja koskevassa keskustelussa oli käsitelty osallistamista, vuorovaikutusta ja viestintää. Tutkimuksen kannalta ongelmallisena pidettiin, ettei oltu riittävästi käyty keskustelua muutoksen onnistuneisuutta tukevasta henkilöstövoimavarojen johtamisen ja muutosjohtamisen kokonaisuudesta. HRM:n näkökulmasta muutos asettaa erityisiä haasteita ja muutoksen vaiheissa korostuvat erilaiset henkilöstövoimavarojen tekijät, jonka vuoksi analysoitiin muutosta ja johtamista henkilöstön näkökulmasta. Kuntaliitos-hankkeessa lähtökohtana oli, että muutoksen onnistuneisuuden kannalta korostuu sekä yksilön ja työyhteisön muutosdynamiikan että keskeisten henkilöstövoimavarajohtamisen ydintoimintojen hallinta.

Tutkimuksessa kuntahenkilöstöä ei nähty johtamistoiminnan objektina, vaan ennen kaikkea subjektina. Muutostilanteet koskevat työyhteisöjä ja niiden jäseninä olevia yksilöitä, jolloin muutosjohtamisen tulisi kohdentua myös ns. pehmeämpiin asioihin, kuten yksilödynamiikkaan ja vuorovaikutukseen. Huomionarvoista on, että tämän käsillä olevan tutkimuksen asetelma noudattelee pitkälti Kuntaliitos-tutkimuksen lähestymistapaa. Väitöstutkimuksen näkökulma ja tietoteoreettinen perusta ovat kuitenkin kohdennetummat ja tarkastelutavaltaan syvemmät kuin Kuntaliitos-hankkeen toteutuksessa.

2.3 Tutkimuskohteet

Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeen tutkimuskohteina olleet kuusi kuntafuusiota toteutettiin vuosien 2005 ja 2007 välisenä aikana. Vaihtelevan toteutusajan kohdan vaikutuksia tuloksiin pyrittiin huomioimaan aineiston analyysin yhteydessä. Tutkimuskohteiden liitokset poikkesivat toisistaan myös toteutustavan perusteella. Yhdessä tutkimuskohteessa liitos toteutettiin liittämällä kunta toiseen (Kullaa Ulvilan kaupunkiin). Muissa tapauksissa molemmat kunnat lakkautettiin ja perustettiin kokonaan uusi kunta. Lisäksi tutkimuksessa oli mukana perinteisen kahden kunnan yhdistymisen lisäksi kaksi monikuntaliitosta (kolmen kunnan fuusiot). Kuntafusion ohella yhdistymisellä voi olla vaikutusta myös kuntayhtymien ja muiden yhteistyörakenteiden toimintaan. Osassa tutkimuskunnista terveydenhuollon kuntayhtymä purkautui fuusion yhteydessä ja se sulautettiin uuden kunnan organisaatioon.

Kangasalan ja Sahalahden yhdistyminen on esimerkki kasvavalla kaupunkiseudulla tapahtuneesta liitoksesta. Tavoitteena oli luoda Tampereen seudulle entistä vahvempi kuntakokonaisuus, joka pystyy vastaamaan seudun nopean kehityksen tuomiin väestö- ja elinkeinopoliittisiin sekä työvoima- ja yhdyskuntarakennetta koskeviin muutospaineisiin. Kangasalan kunnan henkilöstömäärä vuonna 2004 oli 958 ja Sahalahden 101. Uuden Kangasalan henkilöstömäärä oli 1 114 vuonna 2005, mutta vuotta myöhemmin

oli noussut 1397 työntekijään.

Parikkalan kunta aloitti toimintansa vuoden 2005 alusta. Yhdistyminen toteutettiin lakkauttamalla kaikki kolme kuntaa (Parikkala, Saari ja Uukuniemi) ja perustamalla uusi Parikkalan kunta. Samassa yhteydessä lakkautettiin myös Parikkalan seudun kansanterveystyön kuntayhtymä ja kuntayhtymän henkilöstö siirrettiin uuden Parikkalan kunnan palvelukseen. Yhdistymisen lähtökohtana oli strateginen yhdistyminen, jossa kaikki osapuolet hyötyvät uudesta, vahvemmasta kokonaisuudesta sekä pystyvät nykyistä paremmin vastaamaan tulevaisuuteen haasteisiin. Vuonna 2004 Parikkalan kunnan henkilöstömäärä oli 222, Saaren 108 ja Uukuniemen 26. Uudessa Parikkalassa henkilöstöä oli 462 vuonna 2005 ja 566 vuoden 2007 päättyessä.

Myös *Seinäjoen ja Peräseinäjoen* yhdistyminen toteutui vuoden 2005 alussa. Syksyllä 1999 käynnistyneessä selvitystyössä oli aluksi mukana muitakin Seinäjoen ympäryskuntia. Yhdistymisen tavoitteena oli Etelä-Pohjanmaan maakuntakeskuksen kilpailukyvyyn vahvistaminen. Peräseinäjoella ja Seinäjoella ei ollut yhteistä maarajaa, jonka vuoksi Ilmajoen kunnan kolme kylää siirrettiin Peräseinäjoen kuntaan ja edelleen uuteen Seinäjoen kaupunkiin. Vuonna 2004 Seinäjoen kaupungin palveluksessa työskenteli 1 596 henkilöä, Peräseinäjoella 131. Uuden Seinäjoen kaupungin henkilöstömäärä vuonna 2005 oli 1 755, mutta nousi vuoden 2007 loppuun mennessä 2091 työntekijään.

Vuoden 2006 alussa toteutui ns. reikäleipäkuntien *Rovaniemen kaupungin ja Rovaniemen maalaiskunnan* yhdistyminen. Yhdistyminen oli ollut selvitystyön kohteena jo aiemminkin, mutta vasta vuonna 2002 alkanut prosessi johti lopulliseen tulokseen. Yhdistymissopimuksen lähtökohtana on, että henkilöstö on uuden kunnan tärkein voimavara, ja hyvään henkilöstöhallintoon pitää panostaa aivan erityisesti. Rovaniemen kaupungin henkilöstömäärä vuonna 2004 oli 2 012, maalaiskunnan puolestaan 1 222. Vuoden 2007 päättyessä Rovaniemen kaupungin palveluksessa työskenteli 3605 henkilöä.

Uvilan ja Kullaan kuntaliitos tapahtui liittämällä Kullaan kunta Ulvilan kaupunkiin vuoden 2005 alussa. Samassa yhteydessä terveydenhuollon kuntayhtymän henkilöstö siirtyi kaupungin palvelukseen. Ulvilan ja Kullaan kuntaliitoksen tavoitteina oli vahvistaa alueen voimavaroja, jotta kuntalaisille voitaisiin tarjota vähintään nykytasoiset palvelut. Ulvilan kaupungin vuoden 2004 henkilöstömäärä oli 490. Kullaan kunnan organisaatiossa työskenteli samana vuonna 60 henkilöä. Kullaan yhdistyttyä Ulvilaan ja terveydenhuollon kuntayhtymän samalla purkauduttua vuoden 2005 henkilöstömääräksi muodostui 681. Muista tutkimuskohteista poiketen Ulvila osallistui ainoastaan hankkeen alkuvaiheeseen, joten Ulvila on mukana laadullisessa aineistossa.

Äänekosken, Suolahden ja Sumiaisten monikuntafuusio toteutui vuoden 2007 alussa. Lisäksi terveyskeskuskuntayhtymä erillisenä hallinnollisena organisaationa lakkautettiin ja terveystoimi ja sosiaalitoimi yhdistettiin. Uuden Äänekosken keskeisenä tavoitteena on luoda vetovoimaiset edellytykset väestö- ja työpaikkakehitykselle ja muuntaa aiempaa vahvemmaksi toimijaksi alueellisissa ja valtakunnallisissa verkostoissa. Äänekoskella oli vuonna 2004 henkilöstöä 656, Suolahdella 268 ja Sumiaisissa 44. Vuoden 2007 päättyessä uuden Äänekosken palveluksessa työskenteli 1212 henkilöä.

2.4 Tutkimusmenetelmät, aineistot ja tutkimusprosessi

Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeessa koottiin dokumenttiaineistoa, laadullista haastatteluaineistoa ja kvantitatiivista kyselyaineistoa. Lähestymistapana hyödynnettiin näin ollen triangulaatiota, jota on kuvattu edellä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään näistä aineistoista yksilöhaastatteluja sekä henkilöstökyselyä. Dokumenttiaineistoja on käytetty lähinnä edellä olevissa tutkimuskohdekuvaavuuksissa.

Hankkeen alkuvaiheessa, marraskuun 2005 ja helmikuun 2006 välisenä aikana toteutettiin tutkimuskunnissa 38 teemahaastattelua. Jokaisesta tutkimuskohteesta haastateltiin yhteensä 6–8 henkilöä: valtuutettuja (luottamushenkilöitä) 1, henkilöstöjärjestöjen edustajia (luottamusmiehiä) 2–3, esimiehiä 1–3 sekä 1–3 työntekijää. Haastateltaviksi pyrittiin saamaan henkilöitä, joille liitos oli tuonut muutoksia työtehtäviin, työympäristöön tai esimiesasemaan. Lisäksi haastateltavat edustivat muutoksessa mukana olleita aktiivisia toimijoita. Haastattelut olivat noin tunnin mittaisia yksilöhaastatteluja ja ne nauhoitettiin sekä litteroitiin kokonaisuudessaan.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää yleisellä tasolla, mitä kuntaliitokseen liittyvässä suunnittelu- ja toteutusprosessissa oli tapahtunut ja millaisia kokemuksia muutosprosessiin liittyi. Haastattelukysymykset esitetään liitteessä 1. Haastatteluissa keskusteltiin muutoksen johtamisesta, uudistuksen alkuvaiheen etenemisestä, toimintakulttuurin muuttumisesta sekä esimiestyöstä uudistuksessa. Asiantuntijapainotteisen haastateltujen kokonaisjoukon tuottama aineisto vastasi haastattelujen sisällöllisiin tavoitteisiin. Haastatteluissa esiin nousevat asiat alkoivat toistua ja aineiston saturaatiopiste saavutettiin, huolimatta muutosprosessin kokemuksellisuudesta sekä yksilökohtaisista eroista muutoksen henkilökohtaisessa prosessoinnissa. Haastattelujen ja tutkimuksen alkukartoituksen tuottama aineisto on raportoitu julkaisussa ”Mees romppeines siihen” (Stenvall et al. 2007). Aineisto tuotti kokemuksellista, kuvailevaa ja yksilöllistä tietoa muutosprosesseista, niiden johtamisesta ja uudistukseen sopeutumisesta.

Haastatteluaineiston tuottaman tiedon pohjalta rakennettiin kysely tutkimuskuntien henkilöstölle ja johdolle: haastatteluissa esiin nousseista teemoista ja erityisistä haasteista muodostettiin välttämämuotoisia kysymyksiä (liite 2). Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa muutosjohtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden tilaa liitosprosessin suunnittelun ja toteutuksen aikana. Lisäksi selvitettiin muun muassa työntekijän sopeutumista uuteen työyhteisöön, esimiestyössä tapahtuneita muutoksia ja omaa sopeutumista muutokseen. Kysely toteutettiin touko- ja marraskuun 2007 välisenä aikana sähköisesti Webropol-ohjelmalla, jonka ohella kyselyyn oli mahdollista vastata paperilomakkeella. Perinteistä vastaamistapaa käytti kuitenkin vain muutama vastaaja. Kyselylinkin ja -lomakkeiden levitys toteutettiin kuntakohtaisten yhteyshenkilöiden välityksellä (henkilöstö- tai kehittämisspällikkö). Vastaukset koottiin Kuntaliiton kuntatutkimuksen yksikössä.

Taulukko 6. Tutkimuskuntien henkilöstö ja kyselyyn vastaaminen Kuntaliitos-tutkimuksessa

Kunta	Liitoksen ajankohta	Vastaajien lukumäärä	Prosenttiosuus koko aineistosta	Henkilöstö 2007	Vastausprosentti henkilöstömäärän 2007 mukaan
Kangasala	2005	133	16,5 %	1 397	9,5 %
Parikkala	2005	108	13,4 %	566	19,1 %
Rovaniemi	2006	202	25,0 %	3 605	5,6 %
Seinäjäki	2005	163	20,1 %	2 091	7,8 %
Äänekoski	2007	202	25,0 %	1 212	9,7 %
Vastaaja ei ilmoittanut kuntaa		1			
Yhteensä	–	809	100 %	8 871	9,1 %

Koko henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastasi yhteensä 809 henkilöä ja kuntakohtaiset vastaajamäärät esitetään taulukossa 6. Jos vastaajamäärät suhteutetaan henkilöstömäärään, voidaan todeta vastausprosenttien olevan hyvin pieniä. Tämä on otettava huomioon pohdittaessa aineiston luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan 809 vastauksen kokonaisuutena tai jaoteltuna esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiin. Kyselyyn vastanneet edustavat kaikkia kuntien toimialoja²³. Vastanneista 93 prosenttia oli vakituudessa ja 7 prosenttia määräaikaissa työsuhteessa. Vakinaisten osuus vastaajista on suurempi kuin heidän osuutensa kuntien henkilöstöstä kokonaisuudessaan (Kuntatyönantajien mukaan vakinaisia 76 prosenttia vuonna 2010). Vastaajien ikäjakauma noudattelee puolestaan pitkälti kunta-alan henkilöstön ikäjakaumaa ja vastaajista lähes 75 prosenttia oli iältään 40–59-vuotiaita²⁴. Kuntien henkilöstön keski-ikä oli 45,5 vuotta vuonna 2010 (Kunnalliset palkat ja henkilöstö). Kyselyssä vastaajan ikää kysyttiin valmiiksi luokiteltuna (ks. liite 2). Esimies- tai johtoasemassa vastaajista on kolmannes, mitä voidaan pitää korostuneena ryhmänä. Vastaajien joukossa on yksittäisiä luottamusmiehiä ja valtuutettuja. Huomioitavaa on, että mukana on myös muutamia kaksois- ja jopa kolmoisroolissa toimivia henkilöitä.

On mahdollista, että esimiesten korostunut osuus ja pienet kuntakohtaiset vastausprosentit ovat vaikuttaneet aineiston sisältöön ja tuloksiin. Kysely saavutti parhaiten esimies- ja johtoasemassa olevat, mutta voidaan pohtia ulottuiko kysely kaikilta osin työntekijöille saakka, näkivätkö he siihen vastaamisen tärkeänä ja löytyikö heiltä ylipäättään riittävästi aikaa siihen vastaamiseen. Esimiesten osuus vastaajista vaihtelee huomattavasti kunnittain, mikä viittaa erilaisiin käytäntöihin kyselyn jake- lussa ja vastaamiseen kannustamisessa. Vastausprosentteja pyrittiin nostamaan myös

23 Vastaajista noin 40 % työskenteli sosiaali- ja terveystoimissa. Muista toimialoista teknisen alan sekä opetuksen ja kulttuurin työntekijät ovat tasaisesti edustettuina reilun viidenneksen osuuksilla. Talouden ja hallinnon toimialaa edustaa 16 % vastaajaosuus.

24 Henkilöstön ikäjakauma sekä vakinaisten ja määräaikaisten suhde ovat verrattavissa esim. Kuntatyönantajat-sivustolla oleviin tilastoihin <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/tilastot/henkilosto/Sivut/default.aspx>

jatkamalla vastausaikaa ja muistuttamalla kyselystä. Suhteutettuna tutkimuskuntien henkilöstön kokonaismäärään (yhteensä 8871) voidaan aineistoa pitää riittävän edustavana vastaajamäärän ylitettyä 800 ja otoksen ollessa 9,1 prosenttia (ks. Neuman 1994, 214–216)²⁵. Aineistojen yleistettävyyttä pohditaan luotettavuuden arvioinnin yhteydessä laajemmin.

Hankkeen yhteydessä kyselyaineisto analysoitiin tilastollisella SPSS-ohjelmalla. Aineiston kuvauksissa käytettiin pääasiassa suoria jakaumia ja keskiarvoja. Syvemmässä analyysissä hyödynnettiin muun muassa ristiintaulukointeja, korrelaatioita ja summamuuttujia. Hyödynnetyt tilastolliset menetelmät valittiin erikseen vastaamaan tiedontarvetta kulloinkin työstettävällä teema-alueella.

Kyselyn tulokset on pääpiirteittäin raportoitu julkaisussa ”Kun romppeet ovat paikoillaan” (Stenvall et al. 2008), joka on myös hankkeen loppuraportti. Lisäksi kyselyaineistoa on tarkasteltu muutamissa artikkeleissa. Aineistoa perehdyttämistä koskevien kysymysten osalta, suhteuttaen näkemyksiin muutoksen onnistuneisuudesta tarkastellaan artikkelissa ”Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa” (Syväjärvi & Vakkala 2009). Luottamuspääomaa suhteessa esimiehiin, kuntien johtoon ja päätöksentekijöihin käsitellään artikkeleissa ”Esimies työntekijöiden luottamusta ansaitsemassa – esimiesten ja työntekijöiden luottamus sekä onnistunut esimiestyö kuntafuusioissa” (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2009) sekä ”Trust capital and change management in organisation mergers” (Stenvall, Syväjärvi, Vakkala & Harisalo 2010).

Tämän tutkimuksen aineistoa käsittelevässä tulososiossa ei pääsääntöisesti käsitellä tuloksia, joita on jo tarkasteltu aiemmissa julkaisuissa. Poikkeuksen muodostavat vain sellaiset yksittäiset kysymykset, jotka ovat olennaisia tutkimusasetelman kannalta. Tällöin tekstissä viitataan julkaisuun, jossa kyseistä asiaa on käsitelty aiemmin. Lähtökohdiana voidaan kuitenkin pitää, että tutkimushankkeiden yhteydessä raportointi koskee henkilöstöjohtamista laajasta, tilannetta kuvaavasta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa pureudutaan syvemmälle psykologiseen johtamisorientaatioon, hyödyntäen vain osaa laajoista aineistoista. Tutkimuksen suhdetta hankkeiden aineistoihin ja vaiheisiin tullaan käsittelemään tarkemmin tutkimuksessa käytetyn metodologian yhteydessä.

25 Perusjoukon ollessa kohtalaisen suuri, noin 10.000 ihmistä riittää Neumanin (1994, 214–215) mukaan noin 10 prosentin otos riittävän vaihtelun kokoamiseksi. Mikäli perusjoukko olisi pienempi, tarvittaisiin suurempi otos. Aineiston yleistettävyyttä kaikkien Suomen kuntien henkilöstöön on luonnollisesti pohdittava luotettavuuden arvioinnin yhteydessä.

3 Polku – seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -tutkimushankkeessa koottu aineisto

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Kuntien etsiessä ratkaisuja palvelutuotannon järjestämiseen seudullinen yhteistyö on noussut käytännölliseksi keinoksi kuntafuusioiden ohella. Yhteistyön keskeisenä tavoitteena on tuloksellisuuden parantaminen, jonka toteutuminen perustuu pitkälti henkilöstövoimavaroihin ja niiden hallintaan. Polku – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -tutkimuksessa (jatkossa Polku-hanke) kuntien yhteistyötä tarkasteltiin muutoksen hallinnan ja tuloksellisuuden näkökulmista. Tutkimuksessa selvitettiin yhteistyön ja toiminnan käytäntöjä ja kehittämisen keinoja sekä henkilöstön että tuloksellisuuden lähtökohdista. Vuonna 2005 käynnistyneessä, Työsuojelurahaston rahoittamassa tutkimuksessa oli mukana neljä yhteistyötapausta ja yhteensä seitsemän kuntaa. Tutkimuskohteita olivat Kuusamon kaupungin sekä Taivalkosken ja Posion kuntien Tietoyhteiskunnan palvelukeskus, Utajärven ja Vaalan kuntien sosiaali- ja terveyspalvelut, Kouvolan kaupungin taloushallinnon palvelut sekä Jyväskylän kaupungin Talouspalvelukeskus.

Tutkimuksessa kuntien yhteistyötä lähestyttiin toimintatutkimuksen lähtökohdista. Ensimmäisessä tutkimuksen vaiheessa kartoitettiin toiminnan nykytilaa tutkimuskohteissa, minkä pohjalta määritettiin kehittämiskohteet vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen johdon ja henkilöstön kanssa. Kehittämistyöhön ja yhteistyön toimintamallien rakentamiseen keskittyvän vaiheen jälkeen tutkimuksen päättyessä arvioitiin kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja nostettiin esiin toimiviksi käytännöiksi koettuja kehittämisen menetelmiä. Tavoitteena oli selvittää, millaiset muutoksen hallinnan toimintamallit edistävät toiminnan tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Aineistoa tarkasteltiin seuraavan hypoteesin kautta: *”Henkilöstönäkökulmaa korostavat, organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön laajaan nykytilaarviointiin pohjautuvat, osallistavan yhteistyön toimintamallit tukevat muutosprosessin hallintaa, henkilöstön hyvinvointia ja organisaation tuloksellisuutta.”* Hypoteesin mukaan panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja osallistumiseen sekä moniulotteiseen nykytila-analyysiin yhteistyötä kehitettäessä tuetaan yhteistyön onnistumisen ohella muutoksen hallintaa ja toiminnan kokonaistuloksellisuuden kehittämistä. Hankkeen alkuvaiheessa tuotetun tiedon pohjalta suunniteltiin kehittämistoimenpiteet, joiden tarkoituksena oli kehittää käytännön yhteistyötä sekä parantaa muutoksen hallintaa ja organisaatioiden tuloksellisuutta. Tarkoituksena oli, että hankkeen päättyessä toteutetaan alkukartoitusta vastaava arviointi toimenpiteiden vaikutuksesta tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty Polku-hankkeen aineistoja soveltuvin osin muutosjohtamisen ja henkilöstön muutosdynamiikan teemojen osalta. Hankkeen

vaiheita ja tutkimustuloksia on tarkasteltu kahdessa julkaisussa (Koski & Vakkala 2007; Koski & Vakkala 2011). Seuraavaksi käsitellään lyhyesti tutkimuksen kannalta Polku-hankkeen keskeiset tekijät, teoreettiset lähtökohdat sekä tutkimuskohteet. Tämän jälkeen esitellään tässä tutkimuksessa hyödynnetyt Polku-hankkeen puitteissa kootut aineistot ja kuvataan tutkimusprosessin eteneminen.

3.2 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa lähestymistapa sidottiin vahvasti realistiseen arviointiteoriaan (Pawson & Tilley 1997), resurssiriippuvuusmalliin (esim. Tiilikainen 2007; Männistö 2002; Haveri 2004) sekä systeemi- ja kontingenssiteorioihin (esim. Lawrence & Lorsch 1969; Kast & Rosenzweig 1985). Tutkimusasetelmassa korostuvat kuntien toimintaympäristön tilannetekijät sekä kuntien yhteistyöhön liittyvät resurssiriippuvuudet. Realistinen arviointiteoria toi Polku-tutkimukseen tavoitteen ymmärtää toiminnan mekanismi, eli miten ja miksi muutokset syntyvät (Pawson & Tilley 1997, 215). Kontingenssiteoreettisen näkemyksen mukaan organisaatiot ovat ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa toimivia järjestelmiä, ja systeemiteoreettisessa tarkastelussa tutkimuskohde nähdään monitasoisena kokonaisuutena (Vartola 2004, 140-141). Kolmantena teoreettisena mallinnuksena hyödynnettävä resurssiriippuvuusmalli esittää (ks. esim. Männistö 2002), että organisaatioiden on kilpailtava resursseista turvatakseen olemassaolonsa. Toimintaan olennaisesti liittyvässä kehittämistoiminnassa on huomioitava sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä toiminnan rajoitteet. Realistiseen arviointiteoriaan kytkettynä tutkimusasetelmassa tavoitteena oli löytää erityisesti kontekstuaalisia, kuntien väliseen yhteistyöhön liittyviä resurssiriippuvuuksia. Systeemi- ja kontingenssiteoreettisen lähestymistavan katsottiin olevan relevantti lähestymistapa tutkimukselle Paras-hanketta edeltäneessä kuntien yhteistyön vaiheessa, jossa kuntien väliset riippuvuus-suhteet kasvoivat. Kiinnostavana pidettiin, kuinka yhteistyötä suunnitellaan ja organisoidaan onnistuneesti niin kunta- kuin työyhteisötasollakin. Ulkoisten tekijöiden ohella systeemistä lähtökohtaa sovellettiin organisaatiomuutoksen ja hyvinvoinnin käsitteiden määrittelyyn: rakenteen eri elementit ovat toisistaan riippuvaisia²⁶.

Väitöstutkimuksen osalta on huomioitava, että systeemi- ja kontingenssiteoreettinen lähestymistapa sekä realistisen arviointiteorian mukainen ote rajautuvat tutkimusaineistojen kokonaisuudessa vain Polku-tutkimukseen ja erityisesti sen alkuvaiheeseen. Lähestymistavat vaikuttivat alkuymmärrykseen tutkittavien ilmiöiden ominaisuuksista ja vuorovaikutussuhteista. Hankkeen alkuvaiheessa aineistoa käsiteltiin todenperäisenä, sosiaalista todellisuutta kuvaavana tietona. Aineistoon suhtauduttiin realistisen tutkimusotteen mukaan ja samanaikaisesti sen ymmärrettiin kytkeytyvän kontekstiinsa, kuntaorganisaatioihin reformeissa. Polku-hankkeen edetessä ja tutkimusaineiston tuottaman tiedon syventyessä näkökulma alkoi laajeta. Tutkittaessa muutostilanteissa olevien ihmisten hyvinvointia ja työyhteisön toimivuutta esiin nousi tarve tutkimus-

26 Systeeminen ajatus rakenteen kokonaisuudesta perustui muun muassa Vartolan (2004, 49–58) näkemykseen, jonka mukaan systeemi- ja kontingenssiteoreettisessa tarkastelussa rakenne on vain yksi organisaation alajärjestelmistä. Johtaminen ja hallinto pitävät organisaation koossa, jolloin rakenne on suunniteltua työnjakoa tehtävien hoidossa, organisaation ydinsysteemi.

otteen päivittämiselle. Kausaalisuus ja toiminnan mekanismit eivät – ainakaan tässä tutkimusasetelmassa – onnistuneet kuvaamaan tai selittämään ihmisten kokemuksia muutostilanteessa, mihin palataan myöhemmin.

3.3 Tutkimuskohteet

Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän kuntaa neljän yhteistyöorganisaation tai -hankkeen myötä. Tutkimuskohteet täydentyivät tutkimuksen edetessä siten, että käynnistysvaiheessa vuonna 2005 tutkimuksessa olivat mukana Tietoyhteiskunnan palvelukeskus (Kuusamo, Taivalkoski ja Posio) sekä Utajärven ja Vaalan sosiaali- ja terveyspalvelut. Molemmissa tutkimuskohteissa oli perustettu yhteinen organisaatio vuoden 2005 alusta alkaen, ja hanke kytkeytyi muutokseen sen toimeenpanon jälkeen. Kouvolan kaupunki ja suunniteltu Taloushallinnon palvelukeskus tulivat mukaan tutkimukseen vuoden 2006 alusta. Tutkimus täydentyi vuoden 2007 aikana Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskuksen osallistumisella.

Tutkimuksen ominaispiirteeksi muodostui jatkuvan täydentyvyyden lisäksi muutos. On ironista, että muutosta tarkasteleva tutkimus joutui tarkistamaan ja lopulta muuttamaan tutkimussuunnitelmaansa kohteissa tapahtuneiden, ennakoimattomien ja hankkeen ulkopuolisten muutosten vuoksi. Lähtötilanne muuttui kaikissa tutkimuskohteissa hankkeen toteutuksen aikana. Seuraavassa kuvataan lyhyesti tutkimuskohteet sekä niiden organisatorinen tilanne hankkeen alkaessa ja päättyessä.

Tietoyhteiskunnan palvelukeskus (Tykpake) perustettiin vuonna 2005 yhdistämällä Kuusamon kaupungin sekä Taivalkosken ja Posion kuntien atk-palveluja tuottavat yksiköt. Keskus muodostui kolmen kunnan alueelle järjestettävistä tuotantotiloista, koulutusympäristöstä sekä kehittämis- ja palvelutoiminnasta. Hallinnollisesti Tietoyhteiskunnan palvelukeskus sijoittui Kuusamon kaupungin tukipalvelukeskukseen. Henkilöstöä palvelukeskuksessa oli yhteensä 22. Palvelukeskuksen perustamisen myötä Kuusamon kaupungin palvelukseen siirtyi Taivalkoskelta ja Posiolta yhteensä neljä työntekijää. Yhteistyösopimuksessa Polku-hanke sovittiin kytkettävän osaksi Tietoyhteiskunnan palvelukeskuksen muutosohjelmaa 2005–2006. Muutosohjelman lähtökohtana oli tuottavuuden ja tuloksellisuuden parantaminen sekä muutoksen hallinta. Polku-hanke kytkeytyi muutosohjelman kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen. Hankkeen päätösvaiheessa Tietoyhteiskunnan palvelukeskus oli lakkautettu ja palvelut tuotetaan tätä kirjoitettaessa viidentoista kunnan, Lapin sairaanhoitopiirin ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymän omistaman LapIt Oy:n toimesta.

Utajärven ja Vaalan kunnat yhdistivät sosiaali- ja terveyspalvelunsa vuoden 2005 alusta alkaen. Yksiköiden välinen yhteistyö käynnistyi syksyllä 2003 ja yhteisten palvelujen järjestäminen perustuu loppuvuodesta 2004 hyväksytyyn Utajärvi-Vaala sosiaali- ja terveyspalvelustrategiaan 2010. Hallinnollisesti erillisillä organisaatioilla oli yhteinen johtoryhmä. Strategian pohjalta organisaatioiden toimintamalli yhtenäistettiin tiimiorganisaatioksi: molemmissa kunnissa toimivat vanhuspalveluiden, terveyspalveluiden ja sosiaali- ja perhepalveluiden tiimit. Lisäksi Utajärvellä toimivat ravintopalveluiden ja terveysvalvontapalveluiden tiimit. Keskeisessä osassa yhteistyötä on ollut taloushallinnon yhtenäistäminen, jolloin Vaalan perusturvassa otettiin käyttöön uudet taloushallinnon ohjelmistot. Muutos merkitsi myös organisaatorakenteen

uudistumista: Vaalassa sosiaali- ja terveystoimen perinteinen linjaorganisaatio muutettiin talousvastuullisten tiimien organisaatioksi. Utajärvellä palvelut siirtyivät uusien tiimien alle. Tiimiorganisaation rakentaminen on mahdollistanut yhteisten esimiesten nimittämisen. Utajärvellä ja Vaalassa Polku-hankkeen kehittämistoimenpiteiden sovittiin tutkimuksen käynnistyessä painottuvan arviointi- ja johtamiskäytäntöjen yhtenäistämiseen sekä toimintatapojen rakentamiseen. Kunnissa oli suunnitteilla erillinen henkilöstön hyvinvointiohjelma, tavoitteenaan tukea työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia. Vuoden 2010 alusta Utajärven ja Vaalan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut on tuotettu Oulunkaaren kuntayhtymän toimesta ja työntekijät ovat siirtyneet kuntayhtymän palvelukseen.

Kolmas tutkimuskohde, *Kouvolan kaupunki* tuli hankkeeseen mukaan vuoden 2006 alussa. Tutkimuksen kohteena oli Suuren Suunnitelman osahanke Taloushallinnon palvelukeskus, jonka tarkoituksena oli yhteisen taloushallinnon organisaation rakentaminen Anjalankosken, Kuusankosken ja Kouvolan kaupungeille sekä Elimäen, Jaalan ja Valkealan kunnille. Kouvolan tullessa mukaan tutkimukseen eivät kuntien valtuustot olleet tehneet päätöksiä palvelukeskuksen perustamisesta. Lähtötilanne muuttui oleellisesti loppuvuodesta 2007, kun Pohjois-Kymenlaakson yhteistyökunnista Kouvola, Kuusankoski, Anjalankoski, Jaala ja Valkeala päättivät perustaa Pohjois-Kymenlaaksoon uuden kunnan 1.1.2009 alkaen. Myöhemmin myös Elimäki päätti osallistua liitokseen. Polku-hankkeen tutkimuskohteeksi Pohjois-Kymenlaaksossa täsmentyikin uuden kaupungin taloushallinnon organisoituminen. Tutkimuksen alkukartoitusta tehtäessä uudistus oli vasta suunnitteluvaiheessa ja palvelukeskuksen perustamisesta, sen sijoituspaikasta tai monikuntaliitoksesta ei oltu tehty päätöstä. Odottava vaihe leimasi vahvasti tutkimusaineistoa Kouvolan osalta. Tutkimukseen osallistui Kouvolan kaupungin taloushallintopalveluja tuottavaa henkilöstöä keskuksenhallinnossa sekä toimialoilla. Kokonaisuudessaan Kouvolan seudun yhteistyökuntien taloushallinnon henkilöstöä oli alkukartoitusvaiheessa yhteensä 72.

Jyväskylän kaupungin talouspalvelukeskus aloitti toimintansa tammikuussa 2005 ja muuttui kaupungin liikelaitokseksi vuoden 2007 alusta. Palvelukeskuksessa tuotetaan talouden, palkkahallinnon ja hankintojen palveluja kaupunkikonsernille, kunnille ja kuntayhtymille. Keskus jakaantui kuuteen palvelukokonaisuuteen (tiimiin): kirjanpito, laskutus, rahoitus, ostolaskujen käsittely, palkkahallinto ja hankintakeskus. Henkilöstömäärä keskuksessa oli 70 työntekijää, palkkahallinnon tiimin muodostaessa suurimman ryhmän. Jyväskylän tullessa mukaan Polku-hankkeeseen vuoden 2007 alussa oli keskuksessa toteutettu rakenteellisen muutoksen ohella keskuksessa toiminnanohjausjärjestelmän uudistus (SAP-projekti). Käytännön muutostokemuksissa heijastuikin kahden uudistuksen toteuttaminen lyhyellä aikavälillä. Tutkimuksen aikana kohteessa toteutettiin myös kolmas uudistus Jyväskylän ja Korpilahden yhdistyttyä vuoden 2009 alussa. Jyväskylän talouspalvelukeskuksessa Polku-hanke kytkeytyikin osaltaan tukemaan liitokseen liittyvää muutosprosessia.

3.4 Tutkimusmenetelmät, aineistot ja tutkimusprosessi

Polku-tutkimuksessa aineistoa sekä tutkimuskohteita lähestyttiin toimintatutkimuksen periaatteisiin pohjautuen. Toimintatutkimuksen lähtökohdانا on pyrkiä kehittämään organisaation toimintaa tukemalla henkilöstön taitoja oman toiminnan kehittämisessä ja arvioinnissa. Laaja, tutkimuksen kehittämistyöhön nivova näkökulma perustuu yhteistoiminnallisuuteen osallistujien eli organisaation jäsenten ja tutkijoiden kesken (Somekh 2006, 6-8). Toimintatutkimus mahdollistaa tehokkaan oppimisen osallistujille: käytäntöjä kehitetään oppimisen avulla ja tutkimukselle on ominaista refleksiivisyys ja herkkyys. Keskeisessä osassa on tutkijan ja henkilöstön välinen yhteistyö (Eskola & Suoranta 1998, 128–129).

Polku-tutkimuksessa toimintatutkimuksen periaatteet kytkeytyivät realistiseen arviointiteoriaan sekä systeemi- ja kontingenssiteoreettiseen lähestymistapaan, jolloin oletuksena oli, että tekijöiden välillä on mahdollista löytää syy-seuraussuhteita ja kausaalisia yhteyksiä. Realistisen arviointiteorian mukaan keskeistä on pyrkiä ymmärtämään toiminnan mekanismi (Pawson & Tilley 1997, 215). Tutkimuksessa analyysin kohteena olivat toimintatutkimukselliset interventiot ja niiden vaikutusten arviointi, jolloin tutkimus kytkeytyi tiiviisti kohdeorganisaatioissa tapahtuvaan kehittämistyöhön. Toimintatutkijoiden tehtävänä oli tukea organisaation johtoa ja henkilöstöä uusien mallien käytäntöön viemisessä sekä kehittämisprosessien suunnittelussa ja hallinnassa. Tutkijoilla oli näin ollen tutkimustehtäviä, ohjaustehtäviä, kehittämistoimintaa tukevia ja hallinnollisia tehtäviä.

Kuten toimintatutkimuksessa usein (esim. Somekh 2006), myös Polku-hankkeessa yhdistyivät useiden teoreettisten näkemysten ohella erilaiset aineistot. Tutkimuksen aineistot koostuvat dokumenttiaineistoista, ryhmähaastatteluista sekä henkilöstökyselyistä. Hankkeen aikana tutkimuskohteissa toteutettiin ryhmätyöskentelymenetelmin käynnistettyä kehittämistyötä, jonka aineistot ovat osaltaan vaikuttaneet hankkeesta tehtyihin johtopäätöksiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Teemoiltaan Polku-tutkimuksessa oli erotettavissa kaksi selkeää näkökulmaa: henkilöstön hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus. Tutkimustehtävät jakaantuivat kahdelle hanketutkijalle pitkälti näkökulmien mukaisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstönäkökulmaan liittyvään tutkimusaineistoon, mikä oli tutkijan vastuulla myös Polku-hankkeessa.

Polku-hanke jakaantui neljään vaiheeseen: nykytila-analyysiin, kehittämistoimenpiteiden määrittämiseen, kehittämistyön vaiheeseen sekä päätösvaiheeseen. Alkuvaiheessa suunniteltiin hankkeen eteneminen tutkimuskohteittain, järjestettiin tiedotustilaisuuksia henkilöstölle ja koottiin dokumenttitietoa yhteistyön vaiheista ja tavoitteista. Keväällä 2005 käynnistyneessä nykytila-analyysissä selvitettiin työntekijöiden, virkamiesjohdon sekä poliittisten päätöksentekijöiden näkemyksiä organisaation nykytilasta sekä yhteistyön vaiheista. Analyysissä kartoitettiin henkilöstön hyvinvoinnin, muutoshallinnan sekä yhteistoiminnan kokemuksia, ja tavoitteena oli tunnistaa keskeiset muutoksen hallintaan ja yhteistyön kehittämiseen liittyvät lähtökohdat ja haasteet. Lisäksi toteutettiin alkuarviointi organisaation kokonaistuloksellisuudesta BSC-malliin perustuen, sekä toimintaympäristöön ja yhteistyöhön vaikuttavista, toimijoiden välisistä

riippuvuuksista. Tiedonkeruussa keskityttiin ryhmähaastatteluihin (liite 3), joiden tavoitteena oli kartoittaa kuntien yhteistyön, organisaatioiden tuloksellisuuden sekä henkilöstön hyvinvoinnin tilaa ja nostaa esiin kehittämiskohteita. Haastatteluryhmät jakaantuivat henkilöstö- ja esimiesryhmiin kaikissa tutkimuskohteissa. Alkuvaiheen haastatteluihin osallistui yhteensä 92 henkilöä.

Alkukartoituksen tiedonkeruuta tarkennettiin henkilöstökyselyllä, jossa mitattiin henkilöstön näkemyksiä muun muassa työtyytyväisyydestä, johtamisesta, muutoksen hallinnasta ja työyhteisön tiedonkulun ja vuorovaikutuksen toimivuudesta. Kyselyyn valittiin haastattelussa esiin nousseiden, tutkimusasetelmaa vahvistaneiden teemojen ohella tutkimuskohteissa tärkeinä pidettyjä tekijöitä. Tavoitteena oli ensinnäkin löytää tekijöitä, joiden avulla voidaan suunnitella hankkeen aikana toteutettavat kehittämistoimenpiteet. Toiseksi kyselyn tavoitteena oli toimia lähtötilanteena, sillä tarkoituksena oli toistaa kysely hankkeen päätösvaiheessa syy-seuraussuhteiden osoittamiseksi. Kyselylomake esitetään liitteessä 4. Kysely toteutettiin pääosin sähköisesti Webropol-ohjelmalla, mutta kyselyyn oli mahdollista vastata myös paperilomakkeella. Alkuvaiheen kyselyjen vastausprosentit ovat verrattain hyviä, sillä hankkeeseen osallistui henkilöstöä laajalti ja heillä oli tieto kyselyn toteuttamisesta etukäteen. Vastausprosentit vaihtelevat 43 ja 80 prosentin välillä (taulukko 7). Kyselyaineistojen voidaankin katsoa edustavan kohdejoukkoa riittävässä määrin. Hankkeessa kyselyaineistot analysoitiin SPSS- ja Excel-ohjelmilla. Tulokset esitettiin pitkälti keskiarvojen, hajontojen ja jakaumien muodossa suhteellisen pienten vastaajamäärien vuoksi.

Alkukartoituksessa kootun haastattelu- ja kyselyaineiston pohjalta määritettiin kehittämiskohteet ja -toimenpiteet. Vaihe toteutettiin tutkimuskohteittain työkonferenssimenetelmää hyödyntäen. Työyhteisöissä kokoonnuttiiin työpajoihin, joissa suunniteltiin käytännönläheisesti kehittämistoimenpiteiden tavoitteet ja tehtävät, sekä määritettiin vaiheet ja vastuuhenkilöt. Tarkoituksena oli löytää yhteistyön toimintamalleja, jotka tukevat muutoksen hallintaa tutkimuskohteissa. Lisäksi tarkoituksena oli edistää henkilöstön osallisuutta sekä toimijoiden keskinäistä luottamusta, sitoutumista ja tiedonkulkua. Kehittämistyön etenemistä seurattiin säännöllisin työkonferenssipäivin, joihin osallistui esimiehiä ja henkilöstöä laajalti jokaisessa tutkimuskohteessa.

Alkukartoituksen tuottama aineisto antoi aiheutta tarkentaa tutkimushypoteesia sekä tuloksellisuuden arvioinnin että henkilöstön hyvinvoinnin teemojen osalta. Aineiston pohjalta tarkasteltaviksi teemoiksi henkilöstönäkökulman kannalta tarkentuivat muun muassa viestintä, esimiestoiminta ja osallistumismahdollisuudet muutostilanteissa. Alkukartoitus antoi myös ensimmäisiä viitteitä siitä, että tutkimuksen suunnitteluvaiheessa valittu systeemi- ja kontingenssiteoreettinen lähestymistapa ei ole riittävä selittämään henkilöstön muutosdynamiikkaa ja yhteistoiminnan kompleksisuutta. Tutkimus törmäsi näin ollen organisaatiokäyttäjymisen teoreetikko Kormanin (1977, 26–28) havaintoihin, ettei organisaatiotodellisuuden tutkimuksessa voida kausaalisesti ja luotettavasti (mittaamalla) osoittaa, mitkä tekijät aiheutuvat juuri tutkittavasta muutoksesta. Mittaamisen ongelma on, että tutkittavat ilmiöt muuttuvat tarkastelutason muuttuessa, eivätkä muutoksen vaikutukset ilmene ihmisissä samalla tavoin (emt.). Tutkittaessa ihmisiä työyhteisöissä oli todettava tutkimuksessa olevan kyse erilaisista kokemuksista, näkemyksistä ja situaatioista. Kausaalisuus ja toimijoiden väliset riippuvuussuhteet eivät olleetkaan syitä tai selittäviä tekijöitä henkilöstön näkökulmasta,

vaan aiheita kokemukselle (ks. Rauhala 1994, 14). Systeemiteoreettista lähestymistapaa sovellettiin tutkimuskohteiden kokonaisuuden jäsentämisessä sekä tarkempien tutkittavien ilmiöiden, kuten muutosjohtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin, organisaatioiden toimintaympäristön ja kehitettävän yhteistyön käsitteellistämässä. Tutkimuskohteita (organisaatioita) ja tutkittavia ilmiöitä (muutoksen johtamista ihmisten muodostamissa työyhteisöissä) palveleva syvempi tarkastelu edellytti ihmiskeskeisempää ja ymmärtävää tutkimusotetta henkilöstön hyvinvointia tarkastelevassa osassa.

Taulukko 7. Tutkimusaineistot Polku-hankkeessa

Tutkimuskohde	Ryhmähaastattelut, vaihe 1	Henkilöstökysely	Ryhmähaastattelut, vaihe 2
Tietoyhteiskunnan palvelukeskus	Loka-joulukuu 2005 - 2 ryhmää, yht. 16 osallistujaa - Tykpaken johtoryhmä 5 osallistujaa	Helmikuu 2006 - 17 vastaajaa (80 % henkilöstöstä) Kyselyn toisto syyskuussa 2007 - 16 vastaajaa	Toukokuu 2009 - 2 ryhmää, 7 osallistujaa
Utajärven ja Vaalan sosiaali- ja terveyspalvelut	Marraskuu 2005 - Perusturvan johtoryhmä 3 osallistujaa - Utajärvellä esimiesryhmä, 4 osallistujaa - Utajärven henkilöstöryhmä 4 osallistujaa - Vaalan esimiesryhmä 6 osallistujaa - Vaalassa 2 henkilöstöryhmää, 13 osallistujaa	Toukokuu 2006 - Utajärvellä 56 vastaajaa (43 %) - Vaalassa 67 vastaajaa (48 % henkilöstöstä) - yhteensä 123 vastaajaa	Toukokuu 2009 - 2 henkilöstöryhmää ja esimiesryhmä, yht. 14 osallistujaa
Kouvolan taloushallinnon palvelukeskus	Maaliskuu 2006 - Esimiesryhmä 6 osallistujaa - 2 henkilöstöryhmää, 12 osallistujaa - asiakkaita edustava yksikköjohtajien ryhmä 7 osallistujaa	Kouvolassa ei toteutettu kyselyä	Kouvolassa ei toteutettu loppuvaiheen ryhmähaastatteluja
Jyväskylän talouspalvelukeskus	Kesäkuu 2007 - Esimiesryhmä 6 osallistujaa - Henkilöstöryhmä 10 osallistujaa	Syyskuu 2007 - 54 vastaajaa (77 % henkilöstöstä)	Jyväskylässä ei toteutettu loppuvaiheen ryhmähaastatteluja

Hankkeen tavoitteiden ja lähtökohtien kannalta nousi esiin myös toinen yllättävä elementti. Kolmivuotiseksi suunnitellun hankkeen toteutusaikana jokaisessa tutkimuskohteessa ehti toteutua vähintään yksi uusi merkittävä uudistus, jota ei ollut nähtävissä tutkimuksen käynnistyessä. Tilanteiden nopea muuttuminen ei ollut ennakoitavissa hankkeen suunnitteluvaiheessa, mikä osoittaa muutosten olevan usein päällekkäisiä. Tutkimuskohteissa kehittämistoimenpiteiden sisältö, tavoitteet ja resurssit alkoivat

muovautua kulloinkin käsillä olleen tilanteen mukaiseksi. Tämä merkitsi, että kehittämiskohteet ja -keinot muuttuivat prosessin aikana. Uuteen, tulevaan muutokseen valmistautuminen paikoin myös jäädytti kehittämistoiminnan kesken tutkimuksen. Ennakoimattomat muutokset sekä teoreettisten lähtökohtien osoittautuminen riittämättömiksi etenkin henkilöstönäkökulmaan kohdistuvan tutkimuksen osalta tekivät tarpeelliseksi tarkentaa tutkimustehtävää. Tutkimuskohteiden muuttuessa hankkeen aikana niin rakenteiltaan, henkilöstöltään kuin monissa tapauksissa myös työmenetelmiltään ja tietojärjestelmiltään oli selvää, ettei päätösvaiheessa voitaisi luotettavasti arvioida, millainen vaikutus hankkeen alkuvaiheessa määritetyillä kehittämistoimenpiteillä on ollut organisaation tuloksellisuuteen tai henkilöstön hyvinvointiin. Näin ollen hankkeen ohjausryhmän tuella päätettiin luopua arvioinnin (kyselyn) toistettavuudesta ja päätösvaiheessa koottiin pelkästään laadullista tutkimusaineistoa.

Ryhmähaastattelujen toinen vaihe toteutettiin keväällä 2009 kahdessa neljästä tutkimuskohteesta. Noin kaksi tuntia kestäneisiin haastatteluihin osallistui yhteensä 21 henkilöä yhteensä viidessä ryhmässä. Haastatteluteemat kuvataan liitteessä 5. Haastatteluilla luotiin ensinnäkin kokonaiskuva hankkeen puitteissa toteutettujen kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista. Toiseksi haastatteluissa keskusteltiin muutostilanteisiin liittyvistä kokemuksista ja muutoksen onnistumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Hankkeen päätösvaiheen tavoitteeksi muotoutui muutoksen hallinnan toimintamallien ja -tapojen tarkastelu henkilöstön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökulmista. Jokaisessa tutkimuskohteessa oli hankkeen aikana toteutettu useita erityyppisiä muutoksia, jolloin tilanne nähtiin mahdollisuutena levittää kokemuksia ja toimivia käytäntöjä. Loppuraportin (Koski & Vakkala 2011) tavoitteena oli nostaa esiin hyviksi koettuja kehittämiskeinoja muutostilanteissa, unohtamatta kuitenkaan hankkeen puitteissa luotuja kehittämistoimenpiteitä.

4 Tutkimuksessa käytetty metodologia

4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistot

4.1.1 Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot ja niiden valinta

Tutkimuksen empiirinen kokonaisuus koostuu monin eri menetelmin kerätyistä aineistoista. Monimenetelmällisyyttä ja useiden aineistojen hyödyntämistä pidetään yleisesti luotettavuutta lisäävänä ja suosittuna keinona organisaatiotoimintaa ja johtamista koskevissa tutkimuksissa²⁷. Tutkimuksen lähestymistapana on triangulaatio, jota on kuvattu ja jonka valintaa on perusteltu ensimmäisessä pääluvussa. Laadullisina tiedonkeruumenetelminä ovat olleet ryhmähaastattelut ja yksilöhaastattelut tutkimuksen eri vaiheissa. Kvantitatiivista tietoa ja aineistoa ovat tuottaneet tutkimuskuntien henkilöstölle osoitetut kyselyt.

Tutkimusmenetelmien valinta on kulkenut rinnakkain tutkimushankkeissa tehtyjen suuntaviivojen kanssa, mutta koska kyseessä on itsenäinen tutkimus, on aineistojen hyödynnettävyyttä arvioitu kriittisesti. Tutkimuksen empiriasta on rajattu pois sellaisia hankkeiden aineistoja ja aineistojen osia, jotka eivät palvele tutkimuksen tarkoitusta. Aineistojen valinnassa on siis käytetty erityistä sisällöllistä harkintaa. Tutkijan ymmärrykseen tutkimuskohteesta, henkilöstöstä kuntaorganisaatioiden muutoksessa, ovat kaikki aineistot toki vaikuttaneet²⁸. Ne ovat lisänneet aloittelevan tutkijan osaamista paitsi organisaatiotodellisuuden ymmärtämisestä, myös henkilöstökyselyjen menetelmällisestä toteuttamisesta ja tiedonkeruusta. Aineistot lisäsivät tutkijan kiinnostusta psykologisen johtamisorientaation merkitykseen ja niiden myötä alkoi selkeytyä tutkimuksen kannalta olennainen, konkreettinen menetelmällinen asia: kuinka psykologisia sopimuksia voidaan tutkia kuntauudistusten kontekstissa.

27 Johtamisen, organisaatiotoiminnan ja julkishallinnon tutkimukseen soveltuvia menetelmämahdollisuuksia esittelevät muun muassa O'Sullivan, Rassel & Berner (2010), Cassel & Symon (2004) sekä Somekh & Lewin (2005). Oppaat käsittelevät paitsi filosofisia organisaatiotutkimuksen kysymyksiä, myös konkreettisia aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmiä.

28 Esimerkkinä mainittakoon Polku-hankkeen alkuvaiheessa vuonna 2006 toteutetut henkilöstökyselyt: niiden vastaajamäärät ovat suhteellisen pieniä kokonaisuuden kannalta, eivätkä ne tuottaneet suoranaisesti sellaista tietoa, jota tässä tutkimuksessa olisi tarkoituksenmukaista analysoida. Ne ovat kuitenkin suunnanneet tutkijan ajattelua muun muassa kokemuksellisuuden ja ihmisläheisen johtajuuden osalta.

Taulukko 8. Tutkimuksessa hyödynnetyt aineistot

Tutkimusaineisto	Vastaaja- tai osallistujamäärä	Tiedonkeruun ajoittuminen
Polku-hankkeen alku- vaiheen ryhmähaastattelut	15 ryhmää, 92 osallistujaa	Lokakuu 2005 – kesäkuu 2007
Polku-hankkeen alku- vaiheen kyselyt 2007	2 kyselyn kohde organisaatiota / 70 vastaajaa	Syyskuu 2007
Kuntaliitos-hankkeen alku- vaiheen yksilöhaastattelut	38 haastateltua	Marraskuu 2005 – helmikuu 2006
Kuntaliitos-hankkeen henkilöstökysely	5 kuntaa / 809 vastaajaa	Toukokuu – marraskuu 2007
Polku-hankkeen loppu- vaiheen ryhmähaastattelut	5 ryhmää / 21 osallistujaa	Toukokuu 2009

Yhdistettäessä erilaisia aineistoja voidaan tutkimuskysymyksiä tarkastella eri näkökulmista. Tutkimuksessa on haluttu hyödyntää monipuolisia aineistoja ja eri toimijoilta tulevia näkemyksiä kokonaiskuvan luomiseksi. Tutkimusmenetelmät valikoituivat pitkälti tutkimushankkeiden puitteissa, minkä vuoksi tutkija on prosessin varrella harkinnut lisäaineiston keräämistä esimerkiksi narratiivisin menetelmin. Tällöin yksilön kokemuksiin organisaatiomuutoksesta ja psykologisista sopimuksista olisi mahdollisesti voitu paneutua syvällisemmin. Käsikirjoituksen rakentuessa alkoi kuitenkin painottua tutkimuksen tarkoitus laajemman kokonaiskuvan luomisessa kuin syvällisen, yksityiskohtaisen ja psykologista lähestymistapaa vahvemmin korostavan tiedon tuottamisessa. Valituissa tutkimusaineistoissa näkyy ihmisen ääni, niiden tuottama tieto kuvastaa yksilöllisiä kokemuksia tutkittavista asioista. Aineistojen tuottama tieto on myös osoittautunut tämän tutkimuksen kannalta riittäväksi sekä monipuolisuudeltaan että syvyydeltään.

4.1.2 Haastatteluaineistojen keruu ja analyysi

Tutkimuksen laadullinen aineisto koostuu 20 ryhmähaastattelusta ja 38 yksilöhaastattelusta. Tutkija oli mukana kaikkien ryhmähaastattelujen toteutuksessa ja haastattelukysymysten laadinnassa. Kuntaliitos-hankkeen yksilöhaastattelut suunniteltiin ja toteutettiin juuri ennen tutkijan liittymistä hankkeeseen ja tutkija osallistui valmiin aineiston analyysiin. Yksilöhaastattelujen tuottaman aineiston käyttämiseen tässä tutkimuksessa on hankejohton lupa. Yksilöhaastattelujen toteuttamisessa oli hyödynnetty kunnassa toimivan yhteyshenkilön apua haastateltavien valinnassa ja haastattelujen järjestämisessä. Haastateltavien joukkoa on kuvattu edellä hanke-esittelyn yhteydessä (ks. tarkemmat tiedot haastattelujen toteutuksesta Stenvall et al. 2007). Haastateltaviksi oli pyritty saamaan mahdollisimman monia henkilöitä, joille kuntien yhdistyminen oli tuonut muutoksia työtehtäviin, työympäristöön tai asemaan. Haastateltavat edustavat lisäksi muutoksen suunnittelussa mukana olleita toimijoita.

Polku-hankkeen ryhmähaastattelut toteutettiin focus group -menetelmää hyödyntäen. Focus group -haastattelut ovat teemallisia, ilmapiiriltään avoimia ja yleisimmin

7–10 haastateltavan toteutuksia, joiden tarkoituksena on tuoda keskustelun kautta esiin erilaisia näkökulmia tutkittavaan asiaan. Focus group -haastattelujen teema suunnitellaan etukäteen mahdollisimman tarkasti, ja haastattelukysymykset määritellään mutta jätetään avoimiksi. Haastattelun ohjauksen tulisi olla joustavaa ja avointa ilmapiiriä rakentavaa. Keskeistä olisi päästä ilmiöihin sisään suhteellisen syvällisesti ja löytää uudenlaisia tulkintoja. Menetelmä soveltuu hyvin hyödynnettäväksi hankkeiden yhteydessä. (Krueger 1994; O’ Sullivan, Rassel & Berner 2010, 43–45.)

Polku-hankkeessa haastattelut nivoutuivat yhteen toimintatutkimuksellisen lähestymistavan käytännön toteutuksen kanssa. Ryhmähaastatteluista tiedotettiin tutkimuskohteissa etukäteen, mahdollistaen halukkaiden osallistumisen. Käytännössä esimieshaastatteluihin osallistuivat työyksiköiden esimiehet tai tiimien vetäjät organisointimallista riippuen. Henkilöstöä edustavien ryhmien kokoamisessa jouduttiin muutamissa tapauksissa turvautumaan toimialajohdon tai esimiehen apuun. Pääosin haastateltavat kokivat osallistumisen mielekkäänä ja kiinnostavana etenkin ryhmäkeskustelujen annin vuoksi. Haastatteluihin osallistuminen oli aina luonnollisesti vapaaehtoista, mutta niissä tapauksissa, joissa ”komennus” haastatteluun tuli osallistujalle lyhyellä varoitusajalla, oli motivaatio aluksi heikonlainen. Useimmiten he kuitenkin kokivat haastattelun lopussa, ettei ”uhrattu” aika ollut mennyt hukkaan hyvän keskustelun ansiosta.

Luotettavuuden näkökulmasta haastateltavien valinta on olennainen tekijä. Mikäli valintaan on vaikuttanut organisaation sisäinen toimija (virkamiesjohtaja, esimies), on aineistoa tarpeen arvioida erityisen tarkkaavaisesti. Vaarana voi olla, että johdon intressinä olisi positiivista kuvaa viestittävän henkilön valinta haastatteluun. Tällaista ei kuitenkaan tullut aineistossa ilmi, vaan pikemminkin mukaan haluttiin sanavalmiita ja asioita monipuolisesti pohtivia henkilöitä. Nopealla varoitusajalla tulleet haastattelukomennukset puolestaan kirvoittivat kenties tavallista kipakampiakin mielipiteitä. Nämä tekijät olivat kuitenkin otettavissa huomioon tulkintoja tehtäessä. Kokonaisuutena voidaan todeta, ettei henkilövalinnoilla ollut merkittävää vaikutusta aineistosta tehtyihin tulkintoihin. Aineiston laajuus ja monipuolisuus turvaavat riittävän sisällöllisen vaihtelun.

Focus group -haastattelumenetelmässä pidetään tärkeänä, että haastattelijä pyrkii luomaan mahdollisimman luottamuksellista, avointa ilmapiiriä (Krueger 1994). Haastattelujen alkaessa sovittiin käsiteltävien asioiden luottamuksellisuudesta sekä kerrottiin, ettei tarkoituksena ole hakea oikeita tai väärä vastauksia, vaan erilaisia näkökulmia keskusteltaviin asioihin. Haastatteluissa käsiteltävät teemat suunniteltiin etukäteen, mutta toisaalta jätettiin liikkumavaraa keskustelulle. Mikäli keskustelu pysyi käsiteltävässä asiassa, sitä ei keskeytetty tai pyritty pysymään liian tiukasti määritetyissä kysymyksissä ja niiden järjestyksessä. Haastattelun aikana huolehdittiin kuitenkin siitä, että ennakkoon suunnitellut kysymykset / teemat tulivat käsitellyiksi. Menetelmä on sosiaalisesti orientoitunut ja mahdollisuus keskustella asioista ryhmässä olikin useimmille haastatelluille mielekäs kokemus.

Kaikki tutkimuksessa hyödynnetyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon. Tekstimuotoisia aineistoja analysoitiin sisällön analyysin keinoin (esim. Hirsjärvi & Hurme 2000). Aineistoa on hajotettu käsiteluokkiin ja järjestetty uudelleen. Vastauksia on jaoteltu käytettyjen käsitteiden mukaisesti poimimalla olen-

naisia huomioita. Jaottelujen, aineistojen yhdistämisen ja vertailun kautta pyritään abstrahoimaan haastatteluaineistoja yleiselle tasolle. Haastatteluaineistojen tuottaman tiedon hyödyntämiseksi pidetään tärkeänä haastateltujen nimettömyyttä ja tunnistamattomuutta. Käytettäessä haastatteluaineistoa lainauksina on kiinnitetty huomiota siihen, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa ilmaisujen perusteella tai lausuman kohteena. Lainauksista on poistettu viittaukset tiettyyn henkilöön tai kuntaan. Muilta osin lainaukset ovat alkuperäisessä muodossaan eikä niiden sisältöä tai sanomaa ole muutettu.

Laadullinen haastattelu on menetelmänä erityisen herkkä tutkijan ja tutkittavan välisen vaihdon ja vuorovaikutuksen toimivuudelle (esim. Lincoln 1985, 143). Haastatteluaineistojen suunnittelu ja analyysi perustuivat pitkälti realistiseen ajatteluun, jolloin haastattelutilanteita ohjattiin ennalta suunnitelluin kysymyksiin ja odotuksena oli, että haastateltavat kuvaavat näkemyksiään asioista sellaisena kuin ne kokevat (vrt. Cassell & Symon 2004, 12). Koska tutkimusasetelmaan sisältyy tulkinnallisuuden näkökulma, on loppuvaiheen analyysiin epäilemättä vaikuttanut myös sosiaalisen konstruktionismien sekä psykologisen ymmärtämisen piirteitä. Psykologinen ymmärtäminen perustuu pitkälti käsitykseen tiedon merkityksen olevan mitä tiedon tuottaja on sille tarkoittanut (Perttula & Latomaa 2005, 18–29). Näin ollen esimerkiksi haastattelijan purettujen tekstien merkityksenä pidetään sitä, jonka haastateltava on kokemustensa mukaan halunnut antaa. Myös Alasuutari (1994, 21) pitää laadullisten aineistojen analyysia merkityksellisen toiminnan tutkimuksena. Kokemus ei näin ollen ole tässä tutkimuksessa fenomenologisin menetelmin tutkittu käsite (esim. Somekh & Lewin 2005; Laine 2001; Rauhala 1993), vaan kokemuksesta pidetään yksilöiden näkemyksinä tutkittavista asioista ja niihin liittyvistä ilmiöistä.

4.1.3 Kyselyaineistojen analyysi

Tutkimuksessa hyödynnettäviä kyselyaineistoja kerättiin sekä Polku-hankkeen että Kuntaliitos-hankkeen puitteissa. Tutkija myös osallistui kaikkien hyödynnettyjen kyselyjen suunnitteluun, tiedonkeruuseen ja analysointiin. Tässä tutkimuksessa käsitellään monilta osin sellaisia kyselylomakkeiden osioita (liitteet 2 ja 3), joita muissa tutkimusraporteissa ei ole juurikaan käsitelty. Kyselyjen suunnittelua ja aineistonkeruuta on kuvattu edellä hankekohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa kyselyaineistoista hyödynnetään pitkälti väittämämuotoisia, Likertin asteikolle (1–5) asemoituja kysymyksiä. Lisäksi käytetään muutamia tilanteen muuttumista kuvaavia muuttujia. Monilta osin vastauksia luokitellaan esimiesten/johdon ja työntekijöiden näkemyksiin, mikä on perusteltua psykologisten sopimusten ollen näiden kahden osapuolen välisiä. Menetelmällisesti kyselyaineistojen analyysissa hyödynnetään jakaumien ohella ristiintaulukointia, summamuuttujaa ja korrelaatioiden tarkastelua. Aineisto on analysoitu tilastollisella SPSS-ohjelmalla (PASW Statistics 18). Ristiintaulukoinneissa käytetään testinä Khiin neliötestiä χ^2 (Pearson Chi-Square) sekä p-arvoa eli merkitsevyytasoa (Significance). Khiin neliötesti χ^2 kuvaa, ovatko tutkitut muuttujat riippumattomia toisistaan. Sen arvolle ei varsinaisesti ole ylärajaa: mitä suurempi arvo, sen voimakkaampi riippuvuus (Metsämuuronen 2003). Khiin neliötestin käyttöedellytyksenä on, että jokaisessa ristiintaulukon kohdassa on vähin-

tään viisi havaintoa. P-arvon lähtökohtana on nollahypoteesi (H_0 Muuttujien välillä ei ole yhteyttä) ja vastahypoteesi (H_v Muuttujien välillä on yhteyttä). P-arvo kuvaa, mikä on todennäköisyys havaita ero vastahypoteesin suuntaan nollahypoteesin ollessa tosi. Mitä pienempi p-arvo, sen paremmin arvo tukee vastahypoteesia. Tavoitearvona voidaan pitää $p = 0,000$. P-arvon määritelmästä sekä merkitsevyytasojen rajoista keskustellaan tilastotieteessä runsaasti (ks. Mäkelä 1991, 46–47). Yhtenä paljon käytettynä rajanvetona voidaan esittää Nummenmaan, Konttisen, Kuusisen ja Leskisen (1997, 43) esittämä, joka jakaa tulkinnan viiteen luokkaan²⁹. Tässä tutkimuksessa p-arvon tulkintaa on tehty tämän jaottelun pohjalta.

Käytettävien tilastollisten testien valinta perustuu pääasiassa kulloistenkin muuttujien asteikkoihin. Pääosin muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Kiihin neliötesti ja p-arvo ovat käytetyimpiä testejä. Muutamien muuttujien kohdalla on hyödynnetty myös Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa Rho (Spearman Rank Correlation Coefficient), jota käytetään usein juuri järjestysasteikollisten tai luokiteltujen muuttujien välisen yhteyden mittaamiseen. Spearmanin korrelaatiokerroin saa arvoja välillä -1,0–1,0. Mitä lähempänä tulos on arvoa 0, sitä riippumattomampina muuttujia voidaan suhteessa toisiinsa pitää. (esim. Pearson 2010, 238; Nummenmaa et al. 1997, 156).

Analysissa on muodostettu muutokskokemuksen voimakkuutta kuvaava summamuuttuja, jonka muodostamisen perustelut ja luokittelu reliabiliteetteineen kuvataan tulosten esittelyn yhteydessä. Summamuuttujan reliabiliteettia mitataan Cronbachin alfan α avulla. (esim. Metsämuuronen 2003; Pearson 2010; Dane 1990; vrt. Vehkalahti 2008). Summamuuttujaa hyödynnetään tarkasteltaessa esimiesten kokeman muutoksen voimakkuuden yhteyttä psykologisten sopimusten muodostamiseen ja päivittämiseen.

Kyselyaineistojen kohdalla on käytetty erityistä valikointia ja harkintaa käytettävien tulososioiden ja yksittäisten kysymysten valinnassa. Valintaan ovat vaikuttaneet tutkimusasetelman mukaiset teoreettiset mallinnukset, mutta myös laadullisen aineiston tuottama tieto. Kyselyaineistot sisältävät myös avoimia kysymyksiä ja satoja niihin kirjattuja vastauksia, mutta ne on päätetty rajata hyödynnettävän aineiston ulkopuolelle. Avoimiin kohtiin vastatut kommentit kohdistuvat pitkälti organisaatiotoimintaan tai muutokseen yleisesti, ollen liian hajanaisia tutkimustehtävän kannalta.

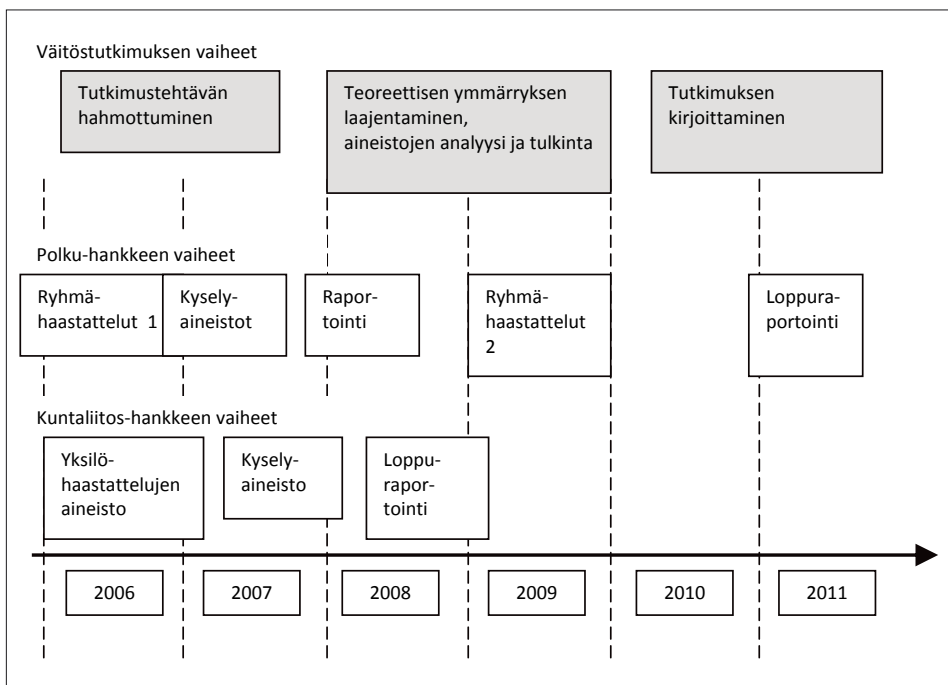
4.2 Tutkimuksen vaiheet ja tutkijan rooli

Tutkimushankkeissa käytetyt teoreettiset tarkastelukulmat eivät ole yhteneviä, mikä oli huomioitava rakennettaessa käsillä olevan tutkimuksen lähestymistapaa. Polkuhankkeessa painottuivat systeemi- ja kontingenssiteoreettiset näkökulmat etenkin tutkimuskohteen määrittämisessä ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa, ja lähes-

29 Nummenmaa et al. (1997, 43) esittävät p-arvon tilastolliset merkitsevyyssrajat seuraavasti:
 $p > 0,10$: aineisto tukee nollahypoteesia, tilastollisesti ei merkitsevä
 $0,05 < p\text{-arvo} \leq 0,10$ aineisto tukee vielä nollahypoteesia, tilastollisesti suuntaa-antava
 $0,01 < p\text{-arvo} \leq 0,05$ aineisto ei tue tarpeeksi nollahypoteesia ja vastahypoteesi hyväksytään, tilastollisesti melkein merkitsevä (*)
 $0,001 < p\text{-arvo} \leq 0,01$ nollahypoteesi hylätään ja tulos on tilastollisesti merkitsevä (**)
 $p\text{-arvo} \leq 0,001$ aineisto ei tue lainkaan nollahypoteesia ja tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä (***)

tymistapana oli toimintatutkimus. Kuntaliitos-hankkeessa painottui henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulma kuntauudistusten toteutuksessa, jolloin ihmisläheisyys ja henkilöstölähtöisyys korostuivat. Toisistaan poikkeavien lähtökohtien vaikutus näkyy etenkin alkuvaiheen haastattelukysymyksissä ja kyselylomakkeiden suunnittelussa. Voidaankin sanoa, että tutkimusta aloitettaessa tutkijalla on ollut varsin erilainen ymmärrys ja kuva tutkittavasta ilmiöstä kuin sen päättyessä. Heywood ja Stronach (2005) toteavat, että aloittavat organisaatiotoiminnan tutkijat usein lähtevät liikkeelle realistisella maailmankuvalla ja ainakin osittain näin voidaan tulkita myös tämän tutkimuksen osalta. Tutkimuksen aikana kasvanut tutkijan ymmärrys henkilöstölähtöisestä muutosjohtamisesta on vaikuttanut matkan varrella tehtyihin tulkintoihin ja uusien aineistokeruiden suunnitteluun enenevässä määrin. Tältä osin tutkimuksen toteutusta voidaan kuvata paitsi teorian ja empirian väliseksi vuoropuheluksi, myös tutkijan ymmärrystä ja tulkintaa tutkimusvuosien aikana kehittäneeksi.

Tutkimuksen päävaiheet voidaan esittää kuvion 19 mukaisesti. Tutkimuksen vaiheet limittyvät Polku- sekä Kuntaliitos-tutkimushankkeiden vaiheisiin. Lisäksi tutkimuksen tekoon ja tutkijan ymmärrykseen kuntaorganisaatioiden muutosprosesseista on vaikuttanut vuosina 2008–2009 toteutettu Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen arviointi, jossa tutkija toimi päätutkijan tehtävässä. Tuona aikana väitöstutkimuksen voi kuvata ajallisten resurssien vuoksi olleen ”hautumassa”. Moninaiset vaiheet tutkijan tehtävissä ovatkin värittäneet tutkimusprosessia.



Kuvio 18. Väitöstutkimuksen vaiheet pääpiirteittäin

Edellä on kuvattu hankkeittain tutkimusaineistojen raportointia ja listattu muita julkaisuja, joissa aineistoja on tarkasteltu. Tämä tutkimus hyödyntää hankkeiden aikana kerättyjä aineistoja, mutta on kuitenkin itsenäinen kokonaisuutensa. Tutkimus uppoutuu tutkittaviin ilmiöihin syvällisemmin kuin hankeraporteissa on mahdollista. Tutkittaessa lähiesimiestyötä kokemuksellisenä asiana on haluttu myös rajata pois niitä aineistojen osia, jotka eivät palvele tutkimustarkoitusta. Tämän tutkimuksen kytkennät hankkeisiin sekä niissä julkaistuihin raportteihin ja artikkeleihin vaihtelevat teemoittain. Yhteydet, yhtäläisyydet, erot ja täydentävät kohdat pyritään näin ollen esittämään käsiteltävittäin asioittain empiirisen osion edetessä. Tulosten käsittelyssä ei voida välttyä esittämästä asioita, jotka on jo raportoitu tutkimusraporteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi perustiedot kyselyihin vastanneista tai haastatteluaineistoihin liittyvät kuvaukset. Joidenkin tarkempien tietojen saamiseksi lukijaa pyydetään tutustumaan kulloiseenkin tutkimusraporttiin tai aiemmin julkaistuu artikkeleihin, joissa aineistoja käsitellään pienempinä kokonaisuuksina, mutta sisällöllisesti laajempina aihealueina.

Kokoavasti tutkimuksen lähestymistavan voidaan sanoa olevan monimenetelmällinen, moniaineistoinen ja moniin teoreettisiin lähtökohtiin perustuva. Kuten Nyholm ja Airaksinen (2009) toteavat, tämäntyyppinen aineistolähtöisyys on tutkijalle haastava, mutta mahdollistaa moniulotteisemman tarkastelukulman myös teoreettisesti. Kun tutkimusote ei ole hypoteeseja testaava, teoreettisiin alkuvaiheen valintoihin vahvasti pohjautuva, tulee teoriaa integroida aineistoon monista eri näkökulmista aineiston analyysin yhteydessä. Näin tämä tutkimus onkin pyritty toteuttamaan.

Toisistaan merkittävästi eroavien tieteenteoreettisten näkökulmien yhdistäminen edellyttää pohdintaa tutkijan roolista. Siinä missä kokemuksen tutkimuksen menetelmissä tutkimustyö nähdään subjektiivisena ja tutkijan osana tutkimuskohdettaan (esim. Perttula 2004, 143), painottaa organisaatiotutkimus positivismiin hengessä tutkijan objektiivisuuden merkitystä. Tematiikkaa käsittelevät myös Katila ja Meriläinen (2006), jotka toteavat tutkijan aseoitumisen ja paikantuneisuuden tarkastelun tarjoavan vahvempia mahdollisuuksia tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, kuin objektiivisuuteen vetoava näkökulma. Tutkimuksen käynnistyessä tutkijalla on ollut yleinen tuntemus tutkittavista ilmiöistä (muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, työyhteisöjen toiminta) ja kontekstista (kuntaorganisaatiot ja niiden toimintaympäristö). Tutkija ei ole ollut minkään tutkittavan kuntaorganisaation työyhteisöjen jäsen. Tutkija ei ole tuntenut tutkimuskohteita eikä tutkittavien työyhteisöjen toimintaa yleisen tason ymmärrystä syvemmin. Lähtökohdiltaan tutkijan roolin voidaan katsoa olevan tutkimuskohteista erillinen ja objektiivinen. Tutkimuksen edetessä objektiivinen asema on kuitenkin horjunut analyysin syventyessä yksilötason kokemusten kuvaamiseen. Kokemuksellisuuden ja tutkijan tulkinnallisuuden roolin noustessa yhä merkityksellisemmäksi tutkijan rooli on kehittynyt subjektiivisemmäksi. Ryhmähaastatteluissa käydyt keskustelut ja ihmisläheisen johtamisen tarkastelu ovat tuoneet tutkijaa lähemmäksi ihmisiä muutostilanteessa. Tutkimustulokset ja ymmärrys tutkimuskohteesta ovat vahvistaneet ihmisläheisen näkökulman merkitystä tutkimuskohteesta. Tutkimusaineistosta tehdyt tulkinnat ovat nimen omaa tutkijan tulkintoja, tutkimuksellista ymmärrystä. Tavoitteena on, että sekä ymmärryksen kehittyminen ja johtamiskeskusteluun kohdistuva muutostarve ovat nähtävissä tutkimusaineiston analyysissä ja johtopäätöksissä.

IV TULOKSET: HENKILÖSTÖ KUNTAFUUSIOSSA

1 Muutosdynamiikkaa ja -kokemuksia yksilöllisesti ja yhteisöllisesti

1.1 Mikä muuttuu muutoksessa?

Organisaatiomuutos on hyvin monimerkityksinen ja -sisältöinen. Muutos saa monia ilmenemismuotoja ja siihen kohdistuu monenlaisia tulkintoja. Kuntien yhdistyminen tai yhteistyö voi vaikuttaa kokonaisuutena strategiselta, rakenteita koskevalta ja hallinnolliselta uudistukselta. Suuressa mittakaavassa toteutettavaan uudistukseen liittyy paljon rationaalisuutta, kompleksisuutta ja tavoitteellisuutta, se voi näyttäytyä kaukaisena tai hallitsemattomana. Ihmisen näkökulmasta muutuskokemus on aina yksilöllinen, omanlaisensa. Muutos koetaan omaan merkitys- ja kokemusmaailmaan sekä elämäntilanteeseen heijastettuna (Syväjärvi et al. 2007; Mauno & Virolainen 1996). Kokemuksellisuus kytkeytyy vahvasti muutokseen suhtautumiseen, siihen sopeutumiseen ja sitä kautta kokoavasti muutoksen onnistumiseen työyhteisössä ja kunnassa. On näin ollen perusteltua laskeutua suurista organisaatiomuutosten rakenteellisista kokonaisuuksista ihmisten muutosmaailmaan, kuvaamaan fuusioita ihmisten kokemana.

Tässä luvussa tarkastellaan muutosdynamiikkaa kuntauudistusten yhteydessä sekä yksilöiden että työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksessa nähdään, että ihmisten tilanteet rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, arkisessa kanssakäymisessä työyhteisössä. Tämä lähtökohta merkitsee yksilön ja sosiaalisen ympäristön näkökulmien kietoutumista yhteen empiirisen aineiston käsittelyssä ja tulosten esittämisessä. Luvun aluksi kuvataan, mitkä asiat kuntafuusiossa muuttuvat ja missä määrin. Sen jälkeen edetään yksilöiden kokemien muutosten sekä muutostilanteessa nousseiden tunteiden ja tarpeiden tarkastelusta yhteisölliseen muutosdynamiikkaan. Näiden tekijöiden pohjalta kuvataan muutoksen henkistä prosessointia työyhteisössä sekä keskustellaan vastustavien reaktioiden merkityksestä. Lopuksi kuvataan, millaisena vastaajat näkevät työyhteisön sopeutumisen muutokseen ja arjen palautumisen ”normaaliksi”. Katsottaessa kuntaorganisaation muutosta työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta voidaan nähdä monitasoisia vaikutuksia. Tutkimusaineiston mukaan muutoksen merkitys ja syvyys vaihtelevat työyhteisöittäin. Kuntaliitoksilla tai kuntien yhteistyöllä ei ole samankaltaisia, standardin omaisia muutosvaikutuksia kaikissa työyhteisöissä, puhumattakaan työyhteisön jäseniin ulottuvista seurauksista. Tulos nousi esiin molemmissa tutkimushankkeissa ja siitä raportoivat Stenvall et al. (2007 ja 2008) sekä Koski ja

Vakkala (2007). Uudistukset koskevat henkilöstöä eri tavoin. Muutos on yksilöllinen kokemus, jonka vuoksi myös muutosvalmius ja uudistukseen sopeutuminen vaihtelevat paitsi yksilöittäin, myös työyhteisöittäin (esim. Marks 2006; Chen & Wang 2006; Katz & Kahn 1978). Koettujen muutosten ja yhteisöllisesti rakentuvan muutostodellisuuden taustalla vaikuttavat kuitenkin toteutuneet muutostoimenpiteet.

Kuntaliitos-tutkimuksen yhteydessä selvitettiin kyselyyn vastanneiden kokemien muutosten määrää ja tyyppiä (ks. Stenvall et al. 2008). On yleistä, että kuntaliitoksen tai muun rakenteellisen muutoksen uskotaan vaikuttavan merkittävästi jokaisen työntekijän työhön. Aineistossa kuitenkin vain alle puolet vastaajista kertoi muutoksen ulottuneen omaan työhönsä. Kaikista vastaajista 54 prosenttia vastasi, ettei liitos ole merkinnyt muutoksia, kun vaihtoehtoina olivat uusi työyhteisö, uusi työympäristö, uusi esimies ja uudet työkaverit. Vastaajista 20 prosenttia oli kokenut kaksi tai kolme muutosta edellä mainituista. Kaikki neljä muutosta oli kokenut yhdeksän prosenttia vastaajista. Esimiesten kohdalla muutoksia oli toteutunut hieman useammin: runsaat 12 prosenttia vastasi kokeneensa neljä muutosta. Muuttuneiden asioiden määrä vaihteli merkittävästi toimialoittain. Kuntaliitokseen liittyvät rakenteelliset muutokset kohdistuivat aluksi erityisesti talouteen ja hallintoon³⁰. Pysyvimpiä työyhteisöjä olivat olleet opetuksen ja kulttuurin alan yksiköt, jolloin tekninen ala sekä sosiaali- ja terveystoimi sijoittuivat ääripäiden välimaastoon³¹. Huolimatta toimialakohtaisesta vaihtelusta on kaikilla aloilla työyhteisöjä, joissa on toteutunut useampia muutostoimenpiteitä. Usein muutokset myös kertautuvat: työyhteisöjen yhdistäminen voi merkitä uuteen työympäristöön siirtymistä ja tällöin myös vähintään osa työkavereista vaihtuu. Talouden ja hallinnon henkilöstö koki muutoksia paitsi muita aloja useammin, myös merkitykseltään syvempiä uudistuksia (kuvio 19). Myös tekninen toimiala nousee esiin merkittävien muutosten osalta. Tulosta selittää pitkälti kyselyn toteuttamisen ajankohta: yhdistymisen jälkeisinä kuukausina synergian etsiminen oli aloitettu hallinnon ja talouden tehtävistä.

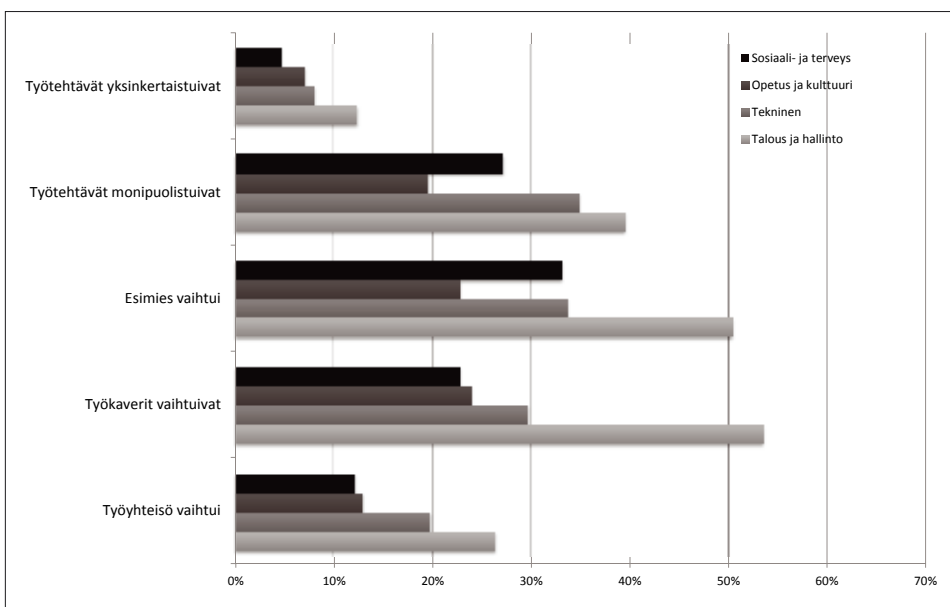
Merkittävä taustatieto on, että esimies oli vaihtunut 34 prosentilla kaikista vastaajista. Noin puolet talouden ja hallinnon henkilöstöstä oli kokenut esimiesvaihdoksen. Liitosaineisto osoittaa myös, että esimies on saattanut vaihtua liitosprosessin aikana useamminkin kuin kerran. Vastaavia tilanteita kuvattiin myös Polku-hankkeen tutkimuskohteissa, joten ilmiö ei liity pelkästään kuntaliitoksiin.

Olen ollut muutoksen yhteydessä neljässä eri roolissa ja tehtävässä. Esimieheni on vaihtunut neljä kertaa. (Työntekijä, Kuntaliitos-aineisto)

Minusta on aika hauskaa työskentelyä... ei oo kettään esimiestä, meillä oli vaan ryhmä ja henkilöt, mutta ei ollu mitään tietoa mitä pitää tehdä. Siinä sitä sitten päikkäiltiin. (Työntekijä, Polku-aineisto)

30 Talouden ja hallinnon alan vastaajista kaksi tai kolme muutosta oli kokenut lähes 40 % ja neljä muutosta yli 16 %. Lisäksi 31 % ilmoitti, ettei liitos ollut aiheuttanut merkittäviä muutoksia.

31 Sosiaali- ja terveystoimi: 55 % vastaajista ei kokenut muutoksia liitoksen vuoksi, 25 % yksi muutos, 13 % kaksi tai kolme muutosta, 7 % neljä muutosta. Tekninen toimi: 52 % ei muutoksia, 17 % yksi muutos, 18 % kaksi tai kolme muutosta, 12 % neljä muutosta.



Kuvio 19. Liitoksen aiheuttamien muutosten tyypit toimialoittain

Kuviossa 20 huomionarvoista on, kuinka yleistä työtehtävien monipuolistuminen oli aineistossa. Varsin usein liitosta valmistelevan kunnan henkilöstön keskuudessa vallitsee huoli siitä, että suuremmissa organisaatioissa tehtävät kaventuvat ja yksipuolistuvat. Näin näyttää tapahtuvan kuitenkin suhteellisen harvoin: kaikista vastaajista 7 prosenttia kertoi tehtävänsä yksinkertaistuneen, kun tehtävät monipuolistuivat 29 prosentilla. Tulokseen on kuitenkin voinut vaikuttaa itse liitosprosessi, jonka aikana tehtävien kirjo voi kasvaa. Samoin esimerkiksi tietojärjestelmien tai kirjanpidon yhtenäistäminen voi uuden organisaation alkuvaiheessa heijastua työn monipuolistumisena. Joka tapauksessa tulos osoittaa, että jo muutoksen alkuvaiheessa kuntafuusio voi tarjota mahdollisuuksia työtehtävien laajentamiseen, mikä noudattelee Haverin ja Vallon (2004) tuloksia. Tehtävien monipuolistumisella voidaan katsoa olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön motivoitumiseen ja sitoutumiseen pidemmällä aikavälillä, joskin mahdollista on ettei monipuolistuminen ole jokaisen kohdalla toivottu muutos.

Taulukko 9. Henkilökohtaiset liitoksen aiheuttamat muutokset työntekijöillä ja esimiehillä

Henkilökohtaiset muutokset	Työntekijät	Esimiehet / johto	Kaikki
Työyhteisö vaihtui	16 %	18 %	16 %
Työkaverit vaihtuivat	29 %	29 %	29 %
Esimies vaihtui	30 %	42 %	34 %
Työn määrä kasvoi tilapäisesti	8 %	10 %	9 %
Työn määrä kasvoi pysyvästi	34 %	49 %	38 %
Työtehtävät monipuolistuivat	24 %	39 %	29 %
Työtehtävät yksinkertaistuiivat	7 %	9 %	7 %
	(n = 573)	(n = 239)	(n = 809)

Esimiehiin ja johtotehtävissä oleviin kohdistuu liitostilanteessa muutoksia työntekijöitä useammin. Taulukossa 9 eritellään muutoksen henkilökohtaisia vaikutuksia vastaajan aseman mukaan. Lähes puolet esimiehistä kertoo tehtävien määrän kasvaneen pysyvästi muutoksen myötä. Myös tehtävien monipuolistuminen oli esimiehillä yleisempää. Merkittävä tulos on myös, että esimiesasemassa toimivan oma esimies vaihtuu liitoksessa todennäköisemmin kuin työntekijän esimies. Tämä johtuu hallinnon tehtävien uudelleenjärjestelystä organisaatioita yhdistettäessä. Muutostilanteessa olevissa kunnissa on karkeasti jaoteltuna kolmentyyppisiä työyhteisöjä: ennallaan olevia, osittaisia muutoksia kokeneita sekä kokonaan uusia työyhteisöjä (ks. Stenvall et al. 2007 ja 2008). Kuntaliitoksen tai yhteisten organisaatioiden valmistelu käynnistyy rakenteellisilla ja hallinnollisilla uudistustoimenpiteillä, joiden vakiinnuttua käynnistyy toiminnallisuuden parantamiseen tähtäävä suunnittelutyö, kohdistuen muun muassa suurten toimialojen työyksiköihin. Tällainen ylhäältä alas etenevä muutos on tyyppilinen kuntauudistuksissa ja kytkeytyy perinteisenä pidettävään muutosjohtamisen näkemykseen (esim. Kotter 1990), joka näkee muutoksen hallittavana, vaiheittaisena ja suunnitelmallisesti etenevänä. Toiminta säilyy alkuvaiheessa ennallaan esimerkiksi monissa kouluissa, päiväkodeissa ja hoiva-alan työyhteisöissä. Kun muutoksella ei ole näkyvää vaikutusta työyhteisön arkeen, muodostuu siitä työntekijän näkökulmasta hallinnollinen ja ”ylätason” rakenteita koskeva asia.

Vaiheittaisuus merkitsee käytännössä muutostoimenpiteiden keskittymistä eri vaiheissa tiettyihin työyhteisöihin ja jopa tiettyjen yksilöiden työhön. Esimerkiksi kolmannes vastaajista kertoi esimiehensä vaihtuneen. Heistä 37 prosenttia siirtyi myös uuteen työyhteisöön ja jopa 60 prosenttia kertoi työkavereidensa vaihtuneen. Aineistossa tyyppillisin eniten muutoksia kokeneiden henkilöiden ryhmä koostui pienten kunnanvirastojen työntekijöistä ja johdosta. Heille liitos merkitsi yleensä uutta työympäristöä, työyhteisöä, esimiestä, työkavereita sekä monia sisällöllisiä muutoksia työtehtävissä. Lähes kaikki pienen kunnan johtotehtävissä toimineet siirtyivät kokonaan uusiin tehtäviin uudessa kunnassa.

Polku-tutkimuksessa yhteistyön välittömät vaikutukset työntekijätasolla olivat hajanaisempia Kuntaliitos-aineistoon verrattuna (ks. Koski & Vakkala 2007). Suurin osa haastatelluista kertoi, ettei muutos näkynyt omassa työssä millään konkreettisella tavalla. Vain muutamissa tapauksissa yhteistyöllä oli selkeinä pidettyjä vaikutuksia työtehtäviin. Muutamien henkilöiden kohdalla yhteistyön aloittaminen merkitsi uuteen työympäristöön ja mahdollisesti työyhteisöön siirtymistä. Kuten Kuntaliitos-aineistossakin, suurin osa Polku-kuntien henkilöstöstä jatkoi entisessä työyhteisössään ja tutussa ympäristössä. Suurimmat työhön liittyvät muutokset koskivat tietojärjestelmiä ja työkaluja: esimerkiksi talouden ja hallinnon toimialalla uudistuksen yhteydessä otettiin käyttöön uusia ohjelmistoja ja yhdistettiin tietokantoja. Toisaalta niiden käyttöönotto ei välttämättä ollut puhtaasti sidonnainen yhteistyön kehittämiseen. Monelle työntekijälle uusien ohjelmistojen opettelu tuntuikin suuremmalta ja konkreettisemmalta haasteelta kuin yhteistoiminta sinänsä.

Muutostilanteiden yhteydessä korostuvat helposti negatiivisiksi tulkitut piirteet ja vaikutukset. Laadullinen aineisto kuitenkin osoitti, että muutokseen liittyy myös positiivisiksi koettuja, omaan työhön liittyviä asioita. Esimerkiksi työyhteisön vaihtuminen tai työtehtävien muuttuminen voi olla hyvinkin tervetullutta. Muutos

toi monille myös mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Merkittävimmäksi positiiviseksi asiaksi kuvailtiin uudenlaista yhteisöllisyyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia muun muassa työn ja osaamisen kehittämiseen. Suuremmassa työyhteisössä on mahdollista kehittää työnkiertoa ja saada vahvempaa ammatillista tukea muilta vastaavaa työtä tekeviltä. Työkavereita on aikaisempaa enemmän, mikä voi lisätä yhteisöllisyyttä, tuen jakamista ja osaamisen syventämistä. Myös koulutusmahdollisuuksien koettiin – tai ainakin toivottiin – olevan paremmat, joskin esimerkiksi Polku-hankkeen päätösvaiheen haastatteluissa todettiin niiden jääneen pitkälti toteutumatta tiukentuneen budjetoinnin vuoksi. Pääasiassa muutokseen liitetyissä positiivisissa asioissa korostuivat kuitenkin asiakkaiden näkökulma, eli palveluiden saatavuuden turvaaminen ja jatkuvuus.

Kuntien yhteistyöllä nähtiin olevan myös negatiivisia vaikutuksia, jotka arkityön näkökulmasta liittyivät lähes poikkeuksetta työn määrän lisääntymiseen, esimiehen vaihtumiseen ja yleiseen epävarmuuteen. Ne johtuivat pitkälti muutosvaiheesta sinänsä, eivät niinkään yhteistyöstä. Negatiivisten vaikutusten voidaan näin ollen kuvata kohdistuvan enemmän muutostilanteen aiheuttamiin, senhetkisiin ongelmiin, kun taas positiivisia vaikutuksia arvioitiin myös tulevaisuuden mahdollisuuksien näkökulmasta.

Tarkasteltaessa muutoksen vaikutuksia työntekijöiden arkityöhön on huomioitava, että arviointi perustuu työntekijöiden omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Näin ollen ei voida luotettavasti osoittaa asiakohtaisesti, mitkä vaikutukset johtuvat suoranaisesti organisaatiomuutoksesta. Kuvailtuihin muutosten vaikutusten määrittelyihin ovat voineet vaikuttaa yksilökohtaisen maailmankuvan ja muutosvalmiuden ohella muun muassa yleinen suhtautuminen muutokseen ryhmässä ja työyhteisössä, tai muut fuusiosta riippumattomat syyt. Muutoksen ilmenemismuodoilla onkin painotuksellisia eroja paitsi organisaatioiden kesken, myös niiden sisällä.

1.2 Muutoksen kokemuksellisuus

1.2.1 Yksilökohtaisia eroja muutosdynamikassa

Yksilöiden näkökulmasta organisaatiomuutokselle rakentuu monen tyyppisiä ja kerrostuneita merkityksiä. Muutoskokemuksiin vaikuttavat muun muassa muutosprosessin eteneminen ja toimenpiteet, mutta myös henkilökohtaiset persoonallisuuden ja maailmankuvan erot. Kuten esimerkiksi Nyholm (2008, 169) toteaa, muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat erilaiset uskomukset, toiveet ja pelot, jotka voivat olla myös tiedostamattomia. Muutos on aina henkilökohtainen ja näin ollen uniikki asia. Muutoskokemusten tarkastelun haastavuus perustuu inhimillisyyden peruspiirteisiin: paitsi että muutosvalmius, muutoksesta selviytymisen taidot ja asennoituminen uudistukseen vaihtelevat yksilöittäin, niissä tapahtuu myös yksilökohtaista kehittymistä.

Ihmiset suhtautuu niin eri tavalla muutoksiin, että jollekin voi olla joku tuolin värin vaihtuminenkin ihan täys katastrofi ja toiset taas on, ettei mitään väliä missä istuu. (Luottamushenkilö, Kuntaliitos-aineisto)

Osa on sellasia, et ne hakee itte tietoo ja osa sellasia, jotka ei kysele mitään, ei tutki mitään ja on sitä mieltä että mistään ei saa mitään tietoo. Osa ei haluakaan tietää, ovat vaan tyytyväisiä, et saa tehdä sitä työtä mitä ne on tullu tekemään. (Esimies, Kuntaliitos-aineisto)

Yksilöllinen muutosdynamiiikka näkyy selkeimmin työyhteisön jäsenten välisinä suhtautumis- ja sopeutumiseroina, minkä myös Haveri ja Vallo (2004) toteavat. On henkilöitä, joille hyvinkin pienet muutokset merkitsevät kriisitilannetta ja tunnetta elämönhallinnan järkkymisestä. Voimakkaan muutoksen kokevassa työyhteisössä voi puolestaan olla henkilöitä, jotka suhtautuvat muutokseen neutraalisti ja selviytyvät uudistustoimenpiteistä nopeasti. Kuten tutkimusasetelmassa nähdään, muutosprosessointiin vaikuttaa ihmisen elämäntilanteen kokonaisuus (esim. Rauhala 2005; Dawson 2004). Työn ulkopuolisessa elämässä tapahtuneet mullistukset tai jaksamista yleisesti koettelevat tilanteet tuovat omat vaikutteensa muutokseen suhtautumiseen. Vaikeassa elämäntilanteessa esimerkiksi uuteen työyhteisöön siirtyminen voi olla niin sanottu ”viimeinen tikki”, rikkoen jaksamisen rajat (Ivancevich & Matteson 1999; Syväjärvi 2005). Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tyydyttävä toteamaan elämäntilanteiden ja yksilöllisten taustatekijöiden vaikutus muutoksen kokemiseen: niiden syvällisempään tutkimiseen ja vaikutuksiin ei ole mahdollisuutta asetelman puitteissa uppoutua. Todettakoon siis, että aineisto vahvistaa muutosdynamiiikan yksilöllisillä eroilla olevan vaikutusta siihen, millaisina muutoksiin liittyviä asioita, toimenpiteitä ja vaikutuksia koetaan. Persoonallisuuden piirteet ovat kytköksissä tunnereaktioihin, mutta tunteiden kokemiseen ja niiden ilmaisuun on vaikutuksensa myös sosiaalisilla ja tilannekohtaisilla tekijöillä.

1.2.2 Muutoksessa koettuja tunteita ja tarpeita

Muutosten aiheuttamien tunnereaktioiden skaala nousi selkeästi esiin molempien tutkimushankkeiden alkuvaiheessa toteutetuissa haastatteluisissa. Muutoksen koettiin aiheuttaneen epävarmuutta, pelkoja ja lisänneen tuen tarvetta. Muutoksessa huolestuttaa, millaisia vaikutuksia uudistuksella on omaan työmäärään ja jaksamiseen: mitä tämä kaikki minulle merkitsee? Kuinka selviän? Liitosprosessissa kannetaan huolta myös kanssaihmisistä: työkavereiden jaksamisesta ja työyhteisön tulevaisuudesta sekä asiakkaista ja palveluiden saatavuudesta. Epävarmuuden ja huolenaiheiden korostuminen painottui uudistuksen valmisteluvaiheessa, jolloin tulevista toimenpiteistä ei vielä ole varmuutta ja niiden vaikutuksia on mahdollista vain arvailla. Muutosten määrää merkittävämpää onkin, kuinka tilanteet työyhteisössä ja yksilöinä koetaan. Muutoksessa koetut tunteet ja tarpeet vaikuttavat siihen, millaisena psykologisten sopimusten eheys koetaan ja kuinka niiden päivittäminen onnistuu (esim. Rousseau 2003).

Taulukko 10. Muutoksessa koettuja tunteita ja tarpeita, kaikki vastaajat

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Olen kokenut voimakasta epävarmuutta muutoksessa (N = 747)	25,6 %	27,6 %	19,1 %	19,4 %	8,3 %	100 %
Koin tiedon tarpeeni kasvaneen (N = 737)	11,9 %	10,3 %	19,3 %	40,3 %	18,2 %	100 %
Koin tarvetta osallistua tavallista enemmän (N = 738)	22,0 %	15,4 %	33,1 %	23,2 %	6,4 %	100 %
Koin tarvetta keskustella tavallista enemmän (N = 740)	23,5 %	14,9 %	21,6 %	29,7 %	10,3 %	100 %

Luottamusta työn jatkuvuuteen pidetään yhtenä merkittävimmistä muutokseen liittyvään epävarmuuteen vastaavista tekijöistä. Epävarmuuden kokeminen on tyyppillistä – ei itsestäänselvyys – muutostilanteessa. Mauno ja Virolainen (1996) osoittavat epävarmuuden aiheuttavan tyytymättömyyttä työhön sekä kielteisempää suhtautumista muutokseen. Aineiston mukaan 28 prosenttia vastaajista koki voimakasta epävarmuutta muutoksessa³². Tarkempi aineiston tarkastelu osoittaa, että epävarmuuden kokemus kasvaa muutosten määrän ja syventymisen myötä. Merkittävää on, että epävarmuutta koetaan usein myös esimiesten joukossa: noin 24 prosenttia esimiehistä vastasi kokeneensa voimakasta epävarmuutta, kun vastaava osuus työntekijöistä oli 30 prosenttia (vrt. taulukko 10). Epävarmuuden tunteet eivät ole perusteettomia, sillä tilanteet voivat sisältää ennakoimattomia tekijöitä, jolloin epävarmuus on inhimillinen reaktio tuntemattoman edessä (Bandura 1986; 189).

Epävarmuuteen vastaamiseen esitetään muutosjohtamisen kirjallisuudessa yleisesti ratkaisuna laajempia osallistumismahdollisuuksia (ks. esim. Halloran 1983; Hersey & Blanchard 1990; Chen & Wang 2006). Tähän nähden kiinnostava tulos on, että aineistossa osallistuminen muutoksen suunnitteluun työyhteisö- ja/tai kuntatasolla lisäsi voimakkaan epävarmuuden tuntemista. Voimakkaan epävarmuuden on puolestaan todettu (esim. Suonsivu 2003) lisäävän stressaantumista ja riskiä uupumiseen. Lähes 45 prosenttia osallistumiskysymykseen vastanneista kertoi, ettei osallistunut muutoksen suunnitteluun millään tavalla, ei kunta- tai työyhteisötasolla eikä omaa työtään koskien. Heistä 26 prosenttia ja omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun osallistuneista 24 prosenttia koki voimakasta epävarmuutta. Laajemmin muutoksen suunnitteluun osallistuneista 31 prosenttia koki voimakasta epävarmuutta. Tulosta voitaneen kuvata sanonnan ”tieto lisää tuskaa” kautta: uudistustoimenpiteiden konkreettisuus ja valmisteluvaiheen valinnat voivat vyöryä yllättävälläkin laajuudella suunnittelutyöhön osallistuville. Muutostoimenpiteiden laajuus, ulottuvuus ja kokonaisuuden kompleksisuus korostuvat, mikä voi lisätä osallistujien epävarmuutta. Merkittävin epävarmuuden yleisyyttä selittävä muuttuja oli kuitenkin vastaajan liitosta

32 Myös Maunon ja Virolaisen (1996) aineistossa epävarmuutta koki noin kolmannes vastaajista (N = 40), mutta se kohdistui vahvemmin työn jatkuvuuteen kuin muutostilanteeseen yleisesti.

edeltänyt työssäkäyntikunta: voimakasta epävarmuutta kokoneiden osuus vaihteli kuntakohtaisesti 7 prosentista 47 prosenttiin. Tulos viittaa kuitenkin pitkälti muutostoiminnan ja valmisteluvaiheen toimivuuteen. Muutokseen liittyviä tunteita puretaan – tai ainakin olisi syytä purkaa – virallisissa ja epävirallisissa keskusteluissa työyhteisöissä ja työkavereiden kesken. Myös tiedon tarpeen täyttäjänä keskustelujen merkitys on olennainen. Vastaajista 40 prosenttia koki keskustelun tarpeensa olevan tavallista tilannetta voimakkaampaa, mitä jälleen lisäsi suunnittelutyöhön osallistuminen³³.

Kyselyssä selvitettyistä tunteista ja tarpeista yleisimmin esiintyi tiedon tarpeen kasvua muutoksen myötä. Vastaajista lähes 60 prosenttia ilmoitti tiedon tarpeensa kasvaneen, esimiehistä 67 prosenttia. Odotetusti tiedon tarve kasvoi muutosten määrän ja syventymisen myötä. Osallistumisen yhteys tiedon tarpeen kasvuun on kuitenkin merkittävää, kuten taulukon 11 esimerkissä esitetään: omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun osallistuneista 70 prosenttia koki tiedon tarpeensa kasvaneen. Voidaan toki kysyä, nostaako tiedon tarve osallisuutta vai toisinpäin: aineiston pohjalta osoitettavissa on vain näiden muuttujien välinen yhteys, ei suuntaa. Tilastollisesti muuttujien välinen yhteys on Khiin neliötestin ja p-arvon perusteella merkitsevä³⁴.

Taulukko 11. Tiedon tarpeen kasvu ja osallistuminen muutoksen suunnitteluun³⁵

Osallistumisen laajuus	Koin tiedon tarpeeni kasvaneen				Yhteensä
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
En osallistunut suunnitteluun ollenkaan (N = 330)	17,0 %	11,5 %	24,5 %	35,5 %	100 %
Osallistuin omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun (N = 114)	9,6 %	7,0 %	13,2 %	52,6 %	100 %
Osallistuin työyhteisöäni koskevien muutosten suunnitteluun (N = 92)	5,4 %	9,8 %	20,7 %	45,7 %	100 %
Osallistuin liitoksen suunnitteluun omaa työtäni ja työyhteisöäni koskevista asioista (N = 71)	5,6 %	5,6 %	15,5 %	46,5 %	100 %
Osallistuin liitoksen suunnitteluun kuntatasolla (N = 78)	11,5 %	17,9 %	10,3 %	32,1 %	100 %

Tuloksen voi päätellä selittyvän sillä, että osallistuminen omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun on merkinnyt muutoksia työtehtävissä ja että vastaavasti työtehtävissä tapahtuvat muutokset ovat tarkoittaneet osallistumista niiden suunnitteluun. Osittain

33 Työyhteisö- ja kuntatasoilla osallistuneista 52 prosenttia ja suunnittelutyön ulkopuolelle kokonaan jääneistä 32 prosenttia kertoi keskustelun tarpeensa kasvaneen. Ero on huomattava, mutta voi kertoa myös suunnittelutyöhön liittyvän keskustelun jäävän ajallisten resurssien vuoksi pinnalliseksi.

34 $\chi^2(1) = 74.656$, $p = 0.000$.

35 Taulukossa esitetään vastausvaihtoehdot osallistumisen laajuudesta, joiden vastaajamäärät ovat merkittäviä. Työyhteisö- ja kuntatasolla suunnitteluun osallistui 20 sekä kaikilla toiminnan tasoilla 19 vastaajaa. Kaikkien taulukon N = 737.

näin epäilemättä onkin, mutta käytännössä tavoite ei aineiston mukaan ole toteutunut tässä laajuudessa. Suunnitteluun täysin osallistumattomista vastaajista 35 prosenttia ilmoitti käyneensä läpi vähintään yhden työtehtäviin tai työyhteisöön liittyvän muutostoimenpiteen. Heidän kohdallaan muutosjohtamisen yleinen lähtökohta – jokainen osallistuu omaa työtä koskevien muutosten suunnitteluun – ei näin ollen toteutunut. Ylipäätään on huomionarvoista, että lähes puolet vastaajista kuuluu muutoksen suunnitteluun osallistumattomien joukkoon. Kunnittain suunnitteluun osallistumattomien osuus vaihtelee 32 ja 61 prosentin välillä. Vastaajista vain muutamia prosentteja on osallistunut suunnitteluun kunta- ja työyhteisötasoilla (pääosin luottamusmiehiä ja esimiehiä), mutta suunnitteluprosessin ulkopuolelle jääneiden osuus on huomattavan suuri³⁶. Tulokseen voivat vaikuttaa vastaajien vaihtelevat käsitykset siitä, mikä on osallistumista, mutta tulosta voidaan pitää tutkimusasetelman mukaisesti luotettavana ja merkittävänä sen vuoksi, että kyseessä ovat henkilöiden kokemukset siitä, ovatko he osallistuneet. Osallistumisen tarpeen kokeminen yleistyi tasaisesti muutoksen määrän kasvaessa. Heistä, joiden työhön tai työyhteisöön muutokset eivät olleet kohdistuneet, 23 prosenttia ilmoitti osallistumistarpeensa kasvaneen, kun vastaava luku oli yhden muutoksen kokeneilla 29 prosenttia ja kolme muutosta kokeneilla jo 53 prosenttia.

Uudistusta elävässä työyhteisössä voi tulla vastaan tilanteita, jolloin työtehtävissä ja vastuissa joudutaan tekemään nopeita muutoksia. Perustyöhön käytettävissä olevat ajalliset resurssit voivat joidenkin kohdalla vähentyä huomattavasti, jolloin työtehtäviä joudutaan jakamaan uudelleen. Myös johtamisessa sekä johdettavana olemisessa vaaditaan toisaalta joustavuutta ja pitkäjännitteisyyttä, toisaalta nopeita ratkaisuja. Kyselyssä selvitettiin, missä määrin henkilöstö on kokenut joutuneensa joustamaan omista tarpeistaan tai esimerkiksi totutusta työmäärästä muutoksen aikana. Kaikkiaan 52 prosenttia vastaajista koki, että joustamiselle on ollut tarvetta tilanteen tasapainottamiseksi. Heistä lähes puolet katsoi, että joustamisen tarve on kasvanut liitoksen myötä, mutta vastaavan kokoinen joukko näki tilanteen tavanomaisena. Joustamisen tarpeen kasvu on vahvasti yhteydessä vastaajan kokemien muutosten määrän kasvuun³⁷. Kokonaisuudessaan joustavuuden kysymys on moniulotteinen, sillä vastaamiseen vaikuttaa yksilöllinen näkemys missä määrin yleisesti ottaen on valmis joustamaan työyhteisön ja työkavereiden hyväksi. Joustamiseen vaikuttanee merkittävästi myös suhtautuminen muutokseen eli yleinen muutosvalmius: voidaan olettaa, että positiivisesti muutokseen suhtautuva on valmiimpi joustoihin kuin muutoksen perusteita vastustava. Joustavuus liittyy myös työyhteisön ilmapiiriin: avoimessa, luottamusta herättävässä ilmapiirissä omaa panosta on helpompi lisätä. Kokonaisuutena tarkastellen joustavuus heijastaakin kokemuksia omasta roolista muutoksessa sekä muutostilanteesta yleisesti ottaen.

Esimiehen rooli organisaatiomuutoksessa on moniulotteisempi kuin työntekijällä. Kuten edellä on esitetty, esimiehen omiin tehtäviin ja työympäristöön kohdistuu työntekijää useammin muutostoimenpiteitä. Samanaikaisesti hänen tulisi toimia

36 Osallistuminen muutoksen suunnitteluun kaikista vastaajista (N = 787): en ollenkaan 45 %, omaa työtä koskevien muutosten 16 %, työyhteisöä koskevien 12 %, kuntatasolla 10 %, omaa työtä ja työyhteisöä koskevien 9 %, työyhteisö- ja kuntatasolla 3 %, kaikilla toiminnan tasoilla 2 %.

37 Kolme tai useampia muutoksia kokeneista yli 70 prosenttia ilmoitti olleen tarvetta joustoon. Muutosten määrän sekä väittämän ”Koin tarvetta joustaa tilanteen tasapainottamiseksi” välinen yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($\chi^2(1) = 82.505, p = 0,000$).

muutoksen ohjaajana työyhteisöön ja alaisiinsa nähden. Esimiehiin kohdistuu kahdensuuntaisia paineita, mikä osaltaan vaikuttaa siihen, että esimiehet kokivat lähes kaikkia Kuntaliitos-kyselyssä selvitettyjä tunteita ja tarpeita työntekijöitä useammin (taulukko 12).

Taulukko 12. Esimiesten ja työntekijöiden eroja muutuskokemuksissa

	Esimiehet ja johto		Työntekijät		χ^2 testi- suureen arvo	p-arvo
	Samaa mieltä	Eri mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä		
Olen kokenut voimakasta epävarmuutta muutoksessa (N = 747)	23,6 %	59,0 %	29,4 %	50,6 %	7,146	0,128
Koin tiedon tarpeeni kasvaneen (N = 737)	66,6 %	21,3 %	55,0 %	22,6 %	14,712	0,005
Koin tarvetta osallistua tavallista enemmän (N = 738)	33,9 %	33,0 %	27,6 %	39,2 %	5,415	0,247
Koin tarvetta keskustella tavallista enemmän (N = 740)	43,1 %	36,2 %	38,7 %	39,3 %	12,092	0,017
Koin tarvetta joustaa tilanteen tasapainottamiseksi (N = 737)	56,9 %	22,1 %	45,7 %	24,7 %	14,012	0,007
Olen tarvinnut tukea lähiesimieheltäni tavallista enemmän (N = 741)	20,5 %	52,1 %	14,8 %	59,9 %	5,696	0,223

Esimiesten tarve etenkin keskusteluille, tiedolle ja joustamiselle oli korkeampi kuin työntekijöillä. Merkittävimpänä voidaan pitää tiedon tarpeen kasvua, jota tunnisti esimiehistä 67 prosenttia ja työntekijöistä 55 prosenttia. Ryhmien välistä eroa voidaan pitää tilastollisesti merkitsevänä p-arvon ollessa 0,005³⁸. Lähes vastaavalla tasolla on joustamisen tarpeen sekä keskustelujen tarpeen merkitsevyys esimiesten ja alaisten välillä.

Muutoksessa koetaan tarvetta osallistua tavallista enemmän, mutta ero esimiesten ja alaisten välillä ei ole Khiin neliötestin mukaan tilastollisesti merkitsevää³⁹. Vastaavanlainen tulkinta on tehtävissä lähiesimieheltä tarvittavan tuen osalta. Khiin neliötestin arvo ja merkitsevyystaso eli p-arvo osoittavat, että näiden muuttujien kohdalla on liian suuri riski, että riippuvuus johtuu sattumasta. Osallistumisen tarvetta sekä esimieheltä kaivattavan tuen tarvetta mittaavien muuttujien suhde esimiehiin ja alaisiin eivät siis ole tilastollisesti merkitseviä (p-arvot 0,247 ja 0,223). Vastaava tulkinta voidaan tehdä epävarmuutta kuvaavan muuttujan osalta (p = 0,128). Esimiesten ja työntekijöiden muutuskokemusten tuottamissa tarpeissa on voimakkuuseroja lähinnä tiedon ja keskustelun tarpeiden kasvun sekä joustavuuden vaateen kasvun osalta. Laadullinen aineisto puolustaa kuitenkin vahvasti tulkintaa siitä, että esimiesten muutostodellisuus on varsin haastava sekä yksilön psykologisesta näkökulmasta että työyhteisön johtamisen kannalta. Merkittävää on, että aineistot kaikkiaan osoittavat millaisia muutuskoke-

38 $\chi^2(1) = 14,012$, p = 0,007.

39 $\chi^2(1) = 5,415$, p = 0,247. Yleinen riskitaso p-arvolle on 5 % eli 0,05.

muksia esimiehillä ja työntekijöillä on ja kuinka ne heijastuvat. Tutkimusasetelmaan sisältyvien lähtökohtien mukaisesti muutostilanteiden ilmenemisen sekä sen, että esimiesten asemaa muutoksessa voidaan kuvata vähintäänkin haastavaksi, nähdään vaikuttavan esimiehen ja työntekijän väliseen kanssakäymiseen sekä työyhteisön dynamiikkaan. Muutostilanteessa johtamiseen kohdistuu eritasoisia odotuksia. Ennen odotusten käsittelyä tarkastellaan uudistuksen herättämiä vastustamisen reaktioita sekä muutokseen sopeutumista.

1.3 Muutoksen henkinen prosessointi työyhteisössä

1.3.1 Vastustavia reaktioita

Muutosvastarintaa ja vastustamisen reaktioita pidetään yleisinä organisaatiomuutoksissa. Kirjallisuudessa esitetään erilaisiin lähtökohtiin perustuvia näkemyksiä vastustamisen syistä, vaihdellen persoonakäsitteistä (Oreg 2006) defenssimekanismeihin (Kets De Vries 2006) ja muutosjohtamisen puutteisiin (Spector 2010). Erwin ja Garman (2010) näkevät, että muutosvastarintaa tulee tarkastella käyttäytymisenä sekä kognitiivisena ja tunneperäisenä ilmiönä, jolloin päästään kiinni sekä vastustamisen ilmenemismuotoihin että perusteisiin. Vastustamiseen kytkeytyy läheisesti hallinnan tunne (Järvinen 2008; Mauno & Kinnunen 2005; Chen & Wang 2006). Voimakkaiden muutosten edessä ihminen kokee tilanteen uhkaavana ja samanaikaisesti kantaa huolta omasta selviytymisestään. Tällöin hallinnan tunne järkkyy ja stressireaktio käynnistyy. Hallinnan tunteen menettäminen voi johtaa kaaosmaiseen, sekasortoiseen olotilaan ja ääritapauksissa jopa täydelliseen avuttomuuteen ja turvattomuuteen. Hallinnan tunne muodostuu pienten asioiden muodostamasta kokonaisuudesta, minkä vuoksi työyhteisössä tulisikin muutostilanteessa pitää huolta muun muassa selkeistä vastuualueista, sopivasta työkuormituksesta ja perustelluista, työsuoritusta kohtaan asetettavista odotuksista.

Aineistossa muutoksen vastustaminen osoittautui suhteellisen yleiseksi ilmiöksi. Polku-hankkeen alkukartoituksen kyselyssä vastustusta kuvattiin olevan kaikissa tutkimuskohteissa: vastustusta tunnustaneiden vastaajien osuus vaihteli kohteittain 35 ja 70 prosentin välillä. Kuntaliitos-aineistossa merkittävää vastustamista tunnisti noin 18 prosenttia vastaajista, kunnittain vaihdellen viiden ja 30 prosentin välillä. Vastustamista esiintyy aineistossa sitä useammin, mitä syvemmälle ja voimakkaammin työntekijätasolle muutos on ehtinyt ulottua. Lisäksi aineistojen välisiin eroihin lienee vaikuttanut se, että Polku-hankkeessa tutkimuskohteena olivat yksittäiset työyhteisöt ja kuntaliitos-hankkeessa kuntaorganisaatiot kokonaisuudessaan. Vastustamisen kannalta hallinnan tunne voi näyttäytyä joko vastustamisen peittämisenä tai näkyvänä esilletuontina. Vastustamisen näkyvyyden prosenttilukuihin tuleekin suhtautua kriittisesti, sillä kaikille yksilöille ja työyhteisöille ei ole luontevaa tuoda poikkeavia näkökulmia esiin.

Työyhteisön näkökulmasta vastustaminen voi vaikuttaa ilmapiiriin ja dynamiikan tasapainoon merkittävästi. Aineistot osoittavat, että vastarintaan suhtaudutaan työyhteisöissä melko kielteisesti. Haastatellut kertoivat, ettei kriittistä suhtautumista pidetty toivottavana ja muutoksen perusteita kyseenalaistaneet leimautuivat herkästi ”hankaliksi tyypeiksi”. Leimautuminen ja mahdollisuus tuoda mielipiteitään esiin

viittaavat kuitenkin syvempiin yhteisön ilmapiiriongelmiin, kuin pelkästään muutostilanteeseen liittyviin ilmiöihin.

Tuntuu, että on muutama meidän porukasta leimautunut muutosta vastustavaksi senkin takia, että on avannut suunsa jossain tilanteessa, missä ei olisi kannattanut. (Työntekijä, Polku-aineisto)

Kyllä siinä joutuu jossain määrin olemaan nöyräkin, mutta kyllä minun mielestä kun muutosta tehdään, niin pitäis myös kritiikkiä uskaltaa sanoa ja ottaa vastaan ja ottaa opiksi... ei se tarkoita et jarrutetaan sitä hommaa välttämättä. (Luottamusmies, Kuntaliitos-aineisto)

Aineistossa vastustaminen koettiin ilmapiiriä heikentävänä ja muutoksen etenemistä hankaloittavana asiana etenkin silloin, kun se alkoi näkyä käyttäytymisreaktiona. Jos näkemyksiä muutoksen puutteellisista perusteista tuotiin voimakkaasti esille, koettiin sen levittävän epävarmuuden ja tyytymättömyyden tunteita, ja rakentavan voimakaimmillaan vastarintaliikettä. Aineiston perusteella tunneperäinen ja kognitiivinen vastustaminen koettiin jossain määrin hyväksyttävämpänä, jos ne eivät saaneet liian näkyviä ilmenemismuotoja. Tulos herättääkin kysymyksen, missä määrin muutosta voi vastustaa ennen kuin se alkaa heikentää työyhteisön sisäistä toimivuutta. Näkyvä ja kuuluva vastustamiskäyttäytyminen voi voimakkaan leimautumisen johdosta kääntyä hyvinkin nopeasti työntekijää vastaan, heikentäen henkilösuhteita ja hidastaen muiden työyhteisön jäsenten sopeutumista muutokseen. Kokemukset työkaverin leimautumisesta luovat muutokseen suhtautumisen kulttuuria myös pitkälle eteenpäin, joten kriittisempää suhtautumista voidaan peitellä myös työyhteisön kehittämisessä ja tulevaisuudistuksissa. Tällöin monet terävät ja tarkoituksenmukaiset huomiot voivat jäädä tulematta esiin ja ilmapiiriin avoimuus ja keskinäinen luottamus kärsivät.

Ilmapiirin kytkeytymistä muutosvastarintaan on tarpeen pohtia hieman tarkemmin. Luottamusta herättävässä, ongelmia ratkovassa työyhteisössä vastustukseen osataan suhtautua rakentavasti ja asettaa se sopiviin raameihin. Kuntaliitos-kyselyssä selvitettiin, onko työyhteisössä pyritty löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin eli niihin tekijöihin joihin vastustus on tarttunut. Suhteutettuna muutosvastarinnan ilmenemiseen tulos on kiintoisa ja jakaa vastaajien näkemykset: 40 prosenttia muutosvastarintaa nähneistä (täysin samaa mieltä) ilmoittaa, ettei ratkaisuja ole pyritty löytämään työyhteisössä. Vain seitsemän vastaajaa täysin samaa mieltä olevista kertoo ratkaisuja etsityn, melko samaa mieltä olevista kuitenkin jo 42 prosenttia⁴⁰. Kiintoisaa on, että 37 prosenttia heistä, jotka eivät ole huomanneet vastustusta ilmoittavat, että ratkaisuja on siitä huolimatta aktiivisesti pyritty löytämään. Tässä vastaajien tulkinta lienee ollut ennaltaehkäisevä, jolloin vastustamiseen on tartuttu ennen kuin siitä on tullut näkyvää käyttäytymistä. Tulos viittaa edellä kuvattuun avoimeen työyhteisöön, jossa on rakentavaa keskustelua ja ongelmiin tartutaan nopeasti.

Aineiston mukaan kunnissa on työyhteisöjä, joissa vastustamista esiintyy, mutta

40 Muuttujien ”Työyhteisössäni on merkittävästi muutosvastarintaa liitosta kohtaan” ja ”Työyhteisöni jäsenet ovat pyrkinet aktiivisesti löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin” välinen yhteys on tilastollisesti merkitsevä ($\chi^2(1) = 82.787, p = 0,000$).

siihen kytkeytyviä ongelmia ei edes pyritä ratkaisemaan. Tarkempi analyysi osoittaa, että näissä työyhteisöissä on koettu voimakkaita muutoksia muita työyhteisöjä useammin. Vastustamiskysymykseen ”täysin samaa mieltä” vastanneista 82 prosenttia on kokenut merkittäviä tai voimakkaita muutostoimenpiteitä. Samasta ryhmästä 53 prosenttia kokee muutoksen epäonnistuneen. Työyhteisöissä, joissa vastustamista on esiintynyt voimakkaasti, on luottamuksen taso alentunut. Aineisto tukee näin ollen Oregon (2006) näkemystä, jonka mukaan luottamuksen puute johtoa kohtaan ja muutoksen tarkoituksen kyseenalaistaminen ovat tekijöitä, jotka aiheuttavat usein näkyviä vastustamisen reaktioita. Tällaiset työyhteisöt sijoittuivat aineistossa pääasiassa kahteen tutkimuskuntaan ja niissä vastaajat kokivat työyhteisön jääneen varsin usein (40 prosenttia vastaajista) lamaannuksen vaiheeseen muutokseen sopeutumisessa. Vertailun vuoksi tuotakoon esiin, että vastaajista, jotka ilmoittivat ettei työyhteisössä ole ollut voimakasta vastustamista lähes 90 prosenttia näki muutokseen suhtauduttavan myönteisesti ja että tilanne oli jo vakiintumassa.

Huolimatta siitä, että vastustamista pidetään tutkimuksessa luonnollisena ja inhimillisenä reaktiona uuteen tilanteeseen, suhtautuminen siihen vaikuttaa kuntaorganisaatioissa olevan varsin negatiivinen. Julkista vastustamista leimaa pelko asioiden hankaloittamisesta ja hankalaksi tyypiksi leimautumisesta. Tämän vuoksi voidaan olettaa, että vain osa vastustavista reaktioista muuntuu näkyväksi käyttäytymiseksi. Vastustaminen voi yllättävänkin usein olla hiljaista, jolloin ihminen vain vetäytyy muutoksesta (Fronza & Moriceau 2008). Mahdollista myös on, että vastustamisreaktioihin liittyy vääriä tai vääristyneitä tulkintoja. Esimerkiksi muutoksen uhkaavuutta voivat alkuvaiheessa lisätä tilanteen sekavuuden luomassa paineessa tehdyt valikoivat havainnot. Bandura (1986, 219) toteaa luottamuksen puutteen tulevaan luovan itse-tuotettua todellisuutta ja negatiivisia vastareaktioita. Defensiivinen käyttäytyminen voi Banduran (emt.) mukaan perustua myös liialliseen yleistämiseen, jolloin uhkaava tilanne kytketään aikaisempiin kipeisiin kokemuksiin.

Yli puolet vastaajista näkee, ettei työyhteisössä ollut merkittävää vastustamista. Tästä huolimatta tulokset osoittavat ilmapiirin merkityksen muutostilanteessa. Henkilöstön muutoskokemuksiin liittyy varsin vahvasti hyvän yhteishengen ja ilmapiirin merkitys. Toisin kuin edellä kuvatuissa työyhteisöissä, muutos on voinut myös luoda uutta, vahvempaa yhteisöllisyyttä ja jakamisen kokemuksia.

Sen prosessin aikana jaksamista edesauttoi se, että meillä oli keskenään hirveän hyvät välit. Että me pystyttiin tuommoisesta ikävästäkin asiasta pistämään huumoriksi. Aina siellä oli joku, joka osasi laukasta hyvän vitsin. Että annan kyllä entisille työkavereilleni suuren kiitoksen siitä. Jos ei niin hyvä yhteishenki meillä siellä keskenään ollut, niin en tiedä, mikä olisi ollut jaksamisen lopputulos. (Työntekijä, Polku-aineisto)

Muutostilanne voi kärjistää ihmissuhteita ja työyhteisöjen dynamiikkaa, jolloin vaikutukset yksilön jaksamiseen voivat olla negatiiviset. Maunon ja Virolaisen (1996) aineistossa muutos kärjisti ihmissuhteita enemmän työilmapiiriä, mutta vain pieni osa heidän vastaajistaan kertoi ilmapiiriin parantuneen tai tukeneen muutosta. Yllä olevassa lainauksessa hyvä yhteishenki oli muutostilanteessa muodostunut voimavaraksi: työkaverit tukivat toisiaan ja käsitelivät uudistusta myös huumorin keinoin.

Tulos osoittaa, miten pienillä arkisillakin asioilla voi olla suuri merkitys muutokseen sopeutumisessa, kun muutosta katsotaan siinä elävän silmin. Aineisto tukee näin ollen Paasivaaran ja Nikkilän (2010) näkemystä yhteisöllisyyden voimasta lisätä hyvinvointia, kanssakäymistä ja oppimista. Uudistusmielisyys, toimintavapaus ja salliva ilmapiiri rakentavat myönteistä ilmapiiriä, jolloin jäsenet ovat ylpeitä yhteisöstään, arvostavat kaikkien osaamista ja suuntautuvat tulevaisuuteen. Luottamusta herättävä ilmapiiri mahdollistaa mielipiteiden – poikkeavienkin – ilmaisun ja avoimen keskustelun (esim. Stenvall et al. 2007; Mäkipeska & Niemelä 2005). Aineiston perusteella ilmapiiriin vaikuttavina tekijöinä esiin voidaan nostaa esimerkiksi riittävät keskustelumahdollisuudet sekä avoimuuden, tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden arvot työyhteisössä. Onko jokaisella aidosti mahdollisuus ja tilaa tuoda omia mielipiteitään esiin? Painaako leimautumisen pelko kriittiset näkökulmat pinnan alle? Johtamisen ja lähiesimiestyön merkitys onkin tässä yhteydessä suuri. Muutoksen syvyys ei merkitse yksiselitteisesti sitä, että sopeutuminen kestäisi kauemmin tai että työntekijän jaksaminen olisi voimakkaammin koetuksella. Kyse on yksilöllisestä muutosdynamiikasta ja situaatioiden luomasta kokonaisuudesta.

1.3.2 Sopeutuminen uudistuksiin

Suuria muutoksia kokenut työntekijä voi uudistusmylläkän jälkeen olla jopa työkaivereitaan tyytyväisempi, mikä nousi esiin etenkin Kuntaliitos-aineistossa. Liitoksen yhteydessä toteutetut työtä ja työympäristöä koskevat muutokset saattoivat olla hyvinkin kaivattuja, joskin samanaikaisesti myös pelottavia. Merkittävistä muutoksista selviytyminen lisää uskoa pärjäämiseen haastavissa tilanteissa. Kyse on onnistumisen vahvistamasta hallinnan tunteesta (vrt. Bandura 1986, 259). Kuten Järvinen (2008, 39) toteaa, hallinnan tunnetta vahvistavat oppimisen ja onnistumisen kokemukset, mistä voi muodostua positiivinen stressi. Uusiin haasteisiin tarttuminen, oppimiskokemuksien etsiminen ja vahva työn imu ovat positiivisen stressin ilmenemismuotoja. Uusien taitojen oppiminen tai haastavassa tilanteessa pärjääminen koetaan tällöin palkitsevana.

Muutokseen sopeutumista ja henkisen prosessoinnin etenemistä voidaan kuvata erilaisin vaihejaotuksin (esim. Valtee 2004; Bridges 1986), joita on käsitelty kirjallisuutta tarkastelevassa luvussa. Jaotusten tarkoituksena on paitsi esittää sopeutumisen kehittymistä prosessin edetessä, myös tuoda esiin johtamisen keinoja eri vaiheissa olevien työyhteisöjen ja yksilöiden tukemiseksi. Kuten Järvinen (2008, 148–151) toteaa, muutos edellyttää psyykkistä työtä, jossa työstetään psyyken tasapainoa horjuttaneita tapahtumia ja tekijöitä. Psyykkisessä työssä pohditaan muutosta eri näkökulmista sekä omaa suhtautumista siihen. Sopeutumisen vaiheessa palataan usein miettimään muutosprosessia, siihen liittyneitä vaiheita ja omia sekä työyhteisön reaktioita. Prosessin tarkastelu onkin tärkeää paitsi oman selviytymisen kannalta, myös tulevien muutosten vuoksi. Arvioon ”olen sopeutunut muutokseen” liittyy vahvasti psykologinen kokemus selviytymisestä ja vaikean tilanteen hallinnasta. Aineiston mukaan juuri selviytymisen kokemus tuottaa muutostilanteessa eniten iloa. Tulosta vahvistavat myös Bandura (1997), Syväjärvi et al. (2007) ja Perttula (2006), joiden mukaan tilannesidonnaisten kokemusten ja havaintojen hallinta voivat tukea itsetuntemusta ja vahvistaa psykolo-

gisia sopimuksia.

Polku-hankkeen alkukartoituksessa (Koski & Vakkala 2007) nousi esiin, että muutoksen suunniteltu vaiheistus ja muutoksen henkinen prosessointi työyhteisöissä etenivät eritahtisesti. Muutoksen valmisteluvaiheessa näkemykset työntekijöiden sopeutumisesta olivat optimistisemmat kuin käytännön toteutuma, eli yksilötason muutosprosessointi osoittautuikin etenevän hitaammin kuin johto arvioi. Huomatavat näkemyserot johdon ja työntekijöiden välillä herättivätkin tutkimuskohteiden esimiehiä katsomaan välillä taakseen, huomioimaan millaisessa vaiheessa työyhteisö ja yksittäiset työntekijät olivat etenemässä.

Entistä haasteellisemmaksi tilanteen luo, jos muutoksen henkinen käsittely käynnistyy työntekijällä vasta siinä vaiheessa, kun ensimmäisiä toimenpiteitä ollaan jo toteuttamassa työyhteisötasolla. Alkukartoituksen aineisto kertoi olevan mahdollista – joskaan ei yleistä – että tulevaan uudistukseen havahdutaan vasta sen kohdistuessa omaan työhön ja työyhteisön muihin jäseniin. Lisäksi esiin nousi yksittäistapauksia, joissa muutoksesta saatiin tietää paikallislehden uutisoinnin välityksellä. Myöhäinen tilanteeseen herääminen yhdistettynä muutostarpeen puutteelliseen käsittelyyn viestinnän ja keskustelun avulla ei luo hyviä edellytyksiä nopeaan sopeutumiseen. Tilanne luo epäluottamusta johtoa kohtaan ja lisää pahimmillaan muutoksen vastustamisen reaktioita. Eteneminen henkisen prosessoinnin epävarmasta alkuvaiheesta kohti muutostarpeen ymmärrystä ja hyväksyntää edellyttää vahvoja keinoja realiteettien kohtaamiseen sekä vanhasta luopumiseen (vrt. esim. Stenvall & Virtanen 2007).

Tutkimusaineisto osoittaa paitsi muutostilanteiden erilaisuutta, myös kuinka tärkeänä tekijänä muutostilanteessa pidetään työn jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Työtehtäviin ja vastuualueisiin voi tulla muutoksia, mutta olennaisena turvallisuutta luovana perustana toimii lähtökohtainen luottamus työn jatkuvuuteen. Tuloksen merkittävyyttä lisää, että asia nousee esiin edelleen, huolimatta tutkimuksen toteutusaikana kohteissa implementoiduista uusista muutoksista. On huomattava, että tutkimuskohteissa muutosten syklit ovat seuranneet tai seuraamassa toisiaan, jolloin osassa tutkimuskuntia on jo toteutettu uusi organisaatiomuutos tai ollaan juuri valmistautumassa seuraavaan uudistukseen. Työyhteisöjen erivaiheisuus vaikuttaakin siihen, millaisia huomioita aineistossa nousee esiin.

Kuntaliitos-tutkimuksen kyselyssä selvitettiin tarkemmin vastaajien näkemyksiä muutosprosessoinnin senhetkisestä vaiheesta. Kuten Polku-aineistossakin, työyhteisön tilannetta kuvattaessa vastauksissa oli hajontaa sekä kunta- että työyhteisökohtaisesti. Tutkimusasetelman kannalta erityisen kiinnostavia ovat työntekijä- ja esimiesryhmän väliset erot vastaamisessa. Kattavamman otoksen ansiosta Kuntaliitos-aineisto osoitti varsin selkeästi, että esimiesasemassa olevien ja työntekijöiden välillä on huomattavia eroja muutoksen prosessoinnissa sekä siinä, millaisessa vaiheessa he näkevät työyhteisönsä olevan. Tulokset osoittavat, että esimiehet ja johto näkevät työyhteisönsä tilanteen olevan edistyneempi työntekijöiden näkemyksiin verrattuna (taulukko 13). Kolmannes esimiehistä katsoo prosessin olevan jo sisäistämisen vaiheessa, jolloin toimitaan uuden tilanteen mukaisesti, muutoksen merkitys ymmärtäen. Lisäksi yli 36 prosenttia esimiehistä näkee, että muutos koetaan jo mahdollisuutena ja uuden aloittamisen vaihe on käsillä. Sopeutumisen vaihetta pyydettiin arvioimaan työyhteisötasolla seuraavien kuvausten kautta:

ACTA

1. Työyhteisössämme ollaan vielä lomaannuksissa uudistuksesta ja työntekijät epäilevät liitoksen mielekkyyttä (lomaannusvaihe)
2. Työyhteisössämme käsitykset uudistuksesta vaihtelevat, välillä se koetaan tarpeelliseksi, välillä epäillään mielekkyyttä (vaihtelevuus)
3. Työyhteisöemme jäsenet suhtautuvat uudistukseen myönteisesti ja näkevät siihen liittyvät mahdollisuudet (myönteisyys)
4. Työyhteisössämme uudistus on otettu haltuun ja työntekijät toimivat liitoksessa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti (sopeutuminen)

Taulukko 13. Työyhteisön tilannetta kuvaavia tekijöitä

Miten luonnehtisit työyhteisösi tilannetta tällä hetkellä?		Lomaannus- vaihe	Vaihtelevuus	Myönteisyys	Sopeutuminen	Yhteensä
Vastaajan asema $\chi^2 = 21,692$ $p = 0,000$	Työntekijä N = 551	9,8 %	37,7 %	24,3 %	28,1 %	100 %
	Esimies tai johtaja N = 231	5,2 %	25,1 %	36,4 %	33,3 %	100 %
Yhteensä lkm		66	266	218	232	782
Yhteensä %		8,4 %	34,0 %	27,9 %	29,7 %	100 %
Liitoksen toteuttamista on auttanut se, että ongelmia ja onnistumisia käsitellään avoimesti $\chi^2 = 141,677$ $p = 0,000$	Täysin eri mieltä	23,9 %	49,3 %	16,2 %	10,6 %	100 %
	Melko eri mieltä	8,8 %	42,8 %	27,3 %	21,1 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	3,9 %	28,6 %	33,7 %	33,7 %	100 %
	Melko samaa mieltä	3,0 %	20,9 %	31,3 %	44,8 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	3,4 %	3,4 %	24,1 %	69,0 %	100 %
Yhteensä lkm		66	255	211	222	754
Yhteensä %		8,8 %	33,8 %	28,0 %	29,4 %	100 %

Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeeseen osallistuneiden kuntien liitokset toteutettiin osin eri ajankohtina. Kolmessa tutkimuskohteessa yhdistyminen toteutui vuoden 2005 alussa (Parikkala, Seinäjoki, Kangasala), yksi vuotta myöhemmin (Rovaniemi) ja yksi vuonna 2007 (Äänekoski). On loogista päätellä, että toteutuksen ajankohta on voinut vaikuttaa siihen, millaisena työyhteisön tilanne nähdään kyselyajankohtana. Vastaamisessa onkin ollut eroja kunnittain. Kuntakohtaisten jakaumien tarkastelu kuitenkin osoittaa, ettei ajankohta ole ainoa, eikä edes merkittävin selittävä

tekijä työyhteisön tilanteeseen vastaamisessa. Keskeisimpänä muista selittävästä tekijöistä voidaan pitää muutosjohtamisen toimivuutta, mikä todetaan päätösvaiheen tutkimusraportissa (Stenvall et al. 2008, 39-40). Positiivisimmaksi työyhteisön tilanteen kokeneet vastaajat ovat myös tyytyväisimpiä muutoksen vaikutuksiin sekä muutosprosessin toteutukseen. Näiden vastaajien todettiin edenneen suhteellisen nopeasti shokkivaiheesta sopeutumiseen⁴¹. Vain alle prosentti lamaannusvaiheessa olevien työyhteisöjen vastaajista näkee muutoksen onnistuneena.

Työyhteisöjen ja yksilöiden sopeutumisen erivaiheisuuden toteaa myös Marks (2006), mutta kuten osiossa 2 esitetystä kuviossa 12 esitetään, voidaan siirtymistä uuteen vahvistaa levittämällä muutosmyönteistä ilmapiiriä ja vahvistamalla uusia toimintatapoja tukevaa käyttäytymistä. Näkökulman mukaan muutokseen sopeutuminen on pitkälti hallittavissa, tosin vanhan säilyttämisen ja uuden kehittämisen välisen tasapainon vaihdellussa tilanteittain. Aineistossa yksi merkittävimmistä yhteyksistä muutokseen sopeutumiseen löytyy työyhteisön ilmapiiristä. Avoimissa, ongelmia ratkovissa työyhteisöissä, joissa hyödynnetään tietoa toiminnan kehittämisessä, on edetty muita useammin muutoksen vakiintumisen vaiheeseen. Tasapainoinen työyhteisö kykenee yhteisöllisyyden kautta edistämään muutokseen sopeutumista huomattavasti. Vastavasti keskustelun puute ja epäluottamusta herättävä ilmapiiri vähintäänkin hidastavat muutokseen sopeutumista.

Aineisto osoittaa varsin vahvasti yhteisön keskustelukulttuurin sekä ylipäättään yhteisöllisyyden merkityksen muutokseen sopeutumisessa. Tutkimus tukee näin ollen Maunon ja Virolaisen (1996) sekä Joslinin et al. (2010) tuloksia: avoin työyhteisö ja vahva yhteisöllisyyden tunne edistävät muutoksen myönteistä kokemista ja muutosvaiheista selviytymistä. Näkemys työyhteisön tilanteesta muutokseen sopeutumisessa ei kuitenkaan ole yksiselitteinen. Tulokset osoittavat työyhteisön sopeutumisen olevan varsin monisäikeinen ja laajaan kokonaisuuteen perustuva asia. Työyhteisön tilannetta voidaan johtamisen näkökulmasta peilata muutosprosessin johtamiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja esimiestyöhön. Huomioitaessa, että vastaajat ovat ihmisiä, jotka kokevat muutosta ja sosiaalista ympäristöään omista lähtökohdistaan ja situaatioistaan käsin, monimutkaistuu sopeutumiseen vaikuttavien tekijöiden tarkastelu moninkertaisesti. Olennaista on, että aineisto osoittaa vuorovaikutuksen toimivuuden, viestinnän avoimuuden ja ilmapiirin kokonaismerkityksen olevan todella merkittäviä tekijöitä muutokseen sopeutumisessa. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden voimaa ei näin ollen tule vähätellä muutoksen johtamisessa.

1.4 Yhteenveto

Kuntaliitokseen tai kuntien yhteistyön tiivistämiseen liittyvä muutosprosessi ei kohdistu kaikkiin työntekijöihin samalla tavoin. Suurelta osin kuntaliitoksella tai yhteistyöllä ei ole suoranaisia vaikutuksia henkilöstön työtehtäviin. Uudistuksen vaikutukset vaihtele-

41 Ks. kuvio 4 (Stenvall et al. 2008, 40): 55 prosenttia vastaajista, jotka kokivat työyhteisönsä olevan muutoksen sisäistämisen vaiheessa näkevät muutoksen onnistuneisuuden hyvänä. Muutoksen onnistuneisuutta kuvattiin summamuuttujalla, joka koostui seuraavista kysymyksistä: ”Liitoksen toteutusprosessi on ollut onnistunut”, ”Liitoksen vaikutukset ovat olleet positiivisia” ja ”Liitos on edennyt työyhteisön näkökulmasta onnistuneesti”.

vat toimialoittain, työyhteisöittäin sekä yksilötasolla. Aineisto osoittaa, että muutokseen liittyvät kokemukset ja koetut vaikutukset omaan työhön ovat myönteisempiä, kuin yleisesti ajatellaan (ks. myös Haveri & Vallo 2004). Uudistumisen jälkeiseen organisaatioon jää kuitenkin runsaasti työyhteisöjä, joihin ei ainakaan lyhyellä aikavälillä (puolesta vuodesta kahteen vuoteen) kohdistu merkittäviä muutoksia. Tällaista vaihteluvuutta voidaan pitää luontevana, kun muutosprosessi nähdään vaiheittain etenevänä, suunnitelmallisena ja ylhäältä alas laskeutuvana (esim. Kotter 1990). Kuntaliitoksen tai yhteisten organisaatioiden valmistelu käynnistyy rakenteellisilla ja hallinnollisilla uudistustoimenpiteillä, joiden vakiinnuttua alkaa palvelutoiminnan parantamiseen keskittyvä kehittämissyö.

Ylhäältä alas etenevä muutos on tyypillinen kuntauudistuksissa, perustuen perinteisenä pidettävään muutosjohtamisen näkemykseen. Käytännössä eteneminen ylhäältä alas merkitsee toimenpiteiden kohdistumista aluksi tiettyjen työyhteisöjen ja jopa tiettyjen yksilöiden työhön. Tyypillistä on, että muutoksen toimeenpanon ”ensimmäinen aalto” kohdistuu hallintotehtävissä toimiviin sekä esimiesasemassa olevien tehtäviin. Esimies- ja johtotehtävissä toimivien työssä muutosprosessi näkyy ensimmäisenä ja varsin intensiivisesti. Tilanne haastaa johtajuuden työyhteisöissä esimiesten käydessä läpi omaa muutostaan ja samanaikaisesti kokiessa painetta sekä ylemmän johdon että työntekijöiden tahoilta. Esimiesten asema onkin samanaikaisesti äärimmäisen haastava ja muutosprosessin onnistumisen kannalta kriittinen.

Tutkimustehtävän kannalta yhtenä merkittävimmistä organisaatiomuutoksen vaikutuksista yksilötasolla voidaan pitää esimiehen vaihtumista. Aineistossa esimies oli vaihtunut 39 prosentilla kaikista vastaajista, mutta joissakin tapauksissa esimies oli vaihtunut useamminkin kuin kerran muutosprosessin aikana. Työyhteisössä muutostilanne herättää epävarmuutta sekä tiedon ja keskustelun tarvetta, mikä nostaa odotuksia lähiesimiestyötä kohtaan. Erilaiset muutostilanteessa koetut tunteet ja niiden tulkkautuminen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja elämäntilanteiden kautta, sekä muutoksen tavoitteet ja perustelut herättävät vastustavia reaktioita. Vastustamista pidetään tutkimuksessa luonnollisena ja inhimillisenä reaktiona epävarmaan ja uuteen tilanteeseen, mutta siihen suhtaudutaan kuntaorganisaatioissa varsin negatiivisesti. Julkista vastustamista leimaa pelko asioiden hankaloittamisesta ja hankalaksi tyypiksi leimautumisesta. Voidaankin olettaa, että vain osa vastustavista reaktioista muuntuu näkyväksi käyttäytymiseksi. Negatiivisen suhtautumisen taustalla vaikuttavat näin ollen sekä sosiaalinen paine että kapea-alainen ymmärrys vastustamisen syistä. Näkyvä vastustaminen muuttaa työyhteisön dynamiikkaa ja voi osaltaan vaikuttaa psykologisten sopimusten eheyteen ja niiden uudelleenmuodostamiseen esimiehen vaihtuessa.

Kuntaorganisaatioiden muutosprosesseja voidaan pitkälti kuvata suunnitelmallisiksi, vaiheittain eteneviksi ja perinteisen muutosjohtamisajattelun mukaisiksi (hallittavuus). Vaihteisuus ei kuitenkaan riitä selittämään, miksi sopeutuminen muutoksiin tapahtuu työyhteisöissä eri tavoin. Henkilöstön näkemys työyhteisön tilanteesta kytkeytyy vahvasti kokonaishavaintoon muutoksen onnistuneisuudesta. Merkittävimpänä selitysmallina sopeutumisprosessin erivaiheisuuteen voidaan pitää työyhteisön ilmapiiriä ja johtajuutta sen takana. Aineisto osoittaa, että avoimissa, ongelmia ratkovissa työyhteisöissä, joissa hyödynnetään tietoa toiminnan kehittämisessä, on edetty muita useammin muutoksen vakiintumisen vaiheeseen. Keskustelun puute

ja epäluottamusta herättävä ilmapiiri toimivat puolestaan sopeutumista hidastavina tekijöinä. Avainasiaksi voidaan nostaa yhteisöllinen, luottamusta herättävä ja yksilöitä kunnioittava johtaminen: tasapainoinen, keskusteleva työyhteisö kykenee suhtautumaan rakentavasti tunneperäisiin reaktioihin, käsittelemään vastustamista sekä sen myötä parantuvan yhteisöllisyyden kautta edistämään huomattavasti muutokseen sopeutumista.

2 Psykologisten sopimusten muodostuminen ja eheys muutostilanteessa

2.1 Lähiesimiestyö psykologisten sopimusten rakentajana

2.1.1 Psykologisia sopimuksia kuvaavien tulosten esittäminen

Psykologisilla sopimuksilla tarkoitetaan esimiehen (tai työnantajan) sekä alaisen välisessä vuorovaikutuksessa muodostettavaa yhteisymmärrystä, odotuksia ja lupauksia sekä niille annettavia sisäisiä merkityksiä (esim. Guest 1998; Rousseau 2003). Psykologisten sopimusten rakentumista ja taustatekijöitä voidaan tarkastella muun muassa sisäisten ja ulkoisten tekijöiden (esim. Nikolaou et al. 2007) tai organisaation psykologisen ilmaston (Kickul & Liao-Troth 2003) näkökulmasta. Vieläkin laajempi näkökulma huomioi myös toimintaympäristön tekijät.

Yleisesti ottaen sopimusten nähdään olevan samanaikaisesti kahdenvälisiä ja osa laajempaa sosiaalisen vuorovaikutuksen kokonaisuutta. Sopimusten tutkimuksessa on viime vuosina painottunut työntekijöiden näkökulma niiden muodostamiseen ja eheyteen. Muun muassa Schein (1977) kuitenkin toteaa, ettei psykologisia tekijöitä voida ymmärtää pelkästään toisen osapuolen näkökulmasta, vaan tarvitaan monita- hoista tarkastelutapaa. Näin nähdään myös tässä tutkimuksessa. Moniulotteisuutensa vuoksi psykologisten sopimusten tarkastelussa tarvitaan monenlaisia muuttujia, eri osapuolten näkökulmia sekä näiden tekijöiden kytkentää laajempaan johtamisen ja organisaatiotodellisuuden kontekstiin (esim. Guest 2004a). Monipuolisilla muuttujilla kootaan empiirinen kokonaiskuva, millaisessa tilassa sopimukset ovat ja mitkä osa-alueet niiden eheyttämisessä nousevat kuntafuusioissa esiin. Teoreettisessa tarkastelussa on kuvattu psykologisten sopimusten osa-alueita ja psykologisen ilmaston rakentumista (Kickul & Liao-Troth 2003). Tulosten käsittelyssä keskitytään psykologisen ilmaston ulottuvuuksista lähiesimiestyöhön ja johtajuuteen, jotka mallinnuksessa sisältyvät johtamiskäyttäytymiseen. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä paneudutaan vahvimmin tasapuolisuuteen.

Edellisessä luvussa on kuvattu muutokseen liittyviä kokemuksia ja vaikutuksia sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi on luotu kuvaa siitä, millaisessa muutosdynamiikassa ihmiset ja työyhteisöt toimivat kuntafuusioiden yhteydessä. Tilanteiden vaihtelevuus ja koettu muutostodellisuus nähdään lähtökohtana tulkinnoille psykologisten sopimusten eheydestä. Sopimusten muodostamisen ja täydentämisen edellytyksenä nähdään lähiesimiestyö. Seuraavaksi käsitellään psykologisia sopimuksia osana esimiestyötä, kuvaten johtamiseen liittyviä kokemuksia sekä johtajuutta kohtaan rakentuvia odotuksia henkilöstön näkökulmasta. Tulosluvussa 2.2 tarkastellaan,

millaisia haasteita muutostilanne aiheuttaa sopimusten muodostamiseen ja ylläpitoon esimiesten näkökulmasta. Tutkimusasetelmassa pidetään tärkeänä, että sopimusten muodostamista ja eheyteen vaikuttavia tekijöitä kuvataan sekä henkilöstön että esimiesten näkökulmista, molempien osapuolten kokemana.

2.1.2 Kokemuksia esimiestyöstä

Esimiestyön ja johtamistoiminnan merkitys psykologisten sopimusten kannalta on hyvin olennainen. Johtajuus ja arkinen lähiesimiestyö rakentaa ja ylläpitää psykologisia sopimuksia. Työntekijöiden näkökulmasta esimiestyö näyttäytyy varsin moniulotteisena ja -tasoisena kokonaisuutena. Johtamisen monet näkökulmat, roolit ja mallinnukset näkyvät myös johtamiskirjallisuudessa, eikä yhtä ”oikeaa” tai edes vallitsevaa johtamisteoriaa voida esittää (esim. Yukl 2006; Seeck 2008). Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä kuvataan seuraavien tekijöiden osalta:

- esimieheltä saatu tunnustus ja kannustus
- esimieheltä saatu tuki
- esimiehen riittävä läsnäolo
- esimiehen motivoituneisuus ja sitoutuneisuus
- ongelmatilanteisiin tarttuminen
- avoimen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin edistäminen

Valitut muuttajat mukailevat Kickulin ja Liao-Trothin (2003) näkemystä johtamiskäyttäytymisen osa-alueista (kuvio 15), jotka ovat keskeisiä sopimusten muodostamisessa. Lisäksi mukaan on valittu sitoutuneisuutta ja ongelmanratkaisun toimivuutta kuvaavia muuttujia, jotka muun muassa Conway ja Briner (2005) toteavat olennaisiksi psykologisten sopimusten kannalta. Huomionarvoista on, että tuloksista ei ole rajattu pois esimiesasemassa toimivien vastauksia, koska myös heillä on oma esimies ja kysymykset kohdistuvat nimenomaan siihen, kuinka oman esimiehen toiminta koetaan⁴².

Esimieheltä saatava tunnustus ja kannustus nähdään perusasioina psykologisia sopimuksia rakentavassa johtajuudessa (esim. Conway & Briner 2005). Aineistojen mukaan tunnustuksen ja kannustuksen antamisessa on puutteita kuntafuusioiden yhteydessä. Sekä Kuntaliitos-kyselyssä että Polku-hankkeen aikana toteutetuissa kahdessa kyselyssä noin joka kolmas vastaaja on eri mieltä asiaa koskevasta väitteestä (taulukko 14). Aineistot ovatkin kokoerostaan huolimatta suhteellisen yksimielisiä kannustuksen ja tunnustuksen saamisesta. Ero löytyy tyytyväisyydestä tilanteeseen: Kuntaliitos-aineiston vastaajista suurempi osuus (46 prosenttia) on melko tai täysin samaa mieltä verrattuna Polku-aineistoon (38 prosenttia). Keskiarvot ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan.

42 Kuntaliitos-aineiston vastaajista 239 (30 %) on esimies- tai johtoasemassa, työntekijöitä vastaajista 570 (70 %). Johtamiskäyttäytymistä kuvaaviin kysymyksiin vastasi noin 180 esimestä (75 % esimiehistä).

Taulukko 14. Esimieheltä saatu tunnustus ja kannustus

Saan esimieheltäni riittävästi tunnustusta ja kannustusta työstäni	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keski-arvo	N
Kuntaliitos-aineisto	12,8 %	20,2 %	21,0 %	30,9 %	15,2 %	3,16	625
Polku-aineisto*	8,8 %	22,1 %	30,9 %	26,5 %	11,8 %	3,10	68

* Polku-aineistosta mukana tässä kohdin kaksi tutkimuskohdetta, joissa kysely toteutettiin vuonna 2007. Mukana olevia kuntia ei nimetä aineistojen pienuuden vuoksi.

Kuntaliitos-aineistossa kysyimme lisäksi, missä määrin esimieheltä saatu tunnustus ja kannustus ovat kehittyneet kuntafuusion yhteydessä. Seuraavien kysymysten tulokset kuvataan taulukossa 15 juuri tilanteen muuttumiseen suhteutettuna. Valtaosa (76 prosenttia) katsoo tilanteen pysyneen ennallaan, ja vain 8 prosenttia näkee kannustuksen antamisen parantuneen muutoksen aikana. Huomionarvoista on myös, että noin kolmannes vastaajista näkee, ettei saa riittävästi tunnustusta ja kannustusta. Samansuuntainen tulos on nähtävissä sen suhteen, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi tukea muutoksessa. Vastaajista 29 prosenttia on kokonaisuudessaan tyytymätön tuen saantiin ja 49 prosenttia tyytyväisiä esimiehen osoittamaan tukeen.

Aineistossa esimieheltä saatava tuki on heikentynyt muutoksen aikana 16 prosentin mielestä. Läsnä oleva johtajuus koetaan pitkälti samoin. Taulukossa 15 onkin huomattava muuttujien välisten yhteyksien olevan tilastollisesti erittäin merkitseviä (ks. Khiin neliö- ja p-arvot). Hyvin harva esimies näyttäisi aineiston perusteella kyenneen panostamaan esimerkiksi läsnäoloon muutoksen haastamassa arjessa, sillä vain viisi prosenttia vastaajista katsoo tilanteen parantuneen uudistuksen aikana. Läsnä oleva johtaja on läsnä myös muutostilanteessa ja poissaoleva esimies edelleen – tai jopa vielä enemmän – poissa. Esimies voikin vetäytyä haastavassa muutostilanteessa vielä kauemmas työyhteisöstään. Läsnä olevan esimiehen tarvetta kuvaa seuraava lainaus:

Tuen antamisen merkitystä ei oo ymmärretty. Kuinka tärkeätä on läsnäolo arjessa. Se ois kaikkein tärkeintä vaikkei siinä mitään komeeta palaveria pitäskään... Mut jos se puuttuu, sillon puuttuu aika paljon. (Esimies, Kuntaliitos-aineisto)

Esimiestyötä kuvaavien väittämien sekä tilanteen muuttumisen välillä olevat vahvat riippuvuudet (taulukko 15) johtavat tulkintaan, jonka mukaan henkilöstön arviot johtamistoiminnoista kärjistyvät muutostilanteessa. Mikäli työntekijä kokee saavansa riittävästi tunnustusta ja kannustusta ennen muutosta, on todennäköistä, että hän kokee saavansa sitä riittävästi myös muutostilanteessa. Johtamistoimintojen puutteet, jotka on koettu jo ennen muutosta, puolestaan korostuvat herkästi muutoksen aikana. Varauksena on kuitenkin todettava, että tähän työntekijän tekemään tulkintaan voi vaikuttaa paitsi esimiehen käyttäytymisessä koettu muutos, myös aikaisempaa tarkempi ja herkempi tilanteen tarkkailu (esim. Bellou 2008).

Taulukko 15. Esimieheltä saatu tunnustus ja tuki sekä esimiehen läsnäolo suhteessa tilanteen muuttumiseen muutoksen myötä

		Tilanne heikentynyt muutoksen myötä	Tilanne ennallaan	Tilanne parantunut muutoksen myötä	Yhteensä
Saan esimieheltäni riittävästi tunnustusta ja kannustusta työstäni	Täysin eri mieltä	55,7 %	44,3 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	23,8 %	75,2 %	1,0 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	7,0 %	91,2 %	1,8 %	100 %
	Melko samaa mieltä	6,7 %	82,2 %	11,1 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	2,4 %	72,3 %	25,3 %	100 %
$\chi^2 = 165,538$					
$p = 0,000$					
Spearman = 0,455					
Yhteensä lkm		86	422	44	552
Yhteensä %		15,6 %	76,4 %	8,0 %	100 %
Saan esimieheltäni riittävästi tukea muutoksessa	Täysin eri mieltä	67,3 %	30,9 %	1,8 %	100 %
	Melko eri mieltä	33,7 %	66,3 %	0 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	6,8 %	89,7 %	3,4 %	100 %
	Melko samaa mieltä	4,6 %	80,7 %	14,7 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	1,1 %	72,7 %	26,1 %	100 %
$\chi^2 = 209,834$					
$p = 0,000$					
Spearman = 0,505					
Yhteensä lkm		89	412	57	558
Yhteensä %		15,9 %	73,8 %	10,2 %	100 %
Esimieheni on riittävästi läsnä arjessa	Täysin eri mieltä	58,1 %	41,9 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	31,7 %	67,6 %	0,7 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	8,5 %	89,9 %	1,6 %	100 %
	Melko samaa mieltä	4,0 %	83,9 %	12,1 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	4,1 %	79,5 %	16,4 %	100 %
$\chi^2 = 162,179$					
$p = 0,000$					
Spearman = 0,486					
Yhteensä lkm		113	408	30	551
Yhteensä %		20,5 %	74,0 %	5,4 %	100 %

Muihin esimiestyötä kuvaaviin muuttujiin nähden esimiehen sitoutuneisuus ja motivoituneisuus ei näyttäisi laskevan yhtä merkittävästi muutoksen aikana (taulukko 16). Alle 12 prosenttia vastaajista arvioi tilanteen heikentyneen uudistuksen myötä. Puutteita esimiehen sitoutuneisuudessa ja motivaatiossa nähdään harvemmin kuin muiden muuttujien kohdalla. Edelleen kyseisen muuttujan sekä tilanteen muuttumisen välillä on huomattava korrelaatio, mikä näkyy jälleen ääripäiden kohdalla. Muutosprosessi on siis voinut heikentää esimiehen sitoutuneisuutta, kenties esimiehen omaa työtä ja asemaa koskevien muutosten vuoksi tai kasvaneen työmäärän ja rasittavuuden takia. Motivoituneisuuden vaikuttaa esimiehen oman psykologisen sopimuksen eheys (Freese & Schalk 1996; Morrison & Robinson 1997), mihin palataan myöhemmin.

Toisaalta tulos osoittaa vahvan sitoutuneisuuden parantuneen entisestään muutoksessa: esimies voi kokea oman roolinsa aikaisempaa merkittävämmäksi työyhteisön ja koko organisaation kannalta, mikä lisää motivaatiota. Toisaalta, kuten Stenvall et al. (2008) tuovat esiin, olisi muutostilanteiden haasteellisuuden voinut olettaa lisäävän esimiesten sitoutuneisuutta ja motivaatiota vielä tätäkin enemmän. Tulosta voi kuit-

enkin selittää paitsi muutostilanteen haastavuus yleisesti, myös kuntaorganisaatioiden hallintotapa ja toimintatavat, joiden mukaan virkamiehet toteuttavat poliittisen johdon asettamia linjauksia. Muutosprosessissa voi tulla vaiheita, jolloin uusista toimintatavoista, vastuista ja tehtävistä ei ole kaikilta osin selvyttä, mikä hankaloittaa esimiesten työtä ja heijastuu lopulta työntekijöiden näkemyksiin esimiehen toiminnasta.

Sekin on yllättänyt, että miten esimiehetkin on yhtäkkiä ruvennu olemaan yllättävän avuttomia... että jos ei olekaan yksityiskohtasia ohjeita kuka päättää mistäkin, niin ne on aivan pihalla ja työllistää [henkilöä] hirveesti, että miten menetellä missäkin tilanteessa. (Johtava virkamies, Kuntaliitos-aineisto)

Taulukko 16. Esimiehen motivoituneisuus, ongelmatilanteisiin tarttuminen ja avoimen ilmapiirin edistäminen / tilanteen muuttuminen muutoksen myötä

		Tilanne heikentynyt muutoksen myötä		Tilanne parantunut muutoksen myötä	
		Tilanne heikentynyt muutoksen myötä	Tilanne ennallaan	Tilanne parantunut muutoksen myötä	Yhteensä
Esimieheni on motivoitunut ja sitoutunut johtamiseen $\chi^2 = 206,440$ $p = 0,000$ Spearman = 0,476	Täysin eri mieltä	56,4 %	43,6 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	28,6 %	71,4 %	0 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	5,0 %	92,6 %	2,5 %	100 %
	Melko samaa mieltä	1,2 %	85,8 %	13,0 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	3,7 %	69,4 %	26,9 %	100 %
Yhteensä lkm		64	424	61	549
Yhteensä %		11,7 %	77,2 %	11,1 %	100 %
Esimieheni tarttuu rohkeasti ongelmatilanteisiin $\chi^2 = 194,078$ $p = 0,000$ Spearman = 0,533	Täysin eri mieltä	50,0 %	50,0 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	31,0 %	69,0 %	0 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	5,5 %	90,9 %	3,6 %	100 %
	Melko samaa mieltä	2,1 %	81,0 %	16,9 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	1,1 %	68,5 %	30,4 %	100 %
Yhteensä lkm		90	406	56	552
Yhteensä %		16,3 %	73,6 %	10,1 %	100 %
Esimieheni edistää avointa ja kehittämis- myönteistä ilmapiiriä työyhteisössämme $\chi^2 = 242,289$ $P = 0,000$ Spearman = 0,558	Täysin eri mieltä	62,2 %	37,8 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	25,3 %	74,7 %	0 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	5,8 %	93,4 %	0,8 %	100 %
	Melko samaa mieltä	0,7 %	85,3 %	14,0 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	1,8 %	73,2 %	25,0 %	100 %
Yhteensä lkm		78	416	50	544
Yhteensä %		14,3 %	76,5 %	9,2 %	100 %

Voidaan olettaa, että muutosprosessin aikana työyhteisöissä esiintyy tavallista useammin erilaisia ongelmatilanteita. Muutoksen herättäessä erilaisia tunteita ja pelkoja nousee myös kriittisyyttä ja vastustusta muutosta kohtaan. Tilanne voi nostaa esiin myös sellaisia ongelmia tai puutteita, jotka eivät varsinaisesti liity muutosprosessiin. Stenvall ja Virtanen (2007) pitävät ongelmatilanteisiin puuttumista taitolajina muutoksen johtamisessa. Jokaisessa muutosprosessissa ilmenee isompia ja pienempiä kitkatekijöitä, konflikteja ja ongelmia, jotka vaativat tартtumista. Ajoittain on kyettävä tekemään vaikeita päätöksiä. Esimiehiltä edellytetäänkin rohkeutta tартtua ongelmatilanteisiin niin organisaatiotoiminnan näkökulmasta, kuin johdon ja henkilöstönkin mielestä.

Ongelmatilanteiden tunnistaminen ja ratkaisujen etsiminen tarpeen mukaan kuuluu hyvään henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Aineistossa vain 10 prosenttia vastaajista katsoo ongelmiin tартtumisen parantuneen uudistuksen myötä. Kolme neljäsosaa kokee tilanteen pysyneen ennallaan. Jälleen kärjistymistä on nähtävissä, mutta olennainen on huomio siitä, että kaikkiaan 38 prosenttia vastaajista näkee, ettei ongelmatilanteisiin tартuta riittävän tarmokkaasti. Ongelmatilanteisiin tартumisella on tilastollisesti erittäin merkitsevä yhteys siihen, millaista ilmapiiriä esimies rakentaa työyhteisössään⁴³. Esimies, jolla ei ole kykyä, halua tai mahdollisuutta puuttua ongelmatilanteisiin tai ratkoa konflikteja ei kykene rakentamaan avointa, luottamusta herättävää ilmapiiriä. Aina puuttumista ei myöskään nähdä tarpeellisenä: esimerkiksi Kärkkäinen (2005, 99–100) toteaa, että osa ongelmista voi olla sellaisia, että ne ratkeavat yhteisössä ilman esimiehen aktiivista puuttumista. Esimiehen rooli ongelmien ratkomisessa on kuitenkin keskeinen ja solmujen avaaminen kuuluu johtamistyöhön. Jos esiintyviin ongelmiin ei puututa, saattavat ne paisua ja kasvaa hallitsemattomiksi konflikteiksi. Jos työyhteisössä yritetään viimeiseen saakka välttää kielteistä ilmapiiriä ja ylläpidetään väkikäistä yhteistoiminnallisuutta, konflikti puhkeaa todennäköisemmin ja voimakkaammin. Ongelmien ja kriisien käsittely on näin ollen edellytys aidosti avoimelle ilmapiirille.

Aineistossa avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä rakentavaan esimiestyöhön suhtauduttiin hivenen positiivisemmin kuin muihin esimiestyön muuttujiin. Vastaajista lähes puolet näkee asian myönteisenä, mutta edelleen 30 prosenttia kokee siinä olevan parantamisen varaa. Muutostilanteen vaikutuksissa painottuu kuitenkin vahvasti heikentyminen: uudistuksen tuoma myllerrys tai lievemmissä tapauksissa pelko tulevaisuudesta ja muuttuvista asioista haastaa ilmapiirin toimivuuden, jolloin avoimuuden kehittäminen tai edes nykytilanteen ylläpitäminen on suuri haaste esimiehille.

Edellä kuvatuista lähiesimiestyöhön liittyvistä kokemuksista voidaan nähdä vahvoja viitteitä siitä, millä tasolla psykologiset sopimukset ovat ja mitkä tekijät osaltaan vaikuttavat niiden puutteellisuuteen muutoksissa. Sopimuksen päivittäminen edellyttää avointa vuorovaikutusta esimiehen kanssa, mikä on vaikeaa, ellei esimies ole riittävästi läsnä eikä edistä keskustelemaa ilmapiiriä yhteisössään. Kannustaminen ja tuen tarjoaminen toimivat sopimusten kivijalkoina. Näkemykset esimiehen sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta antavat työntekijälle vinkkejä ja puntaroitavia asioita: kannattaako hänen sitoutua organisaatioon, ja kuinka vahvan panoksen arvoinen organisaatio tai

43 Kysymysten ”Esimieheni tартtuu rohkeasti ongelmatilanteisiin” ja ”Esimieheni edistää avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä työyhteisössään” välinen yhteys erittäin merkitsevä: $\chi^2(1) = 623.797$, $p = 0.000$, $N = 619$.

työ on? Henkilöstö tarkkailee ja tulkitsee esimiestyötä havaintojensa ja merkitystenantojensa pohjalta, situaatioidensa kautta, jolloin johtamiseen kohdistuvat odotukset ja kokemukset esimiestyöstä ovat vastavuoroisessa suhteessa keskenään. Seuraavaksi kuvataan, millaiset johtamiseen kohdistuvat odotukset korostuvat aineiston mukaan muutostilanteessa ja psykologisissa sopimuksissa.

2.1.3 Muutosjohtamiseen kohdistuvia odotuksia

Johtamiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia sekä työntekijöiden että organisaation johdon ja sidosryhmien näkökulmista. Järvisen (2001, 61–62) mukaan alaiset odottavat esimieheltään muun muassa avoimuutta, tasapuolisuutta ja suoraryhtistä toimintaa. Organisaation näkökulmasta johtamiselta odotetaan toiminnan tavoitteiden ja organisaation edun mukaista toimintaa, mutta myös muutosten toimeenpanoa. Eri tahoilta tulevat ja toiminnan eri tasoille suuntautuvat odotukset voivat olla keskenään voimakkaassakin ristiriidassa. Esimiehen näkökulmasta ristiriitaisuudet aiheuttavat epäselvyyksiä johtamisroolissa. Roolin hämärtyminen tai siinä harhautuminen on Järvisen (emt.) mukaan yleinen syy johtamistyön puutteellisuudelle ja sen aiheuttamille ongelmille. Yksilöllä olevia, johtamiseen ja organisaatiotoimintaan yleisemmin kohdistuvia odotuksia voidaan pitää paitsi psykologisten sopimusten osana (esim. Rousseau 2004; Conway & Briner 2005), myös osana työyhteisön psykologista ilmapiiriä (vrt. esim. Kickul & Liao-Troth 2003). Odotukset heijastuvat yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden ohella arvoihin, toimintaperiaatteisiin ja yhteisöllisyyteen. Tästä näkökulmasta odotukset johdattavat kohti syvempää ymmärrystä psykologisten sopimusten merkityksestä ja muodostumisesta.

Tutkimusaineistossa johtamiseen kohdistuneet odotukset pohjautuivat ja suuntautuivat moniin eritasoisiin tekijöihin, ja niitä olisikin mahdollista luokitella ja kuvata monin eri tavoin. Pelkästään päivittäistä esimiestyötä koskevat odotukset jakaantuivat tarkkuudeltaan johtajuuden arvojen ja yksittäisten toimintatapojen väliselle akselille. Ihmisen persoonallisuudella on vaikutusta odotusten muodostumiseen, kuten Hautala (2005) osoittaa, mutta tutkimuksen kannalta ei ole mielekäästä käsitellä koko skaalaa. Tutkimuksen kontekstina ovat kuntafuusiot, joten aluksi kuvataan lyhyesti niitä odotuksia, jotka kohdistuvat muutosjohtamiseen. Toisena odotusten kokonaisuutena käsitellään koettua tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta johtamisessa, mikä leikkaa johtamistoimintaa kokonaisuutena ja kytkeytyy hyvin vahvasti psykologisen sopimuksen eheyden tulkintaan (esim. Morrison & Robinson 1997; Conway & Briner 2005). Henkilöstö ei haastatteluaineiston mukaan erittele muutosjohtamista toimijatasoittain, eli onko kyseessä valmisteluorganisaation tehtävä, johdon tehtävä vai lähimmän esimiehen tehtävä, vaan monet odotusten osa-alueet leikkaavat näitä tasoja. Odotuksista korostuivat seuraavat teemat:

- Päätöksenteon sujuvuus
- Avoin ja kattava viestintä
- Mahdollisuudet osallistua muutoksen ja toiminnan suunnitteluun
- Toimintatapoihin liittyvä suunnitelmallisuus: toimivat käytännöt ja sujuva yhdistämisprosessi
- Lähiesimiestyö: muutosjohtamisen konkretisoituminen

Päätöksenteon sujuvuutta arvioidaan henkilöstön näkökulmasta pitkälti organisaatiomuutoksen kokonaisuuteen kohdistuvaan päätöksentekoon käytettävän ajan pituutena ja siihen liittyvien vaiheiden suunnitelmallisuutena. Prosessin monimutkaisuus vaikuttaa odotusten ilmenemiseen, mutta tulevaan liittyvä epävarmuus on voimakkaimmillaan päätöksiä odotettaessa. Päätös konkretisoi asiaa ja realisoi yksilöä koskevat muutoksen toimenpiteet. Odotukset sujuvaa päätöksentekoprosessia kohtaan ovat siis voimakkaat ja ulottuvat organisaatiotason poliittisesta päätöksenteosta yksikkötason päätöksiin.

Viestinnän kattavuus, avoimuus ja säännöllisyys ovat tärkeimpiä muutoksen johtamisen keinoja (esim. Larkin & Larkin 1994; Kotter 1996; Juuti & Virtanen 2009). Tiedottaminen on yksi viestinnän keinoista, ja yleisesti voidaan pitää pikemminkin sääntönä kuin poikkeuksena, että tiedottamista kritisoidaan. Onkin arvioitava, perustuuko kritiikki nimenomaan asioista tiedottamisen puutteisiin vai vähäisiin mahdollisuuksiin keskustella tilanteesta, jolloin kyse on viestinnästä. Aineistossa haastateltavat nimesivät asiakokonaisuuden tiedottamiseksi, mutta odotukset kohdistuivat pikemminkin viestintään ja sen keinojen monipuolisuuteen. Edellä on kuvattu, kuinka henkilöstön tiedon tarve kasvaa muutoksessa. Uutta ja selkeyttävää tietoa tarvitaan jatkuvasti, mutta mikäli tilanteesta ei keskustella tarpeeksi, tiedon merkitys epävarmuutta vähentävänä tekijänä heikentyy. Muutosprosessissa on myös runsaasti hetkiä, jolloin uutta tietoa ei vielä ole saatavilla. Tiedon ja keskustelun vähäisyys johtaa huhuihin ja juoruihin, jotka puolestaan nopeasti lisäävät muutokseen liittyvää yleistä sekavuuden ilmapiiriä ja herättävät vastustavia reaktioita.

Osallistumismahdollisuuksista keskustellaan paljon kuntasektorilla ja vahvaa osallisuutta pidetään yleisesti yhtenä tärkeimmistä asioista toimintaan sitoutumisessa. Tärkeystä ollaan sekä HR-painotteisessa muutoskirjallisuudessa että aineistossa yhtä mieltä, mutta osallisuuden toteutuminen ei aineiston mukaan ole yhtä laajaa ja helppoa kuin tavoitteet ja ihanteet antavat odottaa. Aineisto osoittaa, että näkemykset osallistumismahdollisuuksien onnistumisesta vaihtelevat suuresti kuntien sisällä. Tyypillisenä tapauksena voidaan pitää tilannetta, jossa johto katsoo tilaisuuksien ja keskustelumahdollisuuksien olleen riittäviä ja on huolestunut siitä, ettei niissä osallistujamäärä ole ollut kovinkaan suuri henkilöstömäärään nähden. Saman organisaation henkilöstön mielestä mahdollisuuksia keskustella tulevasta muutoksesta ei ole ollut tarpeeksi suunnitteluvaiheessa. Ongelmana on, että henkilöstön keskuudessa keskustelutilaisuudet mielletään tiedotusluontoisiksi: asioiden koetaan olevan jo valmisteltuja tai päätettyjä, jolloin tilanteeseen ei enää koeta olevan mahdollisuutta vaikuttaa. Kyse ei siis ole läheskään aina siitä, että tiedottaminen olisi yksinkertaisesti hoidettu kehnosti. Tätä useammin kyse on eroista siinä, millaisia tulkintoja toimijat tekevät tiettyjen toimintojen ja vuorovaikutuksen foorumien laadusta ja nimeämisestä. Keskustelumahdollisuuksien vähäisyys ja osallistumismahdollisuuksien kapeus kohdistuu kritiikkinä pitkälti omaan työyhteisöön, vaikkakin johto voidaan leimata tässä suhteessa syntipukiksi.

Tilanne on samankaltainen *toiminnan suunnitelmallisuuden* suhteen. Toimintatapojen suunnitelmallisuus viittaa toisaalta työyhteisön sisäisten toimintatapojen selkeyteen ja odotuksiin siitä, että mikäli muutoksessa yhdistetään kaksi yksikköä, yhteiset toimintatavat sovitaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Laajasta näkökulmasta henkilöstöasioiden suunnitelmallisuus tarkoittaa, että henkilöstöä koskevien ratkaisujen tulisi olla selvillä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutosprosessia ja hyvissä

ajoin ennen varsinaista yhdistymisen päivämäärää. Toisaalta toimintatapoihin liittyvät odotukset kohdistuvat vastuiden ja työnjaon selkeyteen. Esimerkiksi aikaisemmin perustyöhön osallistunut esimies onkin yhdistämisen jälkeen kahden yksikön johtaja ja keskittyy johtamistyöhön. Esimiehen vanhassa työyksikössä ei välttämättä olla ihan selvillä, miltä osin esimies hoitaa entisiä tehtäviään ja uudessa yksikössä totutellaan esimiehen tuomiin toimintatapoihin. Rooli ja vastuu eivät välttämättä ole heti selvillä esimiehelle itselleenkaan.

Ehkä se suurin kipukohta on esimiesportaan roolin selkiytyminen, sitä ei oo kaikki sisäistänyt ja joutuko osa sitten vastoin tahtaan esimiehen rooliin... ainakin ilman kokemusta monet joutu. (Esimies, Kuntaliitos-aineisto)

Viimeisenä muutoksen hallinnan odotuksiin liittyvänä kohtana voidaan esittää johtopäätös, jonka mukaan käytännön tasolla *muutoksen johtaminen konkretisoituu lähiesimiestyöhön*. Työntekijän näkökulmasta lähiesimies toimii tiedon välittäjänä, toiminnan ohjaajana, osallistumismahdollisuuksien järjestäjänä ja erilaisiin muutoksen herättämien tuen tarpeisiin vastaajana. Muutostilanteissa toteutetaan usein esimiesvaihdoksia, joiden toteutus on haasteellista. Yksikköön muualta tulleella esimiehellä ei ole tuntemusta työntekijöistä eikä tietoutta yksikön sisäisen toimivuuden dynamiikasta. Esimiehen nostaminen yksikön sisältä, työntekijöiden joukosta sekoittaa puolestaan yhteisön vuorovaikutus- ja valtasuhteita. Molemmassa tapauksissa ei toki ole epäilystäkään, etteivätkö esimies ja yksikkö voisi onnistua muutoksessa sekä toiminnassaan. Kompleksinen muutostilanne ei päästä osapuolia kuitenkaan helpolla. Esimiehen kiireen lisääntymisestä johtuva saavuttamattomuus voi henkilöstön turvattomuuden tunteen ohella aiheuttaa työnjaon ongelmia, vastuiden epäselvyyttä sekä puutteita tiedonjaossa. Niskanen ja Ylianttila (2005, 78–83) toteavat, että muutostilanteissa esimiestä kohtaan asetetaan voimakkaita paineita ”kaiken hoitajana”, vaikka esimiehen omakin asema voi olla epävarma. Erityisesti erillään sijaitsevien yksiköiden toimintatapojen yhtenäistämässä esimiehen rooli korostuu. Työntekijöiden tavoin esimiesten sopeutumiskyky vaihtelee.

Muutosjohtamisen kannalta aineistossa korostuivat odotukset päätöksenteon sujuvuutta, viestinnän avoimuutta, osallistumismahdollisuuksia sekä suunnitelmallisuutta kohtaan. Kokonaisuutena voidaankin todeta niiden kohdistuvuus sekä esimiestyöhön että muutoksen johtamiseen koko organisaation tasolla. Vaikuttaakin siltä, että työntekijöiden näkökulmasta muutostilanteessa ei tehdä suurta eroa siinä, minkä tahon toteuttamaa muutoksen implementointi on. Työntekijän kannalta johtamistoiminnot ja -käyttäytyminen muokkaavat työnantajakuvaa kokonaisuutena. Kun kuvattujen odotusten näkökulma on vahvasti työntekijätasolla, vaikuttaa niihin myös monia syvempiä, yksilökohtaisia arvoja. Organisaatiota ja johtamista kohtaan esitettävien odotusten taustalla on näin ollen ymmärrys hyvästä johtajuudesta.

2.1.4 Odotuksia tasapuolisesta johtajuudesta

Organisaatiotoiminnassa yhtenä merkittävimmistä yleisen tason arvoista ja lähtökohdista pidetään tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta (esim. Mäkipeska & Niemelä

2005; Sallis & Sallis 1991). Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet voidaan kuvata jakautumisena (distributive justice), toimintatapoina (procedural justice) ja vuorovaikutuksena (interactive justice) (esim. Johnson, Selenta & Lord 2006; Cohen-Charash & Spector 2001; Kickul, Lester & Finkl 2002). Taskisen (2005, 57–59) mukaan tehtävien, vallan ja hyötyjen jakautuminen yksilöitä ja ryhmiä tyydyttävällä tavalla on tasapuolisuuden perusta. Jakautumisen oikeudenmukaisuuden tulkinnoissa oleellista on paitsi lopputulos, myös jakoon liittyvä päätöksenteko ja sen perusteet. Taskinen (emt., ks. myös Bies & Moag 1986) nostaa tasapuolisuuteen myös yksilöiden kohtelun viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Kuten monia arvolutautuneita kokemuksia, tasapuolisuutta havainnoidaan ja määritetään yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa (Romana, Keskinen & Keskinen 2004; Linna 2008, 53; Sallis & Sallis 1991, 301). Kokemukseen vaikuttavat näin ollen muun muassa konteksti, tilanne ja ihmisen tilaatio. Tasapuolisuus liittyy sääntöihin ja normeihin, jotka ohjaavat yhteistä toimintaa, jolloin sen tason määrittämiseen vaikuttavat myös muiden kanssaihminen tulkinnat. Yksilöiden havainnoilla, tavoitteilla ja tulkinnoilla on vaikutusta toistensa kokemuksiin heidän eläessä yhteisessä kokemusmaailmassaan (Rauhala 2005; Perttula 2005).

Taskisen (2005) mukaan syvällisissä, transformatiivisissa muutoksissa henkilöstö aistii työyhteisön ilmapiiriä ja johtamiseen liittyviä tarkoituksia erityisellä herkkyydellä. Johtamisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta haistellaan erityisen tarkkaan, koska muutoksen sekä välittömien että pitkän aikavälin vaikutusten nähdään olevan moninaisia ja mitä todennäköisimmin omaa työtehtävää koskevia. Kokemukset heikosta tasapuolisuudesta voivat heikentää työilmapiiriä, hankaloittaa yksilöiden välisiä suhteita ja vaikuttaa näin ollen yksilön työsuoritukseen ja hyvinvointiin. Muutostilanteesta johtuva epävarmuus, muutokset valtasuhteissa ja esimerkiksi totuttujen työskentelytapojen muuttaminen lisäävät yksilötason herkkyyttä. Tämän voidaan katsoa koskevan erityisesti niitä kuntien työyhteisöjä, jotka liitoksen tai yhteistyön myötä on muodostettu uudelleen, tarkoittaen kulttuurien sulautumista ja uusien toimintatapojen rakentamista ja omaksumista.

Taulukko 17. Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta

Tunnen tullessi epäoikeudenmukaisesti kohdeksi muutoksessa	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Keski-arvo
Työntekijät (N = 527)	36,1 %	23,5 %	23,0 %	10,2 %	7,2 %	100 %
Esimiehet/johto (N = 219)	40,2 %	18,7 %	18,7 %	11,9 %	10,5 %	100 %

Henkilöstön kokemuksia kohtelun tasapuolisuudesta selvitettiin Kuntaliitos-aineiston kyselyssä, jonka vastaajista 19 prosenttia kertoi saaneensa epäoikeudenmukaista kohtelua. Esimiesten kohdalla vastaukset jakaantuivat hieman voimakkaammin kuin työntekijöillä, kuten taulukko 17 osoittaa. Tilastollisesti muuttujien välinen yhteys ei kuitenkaan ole merkitsevä⁴⁴. Esimiehistä 23 prosenttia vastasi kokeneensa epäoikeu-

⁴⁴ $\chi^2(1) = 6.036, p = 0.196.$

denmukaisuutta, mutta lähes 60 prosenttia oli asiasta eri mieltä. Ryhmien välisiä eroja olennaisempaa onkin tarkastella vastausten jakaantumista kokonaisuutena.

On loogista olettaa, että muutokseen valmistautuvissa organisaatioissa on voitu kokea tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden puutteita jo ennen varsinaista muutostilannetta. Näin ollen ei ole yksiselitteistä, missä määrin epäoikeudenmukaisuuden kokemukset johtuvat suoranaisesti muutostilanteesta ja siihen liittyvästä johtamisesta. Aineisto kuitenkin osoittaa, että ennen muutostilannetta koetut puutteet voivat kärjistyä uudistuksen luomassa epävarmuudessa. Taulukko 18 osoittaa epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi ja valtaosa kertoo tilanteen huonontuneen muutoksen aikana. Eri mieltä olevien kohdalla on kuitenkin hieman kyseenalaista, millaisia merkityksiä sisältyy siihen, että myös heistä lähes 16 prosenttia näkee tilanteen kohonneen liitoksen myötä. On mahdollista, että osa vastaajista on ymmärtänyt tilanteen kohoamisen parantumisena ja osa ilmiön yleistymisenä, kuten kyselyssä oli tarkoitettu. Tulos voi siis viitata siihen, että epäoikeudenmukaisuus onkin heidän mielestään vähentynyt liitoksen aikana.

Taulukko 18. Kokemukset epäoikeudenmukaisesta kohtelusta ja esimiehen tasapuolisuudesta

		Tilanne kohonnut liitoksen myötä	Tilanne tavan- omainen	Tilanne palautunut liitosta edel- tävälle tasolle	Yhteensä
Tunnen tullessi epäoikeuden- mukaisesti kohdelluksi $\chi^2 = 128,220$ $p = 0,000$ Spearman = 0,335	Täysin eri mieltä	15,7 %	76,1 %	8,2 %	100 %
	Melko eri mieltä	27,0 %	66,2 %	6,8 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	36,7 %	56,8 %	6,5 %	100 %
	Melko samaa mieltä	75,7 %	15,7 %	8,6 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	66,0 %	24,0 %	10,0 %	100 %
Yhteensä lkm		217	394	51	662
Yhteensä %		32,8 %	59,5 %	7,7 %	100 %
		Tilanne heikentynyt muutoksen myötä	Tilanne ennallaan	Tilanne parantunut muutoksen myötä	Yhteensä
Esimieheni toimii oikeuden- mukaisesti ja tasapuolisesti $\chi^2 = 259,254$ $p = 0,000$ Spearman = 0,511	Täysin eri mieltä	64,5 %	35,5 %	0 %	100 %
	Melko eri mieltä	27,2 %	70,7 %	2,2 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä	0,9 %	99,1 %	0 %	100 %
	Melko samaa mieltä	1,2 %	92,8 %	6,0 %	100 %
	Täysin samaa mieltä	2,5 %	76,3 %	21,4 %	100 %
Yhteensä lkm		71	443	37	551
Yhteensä %		12,9 %	80,4 %	6,7 %	100 %

Tarkemmin johtamisen oikeudenmukaisuutta kuvaa taulukon 18 toinen muuttuja ”Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti”. Suhteutettuna tilanteen

muuttumiseen uudistuksen aikana on muuttujien välinen yhteys tilastollisesti erittäin merkitsevä (molempien p-arvot 0,000). Epäoikeudenmukaisuutta johtamisessa kokeneista merkittävä osa näkee tilanteen heikentyneen muutoksen myötä. Vastaavasti täysin samaa mieltä olevista reilu viidennes kokee oikeudenmukaisuuden hyvänä ja tilanteen vieläpä parantuneen muutoksessa. Kokonaisuutena jakauman merkittävin anti on kuitenkin se, että vastaajista yli 80 prosenttia näkee tilanteen pysyneen ennallaan. Johtajuuden tasapuolisuus näyttäytyy tilannekohtaisista vaihteluista huolimatta suhteellisen pysyvänä ja arvoperustaisena.

Kaikkiaan aineisto osoittaa, että kuntaorganisaatioiden muutoksissa ilmenee epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Tasapuolisuuteen liittyvät ongelmat voivat syntyä muutosprosessin aikana ja sen johdosta. Vastaavankaltaisia tuloksia esittävät Savolainen, Lammintakanen, Kivinen ja Sarkkinen (2011), todeten tasapuolisuuden puutteiden ja eriarvoisuuden osaltaan vaikuttavan yhteisöllisyyden heikentymiseen ja yksilöiden muutosstressiin. Tuloksia vahvistaa Taskinen (2005), jonka mukaan tällaiseen tilanteeseen voidaan päätyä esimerkiksi esimiesten tehtävien uudelleenjakamisen ja palkitsemisjärjestelmän uudistamisen myötä. On näin ollen mahdollista, että muutostilanteessa eri henkilöstöryhmät kokevat saaneensa eriarvoista kohtelua, kuten Suonsivun (2003) tutkimus toteaa. Muutokset ovat Suonsivun mukaan heikentäneet tasa-arvoisuuteen, johtamisen oikeudenmukaisuuteen sekä johtamisen inhimillisyyteen liittyviä kokemuksia. Päinvastaisia tuloksia tuo esiin Linna (2008, 48): viime vuosina kokemukset johtamisen oikeudenmukaisuudesta kuntaorganisaatioissa ovat hänen mukaansa joiltain osin parantuneet. Löytyisikö haastatteluaineistosta selitysmalleja ristiriitaisten tulosten selkeyttämiseksi?

Molempien tutkimusten alkuvaiheessa toteutetuissa haastatteluissa keskusteltiin muutosprosessista, muutoksen suunnittelusta ja viestinnästä sekä muutoksen merkityksestä haastateltaville ja heidän työyhteisöilleen. Jo ensimmäiset haastattelut paljastivat odotuksia johtajuutta kohtaan ja tasapuolisuuden vaateet nousivat aineistossa esiin erityisesti työntekijöiden osalta. Tasa-arvo, tasapuolisuus ja oikeudenmukainen kohtelu liitettiin pääasiassa palautteen antamiseen ja motivointiin, mitkä Perkkä-Jortikan (2002) mukaan sisältyvät arvostavaan tukeen esimiestyössä⁴⁵. Huomionarvoista on, että tasapuolista kohtelua odotetaan myös työkavereilta, ei pelkästään esimiehiltä. Tasapuolisuus kytkeytyy myös tunneperäiseen tukeen, jota tarvitaan muutoksissa etenkin turvallisuudentunteen ylläpitoon. Mahdollisuudet sijaisten palkkaamiseen ja ajan tasalla oleviin työväliseisiin ovat esimerkkejä instrumentaalisesta tuesta, joka voi helpottaa merkittävästikin työyhteisön toimintaa ja sosiaalista kanssakäymistä.

Kuten edellä on todettu, yksi voimakkaimmin esiin nostetuista sosiaalisen tuen tarpeista on ilmapiiriin avoimuus ja yhteisöllisyys. Haastateltavista etenkin he, jotka kokivat saaneensa tukea työyhteisöltään ja kertoivat yhteishengen parantuneen, näkevät ilmapiiriin merkityksen erittäin suurena muutoksesta selviytymisen kannalta. Hyvän

45 Arvostavan tuen ohella Perkkä-Jortikka (2002) määrittää neljä tuen elementtiä: sosiaalista tukea syntyy arvostuksen, motiivoinnin ja keskustelumahdollisuuksien avulla. Tunneperäistä tukea rakennetaan empaattisella vuorovaikutuksella sekä mahdollisuuksina ilmaista myös kielteisiä tunteita. Instrumentaalinen tuki tarkoittaa yksinkertaisimmillaan mahdollisuuksia ruuhka-apuun ja asian tuntijoiden käyttöön tarvittaessa. Informatiivinen tuki auttaa työyhteisöä ratkaisemaan ongelmia ja hallitsemaan omaa työtään.

ilmapiirin tärkeystä huolimatta sen kehittäminen ja ylläpito koetaan varsin haasteellisenä muutoksen aikana. Pääosassa tutkimuskohteidemme työyhteisöjä keskustelun ja vuorovaikutuksen tarpeet ja toteutuminen eivät kohdanneet, mikä osittain johtui työpaikkapalaverien ja keskustelumahdollisuuksien puutteista.

Ne työryhmät alkoi täydellä tohinalla sen päätöksen tultua, koska tiettiin, et tulee kiire. Toiset sitten... ketkä ei oltu näissä... tehtiin töitä ja ootettiin sydän syrjällään että mitä ohjelmassa seuraa ja kuka missäkin sit seuraavaks työskentelee. (työntekijä, Kuntaliitos-aineisto)

Kyllä, joo tuntui just hyvältä, että kyseltiin koko matkan meidän mielipiteitä ja toiveita. (työntekijä, Kuntaliitos-aineisto)

Haastattelujen perusteella kuntafuusioiden esimiestyössä korostuvat palautteen antaminen, motivointi ja työntekijöiden välinen tasa-arvo. Uudistuksissa organisaation sisäiset valtasuhteet voivat muuttua, vahvistaen tasapuolisuuden merkitystä. Palautteen ja motivoinnin tarpeet kohdistettiin ensisijaisesti lähiesimiehen suuntaan, mutta myös lähimmille työtovereille. Esimiestoiminnassa palaute kytkettiin läsnäoloon ja kuuntelemiseen, mikä toimii psykologisen sopimuksen eheyden perustana.

Ja se mikä puuttuu selkeästi, nii tulee hyvä esimiestuki... että kokis, että se työ on arvokas. Vaikka kuin sen itelle ajattelee, että tää on jumalattoman arvokasta tää mun työ, mutta kun kukaan ei sano... niin kyllä se usko tahtoo vähän hiipua. Esimies niin vähällä sais sitä hyvää ilmapiiriä luotua, jos se hyvän sanan sanos, se ei tarkota, että kehuu päin pläsiä porukassa... että se osottais sillä tekemisellä, että tää on arvokasta työtä. (työntekijä, Polku-aineisto)

Tutkimusaineistossa ilmeni, että esimiehiltä saatavassa tunneperäisessä tuessa koettiin puutteita, mitä pyrittiin paikkaamaan etsimällä tukea työkavereilta. Onnistuessaan tilanne vahvisti yhteishenkeä, ”me-henkeä”, etenkin mikäli muutokseen sisältyi esimiesvaihdoksia. Tästä huolimatta on selvää, että empatian ja turvallisuuden tunteen vahvistamista odotettiin kuitenkin ensisijaisesti esimieheltä.

Käytännössä keskeisimpänä tukemisen ulottuvuuksista koettiin kuitenkin tiedon tarpeisiin vastaaminen. Tiedon jakaminen onkin kiistämättä yksi muutoksen johtamisen keskeisimmistä asioista. Taskisen (2005, 66) näkee viestinnän yhtenä tasapuolisuuden elementtinä, jolloin luotettavuus, avoimuus ja tosiasioihin perustuva tieto korostuvat (ks. myös Stenvall et al. 2008; Juuti & Virtanen 2009). Arikoski ja Sallinen (2008, 17) toteavat avoimen tiedottamisen olevan perusedellytys sille, että toiminnan reiluuteen on mahdollista luottaa. Haastattelumme vahvistivat näitä näkemyksiä: muutostilanteessa henkilöstön tiedontarve on valtaisa, jopa niin voimakas että esimiehen koetaan ”panttaavan” tietoa itsellään mikäli ei jatkuvasti kerro tilanteesta. Muutoksen valmisteluvaiheessa on lähes aina ajanjaksoja, jolloin odotetaan päätöksiä ja uutta tietoa ei yksinkertaisesti ole vielä saatavilla. Sen vuoksi koettiinkin tärkeänä, että esimies kertoo säännöllisesti myös sen, jos päivitettyä tietoa ei vielä ole.

Kyllä mun mielestä niitä tilaisuuksia pidettiin molemmissa kunnissa, että sittenhän se on aina siitä vastaanottajastakin kiinni... sitä tietoa on ihan tarpeeksi tarjolla. Mutta se on tosiaan tämä tiedottaminen, se on ikuisuusongelma. Jonkun mielestä se ei ole koskaan riittävää. (Virkamiesjohtaja, Kuntaliitos-aineisto)

Toivoisin, että jos jossakin tällasia systeemeitä mietitään, kuntaliitosta, niin ennenmin pitää henkilöstölle selvittää. Se on ihan hirveetä viime tippaan asti odottaa, että missä minä olen ja mitä minä saan tehdä ja että missä mennään. (Työntekijä, Kuntaliitos-aineisto)

Näkemyksen ero perustuu pitkälti erilaisiin lähtökohtiin ja tulkintoihin tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta, mikä on todettu edellä. Työntekijät nimeävät tiedonkulun heikoksi, kun todellinen ongelma on kaksisuuntaisen, dialogisen viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteissa. Kokemuksiin ja tulkintoihin vaikuttavat kuitenkin pienet asiat: heikolla tasolla olevan luottamuksen rapistumiseen riittää esimerkiksi ajattelemattomasti nimetty tilaisuus. Työnjaon selkeys, toiminnan suunnitelmallisuus ja selkeä käsitys vastuista ja tehtävistä toimivat kuitenkin peruslähtökohtana. Heikon luottamuksen, puutteellisten osallistumismahdollisuuksien ja riittämättömän keskusteluyhteyden tuloksena muodostuu kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta (vrt. Morrison & Robinson 1997).

Kuinka aineisto suhtautuu ristiriitaisiin tulkintoihin tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemusten muuttumisesta viime vuosina (vrt. Suonsivu 2003; Linna 2008)? Aineiston mukaan muutokset kärjistävät tasapuolisuudesta tehtäviä tulkintoja, mutta tietoisuus oikeudesta oikeudenmukaiseen kohteluun on epäilemättä parantunut. Psykologisten sopimusten muodostamisen ja ylläpidon näkökulmasta vaikuttaa siltä, että tasapuolisuuden ja vuorovaikutteisuuden kokemukset rakentavat varsin vahvaa pohjaa sopimusten eheydelle. Samansuuntaisia tuloksia esittävät Kickul et al. (2002) sekä Parzefall ja Hakanen (2010): vuorovaikutuksen toimivuus liittyy vahvasti sisäisiin psykologisten sopimusten osa-alueisiin, kuten motivoitumiseen, sitoutuneisuuteen ja työn tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin. Huomattavaa on, että oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen perustuvalla vuorovaikutuksella on suurempi vaikutus työntekijän käyttäytymiseen ja tyytyväisyyteen kuin oikeudenmukaisilla toimintatavoilla ja -periaatteilla. Vastaavasti ulkoisten sopimustekijöiden puutteet aiheuttavat tyytymättömyyttä juuri toimintatapojen oikeudenmukaisuuteen. Kokemus sopimuksen eheydestä vaikuttaa positiivisesti sitoutuneisuuteen ja henkiseen hyvinvointiin työssä (Parzefall & Hakanen 2010), motivoiden ja antaen voimia muutostilanteessa. Psykologisten sopimusten rooli ja niiden johtaminen eivät näin ollen ole yhdentekeviä kuntaorganisaatioissa.

2.2 Esimiesten kokema muutostilanne ja psykologiset sopimukset

2.2.1 Esimiehen kokeman muutoksen syvyyden vaikutukset sopimusten eheyteen

Tutkimuksissa on esitetty, että jopa puolet psykologisista sopimuksista on puutteellisia tai rikkoutuneita (esim. Grimmer & Oddy 2007). Muun muassa Conway ja Briner (2005) näkevät, ettei rikkoutumisen ja sopimusten puutteellisuuden syistä eikä yleisyydestä tiedetä vielä tarpeeksi. Viimeaikaisissa sopimuksia tutkivissa tutkimuksissa onkin tarkasteltu juuri puutteellisuutta, siihen vaikuttavia tekijöitä (Dulac et al. 2008) ja rikkonaisuuden johtopäätöksestä aiheutuvia reaktioita ja vaikutuksia (esim. Guerrero & Herrbach 2008). Millaisia vaikutuksia esimiesten ja työntekijöiden kokemien muutosten voimakkuudella on sopimusten eheyteen? Seuraavissa taulukoissa esimiesten näkemyksiä muutosprosessista ja omasta johtamistoiminnasta suhteutetaan heidän kokemansa muutoksen syvyyteen.

Muutoskokemuksen voimakkuus koostuu monista eri tekijöistä, joten sen kuvaaminen yksittäisellä muuttujalla ei antaisi luotettavaa tietoa. Haastatteluaineistoista nousseet näkemykset esimiesten kokemien muutosten voimakkuudesta vahvistavat perusteluja summamuuttujan rakentamiseen. Muutoksen voimakkuutta kuvaava summamuuttuja on koottu seuraavista väittämistä:

- Olen kokenut voimakasta epävarmuutta muutoksessa
- Koin tarvetta keskustella tavallista enemmän
- Koin tarvetta osallistua tavallista enemmän
- Koin tiedon tarpeeni kasvaneen
- Koin tarvetta joustaa tilanteen tasapainottamiseksi⁴⁶.

Muodostetun summamuuttujan reliabiliteettia mittaava Cronbachin α on 0,831, mitä voidaan pitää melko korkeana ja täten luotettavaa kuvaavana arvona⁴⁷. Muodostettu summamuuttuja sai arvoja välillä 2–25 ja se luokiteltiin sisällöllisin perustein kolmeen pääluokkaan: vähäiseen, neutraaliin ja merkittävään muutostilanteeseen. Muutoskokemuksen voimakkuus jakaantuu siten (taulukko 19), että vähäisenä sen kokee noin 23 prosenttia kaikista vastaajista. Neutraaliksi muutostilanne on muodostunut 55 prosentille vastaajista ja merkittävänä muutoksen on kokenut 23 prosenttia.

Taulukko 19 osoittaa, että vastaajien asemalla on jonkin verran vaikutusta siihen, kuinka vahvana muutos koetaan, mutta tilastollisesti yhteys ei ole merkitsevä p-arvon ollessa suurempi kuin 0,1⁴⁸. Tarkasteltaessa muutostilanteesta sen herättämien tun-

46 Muuttujien valinta tehtiin paitsi sisällöllisin perustein sekä haastatteluaineistoista saatujen tulosten pohjalta, myös muuttujien vahvojen keskinäisten korrelaatioiden kautta.

47 Yleisenä suosituksena on, että summamuuttujan riittävää reliabiliteettia osoittaa kun Cronbachin alfan arvo on $>0,7$. Metsämuuronen (2003, 108) huomauttaa, että jos käytössä on suppea-asteikkoisia muuttujia, voi alfan arvo jäädä ”teknisistä syistä matalaksi”. Validien havaintojen määrä oli 723 ja muuttujia viisi, muuttujien asteikkona viisiportainen Likert. Näillä perustein voidaan reliabiliteettia pitää riittävän hyvänä summamuuttujan käyttämiseksi analyysissä.

48 $\chi^2(1) = 4,462$, $p = 0,107$.

teiden näkökulmasta työntekijät ovat kokeneet sen hieman useammin merkittävänä kuin esimiehet (ero kolme prosenttiyksikköä). Aseman yhteyttä muutuskokemuksen voimakkuuteen ei voida pitää tilastollisesti merkitsevänä, mutta lähtökohta on tärkeä tunnistaa etsittäessä muita selittäviä tekijöitä.

Taulukko 19. Muutuskokemuksen voimakkuus työntekijöillä sekä esimiehillä ja johtajilla

	Muutuskokemuksen voimakkuus			
	Vähäinen	Neutraali	Merkittävä	Yhteensä
Työntekijät (N = 510)	24,1 %	52,2 %	23,7 %	100 %
Esimies/johto (N = 213)	18,8 %	60,6 %	20,7 %	100 %
Yhteensä (N = 723)	22,5 %	54,6 %	22,8 %	100 %

Taulukko 20. Muutuskokemuksen voimakkuus ja koettujen muutosten määrä

Muutosten määrä		Muutuskokemuksen voimakkuus			
		Vähäinen	Neutraali	Merkittävä	Yhteensä
Ei muutoksia	N = 368	33,2 %	52,4 %	14,4 %	100 %
1 muutos	N = 141	17,7 %	58,2 %	24,1 %	100 %
2 muutosta	N = 69	5,8 %	62,3 %	31,9 %	100 %
3 muutosta	N = 79	6,3 %	51,9 %	41,8 %	100 %
4 muutosta	N = 66	10,6 %	54,5 %	34,8 %	100 %
Yhteensä	N = 723	22,5 %	54,6 %	22,8 %	100 %

Todennäköisyys kokea muutos merkittävänä kohoaa huomattavasti, kun työympäristössä tapahtuvien uudistustoimenpiteiden määrä kasvaa. Tämä voi vaikuttaa loogiselta, mutta käytännössä ihmiset kokevat muutosta hyvin eri tavoin. Toisille muutuskokemus voi olla merkittävä, vaikka heidän työhönsä tai työympäristöönsä ei olisikaan kohdistumassa varsinaisia toimenpiteitä lähiaikoina. Tämä on nähtävissä taulukossa 20, jossa muutuskokemuksen voimakkuutta tarkastellaan suhteessa koettujen, omaa työtä ja työympäristöä koskeneiden muutosten määrään. Näiden muuttujien välillä riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevä p-arvon ollessa 0,000⁴⁹.

Tutkimusasetelman lähtökohtana on, että tilanteita ja tapahtumia koetaan yksilöllisiin merkityksenantoihin perustuen, jolloin muutosten merkittävyyden kokemuksiin haetaan aineistosta myös muita selittäviä tekijöitä kuin tapahtumien määrällinen ulottuvuus. Kiinnostava huomio on, että muutuskokemuksen voimakkuus kytkeytyy merkittävästi vastaajan kuntaorganisaatioon. Voimakkaan muutuskokemuksen läpikäyneiden osuus vaihtelee pääosin neljän ja 19 prosentin välillä. Poikkeuksen muodostavassa kunnassa yli 36 prosenttia esimiehistä ja johdosta oli kokenut voimakkaan

49 $\chi^2(1) = 73.915, p = 0.000$.

muutoksen. Tulos viittaa vahvasti muutosprosessin valmistelun ja muutosjohtamisen onnistuneisuuden merkitykseen. Näiden tulosten perusteella ympäristöön ja muutostilanteeseen liittyviä tekijöitä olennaisempaa näyttäisi olevan tarkastella, millä tavoin esimiesten muutoskokemuksen voimakkuus kytkeytyy ja heijastuu johtamistyöhön (taulukko 21⁵⁰).

Muutostilanteessa *esimiesten rooleissa ja vastuissa esiintyy usein epäselvyyttä*. Edellä on jo todettu, että esimiehen vastuiden hämärtyminen heijastuu varsin nopeasti koko työyhteisön toimintaan. Aineistossa 31 prosenttia esimiehistä ja johdosta kertoi roolinsa ja vastuunsa olleen muutoksessa ainakin ajoittain epäselviä. Tällaisia tilanteita tuli eniten vastaan voimakkaan muutoskokemuksen läpikäyneillä. Muutoskokemuksen voimakkuuden ja roolien selkeyden yhteyttä voidaan pitää tilastollisesti erittäin merkitseväenä. Tulos osoittaa, että esimiestehtävien muuttuessa varsin monet esimiehet kokevat hetkiä, jolloin ei ole tarkkaa selvyyttä vastuunjaosta toiminnan eri tasojen kesken. Haastatteluaineistoista on havaittavissa, että vastuunjaosta sopimisen puutteet heijastuvat nopeasti esimiesten motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen, hankaloittaen pahimmillaan päivittäistä johtamistyötä. Kuluu ylimääräistä aikaa selvittää, kenelle minäkään asian hoitaminen kuuluu, tai jonkin asian hoitaminen voi jäädä kesken kunnes vastuista sovitaan. Tärkeä tulos on myös se, että yli 55 prosenttia esimiehistä kuitenkin näkee, ettei merkittäviä epäselvyyksiä ole ollut. Kyselytulos antaakin kokonaisuudessaan positiivisemmän kuvan haastattelutuloksiin nähden: vastuiden epäselvyyttä tuotiin esiin monissa eri vaiheissa sekä esimiehille että työntekijöille toteutetuissa haastatteluissa ja usein sitä leimasi esimiehen vaihtuminen.

Pitäs olla yks ihminen joka vastaa siitä, että kaikki pelaa... että oliko siinä ketään joka oikein oikeasti oli vastuus siitä että kaikki hommat toimii. (työntekijä, Kuntaliitos-aineisto)

Suunnittelutyön määrä esimiehen kokemana on seuraava tarkasteltava asia. Esimiehistä 57 prosenttia vastaa, ettei koe suunnittelutyön määrän olleen liian suuri. Liian suurena sen on ainakin ajoittain kokenut 23 prosenttia vastaajista. Tilastollisesti tulosta voidaan pitää merkitseväenä: muutoksen voimakkuus lisää todennäköisyyttä kokea suunnittelutyön määrä liian suurena. Sisällöllisesti tarkastellen muuttujien välisen riippuvuuden ja kausaalisuuden suunta ei ole suoraviivainen, vaan kuvaavampaa on vastavuoroisuus. Suunnittelutyön määrän kasvu voi lisätä esimerkiksi tuen tarvetta sekä tarvetta joustaa muun muassa työajan suhteen. Vastaavasti valmisteluvaiheessa voi olla runsaastikin odotuksia esimiehen omaan työhön tai työyhteisöön kohdistuvista muutoksista. Tilanne voi syventää muutoskokemuksen voimakkuutta ja suunnittelutyön määrä voi tuntua liian suurelta tai muodostua herkemmin taakaksi. Voidaan otaksua, että useammat työyhteisöön ja omaan työhön kohdistuvat muutokset lisäävät suunnittelutyön määrää, mikä kokonaisuutena on kytköksissä esimiehen kokemukseen muutoksen voimakkuudesta.

50 Taulukkoon 21 sisältyvät vain niiden vastaajien vastaukset, jotka ovat ilmoittaneet kyselyn alkaessa olevansa esimies- tai johtoasemassa. Näihin esimiehille kohdistettuihin kysymyksiin vastasi myös muutama työntekijä ja ne on rajattu tuloksista pois.

Taulukko 21. Esimiesten näkemyksiä työstään muutostokemuksen voimakkuuteen suhteutettuna

	Muutosko- kemuksen voimakkuus	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Esimiehen roolini ja vastuuni olivat selkeitä koko muutosprosessin ajan	Vähäinen	7,9 %	7,9 %	18,4 %	28,9 %	36,8 %	100 %
	Neutraali	3,4 %	23,7 %	11,9 %	42,4 %	18,6 %	100 %
	Merkittävä	17,1 %	39,0 %	14,6 %	19,5 %	9,8 %	100 %
$\chi^2(1) = 29,567$ $p = 0,000$ Spearman = -,292							
Yhteensä N		14	47	27	69	40	197
Yhteensä %		7,1 %	23,9 %	13,7 %	35,0 %	20,3 %	100%
Liitokseen liittyvän suunnittelutyön määrä ei ole ollut liian suuri minulle	Vähäinen	7,9 %	5,3 %	13,2 %	31,6 %	42,1 %	100 %
	Neutraali	5,1 %	14,4 %	18,6 %	43,2 %	18,6 %	100 %
	Merkittävä	12,2 %	31,7 %	22,0 %	24,4 %	9,8 %	100 %
$\chi^2(1) = 26,125$ $p = 0,001$ Spearman = -,299							
Yhteensä N		14	32	36	73	42	197
Yhteensä %		7,1 %	16,2 %	18,3 %	37,1 %	21,3 %	100%
Ajalliset resurssini olivat riittävät työyhteisöni tukemiseksi	Vähäinen	10,5 %	21,1 %	23,7 %	23,7 %	21,1 %	100 %
	Neutraali	18,8 %	23,9 %	20,5 %	26,5 %	10,3 %	100 %
	Merkittävä	41,5 %	34,1 %	7,3 %	14,6 %	2,4 %	100 %
$\chi^2(1) = 23,372$ $p = 0,003$ Spearman = -,296							
Yhteensä N		43	50	36	46	21	196
Yhteensä %		21,9 %	25,5 %	18,4 %	23,5 %	10,7 %	100%
Saan työhöni riittävästi tukea omilta esimiehiltäni	Vähäinen	5,3 %	5,3 %	18,4 %	44,7 %	26,3 %	100 %
	Neutraali	9,2 %	17,6 %	17,6 %	43,7 %	11,8 %	100 %
	Merkittävä	17,1 %	14,6 %	31,7 %	26,8 %	9,8 %	100 %
$\chi^2(1) = 16,368$ $p = 0,037$ Spearman = -,230							
Yhteensä N		20	29	41	80	28	198
Yhteensä %		10,1 %	14,6 %	20,7 %	40,4 %	14,1 %	100%

Onko suunnittelutyöhön kuluvalle ajalle ja esimiehen läsnäololla yhteys? Suhteutettuna suunnittelutyötä kuvaavan muuttujan tuloksia siihen, että kaikista vastaajista 41 prosenttia (ks. luku 2.1.2) näkee, ettei esimies ole riittävästi läsnä arjessa, näyttää 57 prosentin tyytyväisten osuus loogiselta suunnittelutyön määrän osalta. Olisikin kiinnostavaa etsiä syvempiä yhteyksiä näiden tulosten kesken, mutta on huomioitava

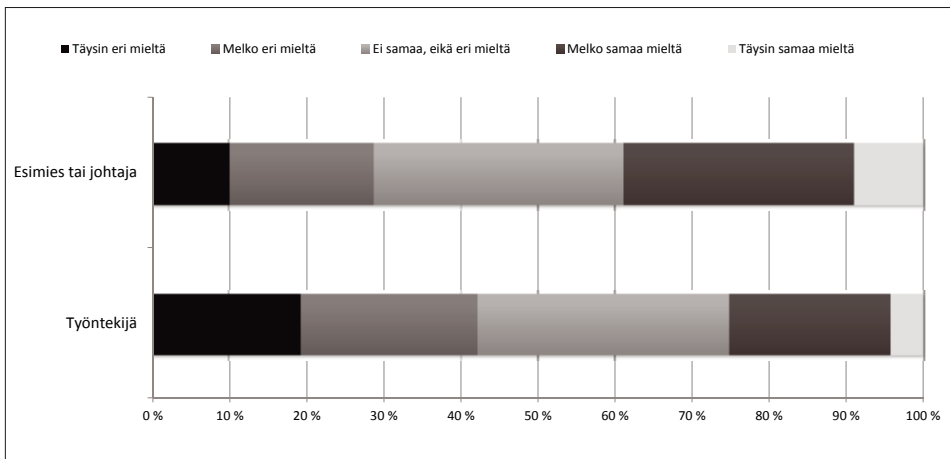
että Kuntaliitos-aineistossa kyselyyn ei vastattu työyhteisöittäin. Aineisto ei välttämättä sisällä työyhteisöstä sekä esimiehen että alaisen vastauksia, eikä työyhteisön nimeämistä haluttu ottaa taustakysymyksiin mukaan sosiaalisesti arkojen asioiden esille tuonnin vuoksi. Tämän takia suoria johtopäätöksiä läsnäolon puutteen ja suunnittelutyön määrän perusteella ei voida tehdä, mutta aineiston laajuuden vuoksi tulokset toki osoittavat suuntaa-antavasti, kuinka laajalti läsnäolon puutteet koskevat henkilöstöä muutoksessa. Esimiehistä lähes puolet toteaa, etteivät *ajalliset resurssit työyhteisön tukemiseen* ole olleet riittäviä. Merkittävänä muutoksen kokeneista esimiehistä jopa 76 prosenttia oli tätä mieltä. Vain reilu kolmannes esimiehistä näki ajallisten resurssien olleen riittäviä muutosprosessin aikana. Tältä osin voidaan siis nähdä yhteys esimiesten kokemien ajallisten resurssien riittävyyden ja henkilöstön kokeman esimiehen läsnäolon kesken. Myös tilastollisesti riippuvuus on merkitsevä. Kokonaisuutena aineiston voidaan todeta osoittavan, että sekä esimiehet että työntekijät kokevat erittäin useissa työyhteisöissä, ettei esimies ehdi olla riittävästi läsnä muutostilanteessa.

Kokonaan johtajien ja esimiesten työaika jos aatellaan... puuhastelee kokouksesta toiseen... että olis kyllä hirviästi töitä siinä johtamisessakin ja siinä työyhteisön kehittämisessä... siihen ei vielä varmaan aikaa. Henkilöstön hyvinvointia ei vielä varmaan ole aateltukaan. (työntekijä, Polku-aineisto)

Lähiesimiehen etäännyminen muutostilanteessa on ongelmallista, minkä osoittavat myös Savolainen et al. (2011). Heidän aineistossaan esimiehen loitoneminen työyhteisön arjesta siirsi käytännön johtamista työntekijöille, lisäten tarvetta jämäkkään ja vahvaan johtamisotteeseen. Vastaava tulos on nähtävissä myös tässä aineistossa.

Esimiehistä yli viidennes on kokenut muutoksen merkittävänä. Voidaankin olettaa muutoksen herättävän tuen, keskustelun ja tiedon tarvetta myös heissä itsessään. Noin neljännes esimiehistä näkee, ettei saa *riittävästi tukea työhönsä omalta esimieheltään* (taulukko 21). Tilastollisesti muuttujan yhteys muutuskokemuksen voimakkuuteen on melkein merkitsevä ($p = 0,037$). Tulos viittaa siihen, kuten edellä on todettu, että johtavassa asemassa olevien virkamiesten tehtävissä ja vastuissa esiintyy epäselvyyttä vielä pitkäänkin muutoksen jälkeen, jolloin alempien esimiesten tukeminen voi hankaloitua. Lisäksi johtavassa asemassa olevien ajalliset resurssit ovat muutostilanteessa tavallista tiukemmat ja – mikäli edes mahdollista – vieläkin tiukemmat kuin lähiesimiehillä. On siis olennaista huomioida, että myös esimiehet muodostavat psykologisen sopimuksen työnantajansa kanssa.

Mulla on semmosia pitkäaikaisia johtavassa asemassa olleita alaisia, jotka hakee sitä rooliaan nykyisessä uudessa yhteisössä, ja joilla on myöskin asema vaihtunu... jotka ehkä 30 vuotta ovat tehneet johtavassa asemassa ja nyt ei ollakaan enää, tuli outo esimies, siinä on ollu tavallaan se oman paikan hakeminen tässä omissa organisaatioissa ja sit keskushallintoon päin. (Johtava virkamies, Kuntaliitos-aineisto)



Kuvio 20. Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksilöinä uudistuksen yhteydessä, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmat

Esimiehen heikentyneet ajalliset resurssit oman työyksikön johtamiseen ovat osaltaan voineet vaikuttaa siihen, minkä vuoksi jopa 42 prosenttia työntekijöistä (kuvio 20) kokee, ettei ole saanut esimieheltään riittävästi yksilöllistä huomiota ja kohtelua muutoksen aikana. Esimiesten näkemykset ovat jonkin verran positiivisemmat: negatiivisesti asiaan suhtautuu 29 prosenttia ja positiivisesti 39 prosenttia esimiehistä. Näkemysten jakautuminen on näin ollen varsin voimakasta molemmilla tahoilla. Tilastollisesti muuttujien välinen riippuvuus on erittäin merkitsevä⁵¹.

Taustatekijät ja selitysmallit yksilöllisen kohtelun osalta eivät ole yksinkertaisia. Yksilöllisen kohtelun vaihtelua voidaan selittää esimiehellä käytössä olevilla ajallisilla resursseilla ja niiden hyödyntämisellä johtamisessa⁵². Yksiselitteinen vastaus kohteluun se ei kuitenkaan ole. Yksilöllinen kohtaaminen vaatii aikaa ja rauhallisia hetkiä esimiehen arjessa, mikä osaltaan luo yhteisymmärrystä esimiehen ja alaisen välillä⁵³. Tulosta tukee myös Merilä (2008, 205; 231), jonka tutkimuksen mukaan yksilöllinen kohtaaminen ei lisännyt henkilöstön muutoskykyä. Tulosta perustellaan sillä, että yksilöllinen kohtaaminen jäi muutosprosessin aikana tavallisen toiminnan tasolle, eikä näin ollen rakentanut muutoskykyä. Taulukon 22 mukaan esimiehen kokeman muutostilanteen voimakkuudella ei ole vahvaa yhteyttä siihen, kyetäänkö työyhteisön jäsenet huomioimaan yksilöinä. Voidaankin tulkita, että sekä Merilän että tämän aineiston tuloksiin ovat voineet vaikuttaa kohtaamisten ja kahdenvälisten kontaktien kattavuus ja toimivuus yleisestikin ottaen. Kyse on johtamistoiminnan ohella johtajuudesta kokonaisuudessaan.

51 $\chi^2(1) = 21.279$, $p = 0.000$.

52 "Ajalliset resurssit olivat riittävät työyhteisöni tukemiseksi" suhteessa "Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksilöinä uudistuksen yhteydessä" $\chi^2(1) = 36.811$, $p = 0.02$, Spearman .278

53 "Muutos ei ole vaikuttanut minun ja alaisten välistä yhteisymmärrystä" suhteessa "Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksilöinä uudistuksen yhteydessä" $\chi^2(1) = 44.636$, $p = 0.000$, Spearman .244

Taulukko 22. Esimiesten näkemyksiä yhteisymmäryksestä ja yksilöllisestä kohtelusta

	Muutosko- kemuksen voimakkuus	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Muutos ei ole vaikeuttanut minun ja alaiseni välistä yhteisymmärrystä $\chi^2 = 16.126$ $p = 0.04$ Spearman = -.245	Vähäinen Neutraali Merkittävä	2,6 % 3,4 % 12,2 %	2,6 % 5,0 % 12,2 %	15,8 % 16,8 % 22,0 %	34,2 % 44,5 % 39,0 %	44,7 % 30,3 % 14,6 %	100 % 100 % 100 %
Yhteensä N		10	12	35	82	59	198
Yhteensä %		5,1 %	6,1 %	17,7 %	41,4 %	29,8 %	100 %
Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksi- löinä uudistuksen yhteydessä $\chi^2 = 26.202$ $p = 0.01$ Spearman = -.081	Vähäinen Neutraali Merkittävä	15,8 % 3,9 % 22,7 %	5,3 % 25,2 % 13,6 %	39,5 % 31,5 % 29,5 %	26,3 % 34,6 % 22,7 %	13,2 % 4,7 % 11,4 %	100 % 100 % 100 %
Yhteensä N		21	40	68	64	16	209
Yhteensä %		10,0 %	19,1 %	32,5 %	30,6 %	7,7 %	100 %

Edellä kuvattujen esimiesten muutkokokemusten kautta voidaan ymmärtää paremmin niitä tekijöitä ja lähtökohtia, minkä vuoksi 11 prosenttia esimiehistä näkee muutoksen vaikeuttaneen hänen ja alaisensa välistä yhteisymmärrystä. Tällöin esimies tunnistaa muutoksen rikkoneen sitä psykologista sopimusta, joka hänen alaisellaan on suhteessa työnantajaan. Luontevaa on, että esimies näkee käytännössä tämän muun muassa ongelmina vuorovaikutuksessa ja erilaisina näkemyksinä muutokseen ja organisaatio-toimintaan liittyen. On myös mahdollista, että muutoksen näkyvä vastustaminen on koettu yhteisymmärrystä vaikeuttavana ilmiönä. Yhteisymmärryksen heikkenemisen tunnistaneiden esimiesten määrä on kokonaisuuteen suhteutettuna pienehkö, mutta oleellista on kyseessä olevan juuri esimiesten näkökulma yhteisymmärrykseen. Myöhemmin osoitetaan, että esimiesten näkemykset moniin työyhteisön asioihin ovat työntekijöitä positiivisempia, joten tulokseen on suhtauduttava kriittisesti. Huolimatta siitä, ettei prosenttiosuus anna koko kuvaa psykologisten sopimusten eheydestä, on se tutkimuksen kannalta tärkeä tulos.

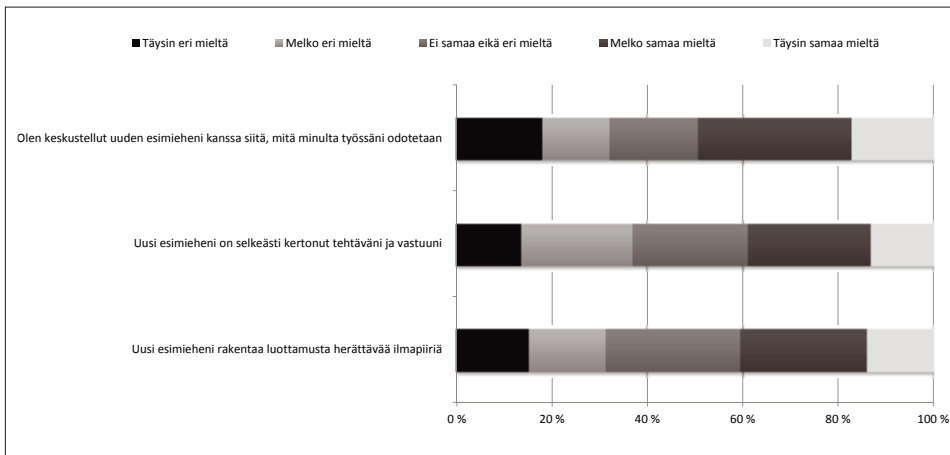
Oleellista tutkimustuloksessa on, että analyysi osoittaa muutkokokemuksen voimakkuuden ja yhteisymmärryksen heikkenemisen välillä olevan yhteyttä, joskaan ei tilastollisesti kovin vahvaa. Haastatteluaaineistot kertovat kuitenkin, että esimiehen kokeman muutoksen syvyydellä sekä psykologisten sopimusten muodostamisen mahdollisuuksilla on selkeä yhteys. Esimiehen kokeman muutoksen merkityksen ja syvyyden kasvaessa hän kokee, ettei ehdi olla riittävästi läsnä työyhteisössään eikä kohdata työntekijöitä yksilöinä. Nämä tekijät osaltaan selittävät, minkä vuoksi sopimusten on todettu purkautuvan muutostilanteissa (esim. Taskinen 2005, 195). Aineiston osoittamat tulokset kokonaisuutena tarkoittavat, että psykologisia sopimuksia ei ole riittävän vahvasti ja tietoisesti solmittu uudelleen. Seuraavaksi tarkastellaan, kuinka esimiehen

vaihtuminen vaikuttaa sopimusten muodostamiseen työntekijöiden näkökulmasta.

2.2.2 Esimiehen vaihtuminen ja uuden sopimuksen rakentaminen

Esimiehen rooli psykologisten sopimusten solmimisessa on niin merkittävä, että esimiehen vaihtuessa psykologiset sopimukset on solmittava uudelleen (esim. Morrison & Robinson 1997). Seuraavilla kyselyn muuttujilla kuvataan vastaajien näkemyksiä siitä, miten sopimuksen luominen uuden esimiehen kanssa on sujunut. Näissä tuloksissa ovat mukana vain ne vastaajat (työntekijät ja esimiehet), jotka ovat ilmoittaneet esimiehensä vaihtuneen muutoksen myötä (noin 270 vastaajaa).

Tulokset kertovat, että kyselyn toteutusajankohtana psykologisten sopimusten muodostaminen uuden esimiehen kanssa oli pitkälti kesken. Sopimuksen muodostamisen lähtökohtana on keskustelu esimiehen ja alaisen välillä siitä, mitä molemmilta osapuolilta odotetaan ja mitkä ovat tehtävät ja vastuut. Vastaajista 32 prosenttia on täysin tai melko eri mieltä siitä, onko käynyt esimiehensä kanssa keskustelua työhön liittyvistä odotuksista. Vastaava luku esimieheslähtöisen tehtävien ja vastuiden kerromisen kohdalla on 37 prosenttia. Noin kolmannes vastaajista on siis tyytymätön uuden esimiehen kanssa käytyyn työpanokseen liittyvään keskusteluun.



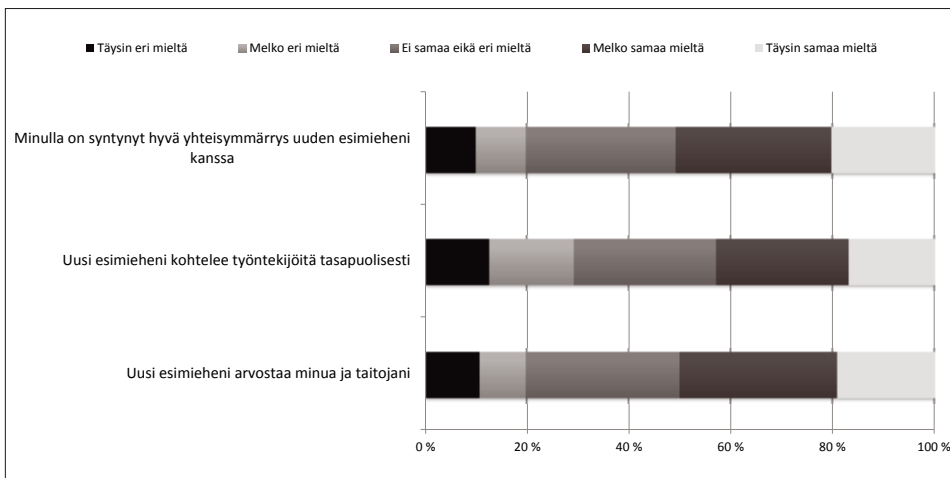
Kuvio 21. Jakaumat 1/2 psykologisen sopimuksen muodostamisesta uuden esimiehen kanssa, N = 273

Luottamuksen roolia psykologisten sopimusten muodostamisessa on pohdittu edellä sekä erillisissä artikkeleissa⁵⁴, ja sitä tarkastellaan seuraavassa luvussa syvemmin. Tässä yhteydessä on paikallaan todeta, kuinka vastaajat näkevät uuden esimiehen toiminnan luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisessa. Vastaajista 31 prosenttia näkee luottamusta herättävän ilmapiirin rakentamisen puutteellisena. Melko tai täysin samaa mieltä vas-

54 Luottamusta on Kuntaliitos-aineistoa hyödyntäen käsitelty kahdessa aiemmin julkaistussa artikkelissa (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2009 ja Stenvall, Syväjärvi, Vakkala & Harisalo 2010).

taajista on noin 40 prosenttia. Uuden esimiehen kanssa käytävät keskustelut sekä yhteisymmärrys vastuista ja tehtävistä rakentavat luottamusta johtamiseen. Kokonaisuutena psykologinen sopimus rakentuu hyvin pitkälti sen pohjalta, muodostuuko uuden esimiehen kanssa hyvä keskusteluyhteys. Mahdollisimman pian esimiehen saavuttua on hyvä käydä keskustelu työntekijän tehtävistä ja vastuualueista, sekä siitä, mitä työntekijältä odotetaan. Keskustelujen puuttuminen aiheuttaa hyvin nopeasti epätietoisuutta ja -varmuutta perustyössä, ja tilanteet voivat kärjistyä esimiehen vaihtuessa useammin kuin kerran. Aineiston mukaan tässä on siis merkittäviä puutteita.

Luottamusta herättävän ja avointa keskusteluyhteyttä edistävän ilmapiirin rakentaminen liittyy siihen, kuinka tasapuolista kohtelua henkilöstö kokee saavansa (kuvio 22). Noin 43 prosenttia näkee kohtelun tasapuolisuuden olevan kunnossa, mutta puutteellisenä sen kokee 29 prosenttia vastaajista. Tämä tulos on lähellä kaikkien vastaajien näkemystä edellä käsitellyn kysymyksen ”Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti”, jossa 52 prosenttia oli melko tai täysin samaa mieltä ja 28 prosenttia melko tai täysin eri mieltä. Yhdeksän prosenttiyksikön ero melko tai täysin samaa mieltä olevien keskuudessa kertonee siitä, että tasapuolisuuden kokemuksia kartutetaan pidemmällä aikavälillä, mutta toisaalta uuden esimiehen toimintaa tarkkaillaan alkuvaiheessa ”herkemmin tuntosarvin”. Osoittamalla arvostusta työntekijöiden osaamista ja työpanosta kohtaan uusi esimies rakentaa vahvaa pohjaa sopimuksille. Esimiehen osoittamaan arvostukseen onkin vastaajista tyytyväisiä yli puolet. Tyytymättömien osuus on noin viidennes vastaajista.



Kuvio 22. Jakaumat 2/2 psykologisen sopimuksen muodostamisesta uuden esimiehen kanssa, N = 273

Kysymystä ”Minulla on syntynyt hyvä yhteisymmärrys uuden esimieheni kanssa” voidaan pitää yksittäisistä muuttujista vahvimmin psykologisen sopimuksen muodostumisen tilaa vahvimmin kuvaavana. Muut muuttujat kuvaavat yhteisymmärryksen osa-alueita ja tekijöitä, jotka sopimuksen eheydessä ovat merkittäviä. Kuvio 22 osoittaa viidennes vastaa kokevan, ettei uuden esimiehen kanssa ole syntynyt hyvää

yhteisymmärrystä. Puolet vastaajista on yhteisymmärryksen syntymisestä kuitenkin melko tai täysin samaa mieltä. Huolimatta siitä, ettei jakauma ole täysin vertailukelpoinen edellä kuvattuun tulokseen, jossa vain 11 prosenttia esimiehistä näkee yhteisymmärryksen vaikeutuneen muutoksessa, voidaan osapuolten näkemyksissä nähdä eroja psykologisen sopimuksen eheyden suhteen.

Taulukko 23. Esimiehen kanssa käytävän keskustelun vaikutus yhteisymmärryksen rakentumiseen

Minulla on syntynyt hyvä yhteisymmärrys uuden esimieheni kanssa		Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Olen keskustellut uuden esimieheni kanssa siitä, mitä minulta työssäni odotetaan	Täysin eri mieltä (N = 43)	34,9 %	18,6 %	30,2 %	11,6 %	4,7 %	100 %
	Melko eri mieltä (N = 33)	3,0 %	24,2 %	30,3 %	36,4 %	6,1 %	100 %
	Ei samaa eikä eri mieltä (N = 44)	6,8 %	4,5 %	54,5 %	22,7 %	11,4 %	100 %
	Melko samaa mieltä (N = 75)	4,0 %	6,7 %	25,3 %	49,3 %	14,7 %	100 %
	Täysin samaa mieltä (N = 41)	2,4 %	2,4 %	7,3 %	19,5 %	68,3 %	100 %
Yhteensä N		23	24	69	72	48	236
Yhteensä %		9,7 %	10,2 %	29,2 %	30,5 %	20,3 %	100%

Yksi vahvimmin yhteisymmärryksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä on epäilemättä, onko työntekijä keskustellut uuden esimiehen kanssa työssä odotettavista asioista. Taulukko 23 osoittaa, että kyseisten muuttujien välillä oleva yhteys on tilastollisesti erittäin merkitsevä. Keskustelun käyminen lisää todennäköisyyttä rakentaa hyvä yhteisymmärrys esimiehen kanssa. Taulukko kuitenkin osoittaa, että on vastaajia, jotka kokevat yhteisymmärryksen muodostuneen ilman varsinaista odotuksia koskevaa keskustelua uuden esimiehen kanssa. On mahdollista, että uusi esimies on ollut työntekijälle ennestään tuttu tai esimies on nostettu työyhteisön sisältä, jolloin odotuksia voidaan pitää pysyväluonteisina ja jo aiemmin sovittuina edellisen esimiehen kanssa. Toisaalta esimiehen vaihtuessa työntekijät kokevat todennäköisesti myös muita muutoksia, kuten työtehtävien tai työympäristön muuttumista, jolloin odotuksista tulisi ehdottomasti keskustella (esim. Conway ja Briner 2005). Vastaavasti on nähtävissä, että kaikissa tapauksissa yhteisymmärrystä ei ole kyetty rakentamaan keskusteluista huolimatta. Keskustelun käymisen voidaan todeta olevan hyvä lähtökohta, mutta ei suinkaan ainoa sopimuksen muodostumisen ja sen eheyden edellytys.

Uuden esimiehen kanssa rakennettava psykologinen sopimus muodostuu monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Korrelaatiomatriisista (taulukko 24) nähdään, että kaikkien mitattujen muuttujien välillä on tilastollisesti erittäin merkitsevä riippuvuus (p -arvon merkitsevyytaso). Spearmanin korrelaatiokerroin kertoo muuttujien välisen riippuvuuden voimakkuudesta. Viitteellisesti riippuvuutta voidaan Metsämuurosen (2003, 305) mukaan kuvata korkeaksi jos arvot ovat välillä .600–.800 ja melko korkeaksi jos arvot ovat välillä .400–.600⁵⁵. Testien pohjalta voidaan tehdä tulkinta, että muuttujien välillä on merkitsevä riippuvuus. Matriisia voidaan tarkastella poimimalla muuttujia, joilla on vahvimmat ja toisaalta heikoimmat keskinäiset korrelaatiot. Matriisiin heikoimmatkin korrelaatiot ovat tässä tapauksessa kohtalaisen merkitseviä. Jos tarkastellaan luottamusta herättävän ilmapiirin rakentamista esimiestyössä, nähdään vahvimpien riippuvuuksien muodostuvan tasapuolisen kohtelun ja hyvän yhteisymmärryksen kesken. Luottamusta herättävää ilmapiiriä tarvitaan, jotta esimiehen kanssa voi käydä hedelmällistä keskustelua tehtävistä ja vastuista. Luottamusta rakentaa arvostava ja tasapuolinen johtajuus (esim. Jalava & Matilainen 2010; Paasivaara & Nikkilä 2010).

Kysymyksellä ”Esimies on selkeästi kertonut tehtäväni ja vastuuni” ei ole yhtä voimakkaita korrelaatioita kuin muilla matriisiin muuttujilla, vaikkakin ne ovat yhtä kaikki merkitseviä. On mahdollista, että kysymys on hieman ongelmallinen matriisin kokonaisuuden kannalta, sillä sen lähtökohtana on ylhäältä alas suuntautuva johtaminen. Muiden kysymysten perustana ovat psykologisen johtamisorientaation lähtökohdat. Toisaalta analyysin tässä vaiheessa on mahdollista esittää tulkinta, ettei perinteinen johtajuusajattelu edistä yhtä vahvasti psykologisen sopimuksen muodostumista siten kun se teoreettisessa perustassa kuvataan. Psykologisen sopimuksen muodostaminen ja päivittäminen edellyttää vuorovaikutteista, luottamusta herättävää esimiehen ja alaisen välistä suhdetta sekä tasapuolista, arvostavaa ilmapiiriä työyhteisössä.

Huomionarvoista korrelaatioiden tarkastelussa on, että sekä matriisi että sisällöllinen muuttujien tarkastelu kertovat, ettei muuttujien välille pystytä osoittamaan suoraviivaista syy-seuraussuhdetta. Toisin sanoen tulokset eivät kerro riippuvuuden suuntaa, vaan tutkitut muuttujat voivat kukin vaikuttaa toisiinsa. Tulkintana voidaankin esittää, että muuttujien välillä on vastavuoroinen kausaalisuhte (Rauhala 2005; Bandura 1987). Kausaalisuus ja toimijoiden väliset riippuvuussuhteet ovat pikemminkin aiheita kokemukselle kuin syytä tai selittäviä tekijöitä (Rauhala 1994, 14). Näkemyksiä kausaalisuudesta on siis monia. Muun muassa Töttö (2005, 114; 124–129) näkee, että kausaalisuhte on eri asia kuin korrelaatio. Kausaalisuhteessa syy tapahtuu ennen vaikutusta, mutta käsitteelliset suhteet ovat ajallisesti yhteneviä. Korrelaatio voi myös olla näennäinen, jolloin yhteyden aiheuttaa jokin kolmas tekijä. Kolmannen vaikuttavan tekijän mahdollisuus on luonnollisesti pidettävä mielessä tuloksia tarkasteltaessa. Yhdistämällä haastatteluaineistojen tuottamaa tietoa kyselyaineiston analyysiin on voitu perustella valintoja ja rajata pois epäolennaisilta vaikuttavia tekijöitä. Tilastollinen analyysi kokonaisuudessaan opettaakin Töttöä (emt., 158) mukaillen, ettei mittauksiksiin voi suhtautua todellisuutta osoittavina faktoina, vaan vinkkeinä siitä, millainen todellisuus tulokset tuottaa.

55 Tilastotieteen menetelmäoppaissa tulkintaa helpottaviin viitearvoihin ei juurikaan oteta kantaa tai rajat kerrotaan vahvasti ehdollisina. Metsämuurosen (2003) rajanvetoon onkin syytä suhtautua varauksellisesti.

Taulukko 24. Korrelaatiomatriisi uuden esimiehen kanssa muodostettavaan psykologiseen sopimukseen vaikuttavista tekijöistä (Spearmanin korrelaatiokerroin)

		Uusi esimie- heni rakentaa luottamusta herättävää ilmapiiriä	Uusi esimie- heni on sel- keästi kerto- nut tehtävä- ni ja vastuuni	Voin keskus- tella tehtä- vistäni ja vastuistani uuden esi- mieheni kanssa	Uusi esimie- heni arvostaa minua ja taitojani	Uusi esimie- heni kohtelee työnteki- jöitä tasa- puolisesti	Minulla on syntynyt hyvä yhteisymmär- rys uuden esimieheni kanssa
Uusi esimieheni rakentaa luottamusta herättävää ilmapiiriä	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	1,000 236	,599** ,000 236	,742** ,000 236	,689** ,000 236	,786** ,000 236	,810** ,000 235
Uusi esimieheni on selkeästi ker- tonut tehtäväni ja vastuuni	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	,599** ,000 236	1,000 ,000 237	,636** ,000 237	,576** ,000 237	,498** ,000 237	,565** ,000 236
Voin keskustella tehtävistäni ja vastuistani uuden esimieheni kanssa	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	,742** ,000 236	,636** ,000 237	1,000 ,000 237	,695** ,000 237	,656** ,000 237	,761** ,000 236
Uusi esimieheni arvostaa minua ja taitojani	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	,689** ,000 236	,576** ,000 237	,695** ,000 237	1,000 ,000 237	,743** ,000 237	,775** ,000 235
Uusi esimieheni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	,786** ,000 236	,498** ,000 237	,656** ,000 237	,743** ,000 237	1,000 ,000 237	,801** ,000 236
Minulla on synty- nyt hyvä yhteis- ymmärrys uuden esimieheni kanssa	Korrelaatio- kerroin 2-suunt. p-arvo N	,810** ,000 235	,565** ,000 236	,761** ,000 236	,775** ,000 235	,801** ,000 236	1,000 ,000 236

**Korrelaation merkitsevyystaso on 0,01 (2-suuntainen)

Situaatioajattelussa nähdään, että esimies ja alainen kuuluvat toistensa situaatioihin, elämäntilanteisiin (esim. Syväjärvi et al. 2007). Voiko tähän liittyä poikkeuksia muutostilanteessa olevissa kuntaorganisaatioissa? Hogg (2005, 68) nostaa esiin esimerkin, jossa organisaatiomuutoksessa työyhteisön uudeksi esimieheksi nimitetään esimies toisesta työyhteisöstä tai organisaation ulkopuolelta. Hogg (emt.) näkee sosiaalisen identiteetin rakentumisen näkökulman kautta, että organisaation alaryhmien identiteetti voi muutostilanteessa olla vahvemmin muutosta edeltävään tilanteeseen perustuva, jolloin entinen esimies kuuluu ryhmään. Tällöin uusi esimies voi leimautua ”yhdeksi muista”, jääden ryhmän ulkopuolelle. Johtajuus riippuu näin ollen ensinnäkin ryhmän

ennen muutosta muodostamasta identiteetistä, mutta myös ryhmän näkemyksestä, asemoituuko johtaja ryhmän sisään. Situaatioajattelussa nähdään kuitenkin, että ihmisen elämäntilanteeseen kuuluvat kaikki ne ihmiset ja asiat, joiden kanssa hän on tekemisissä. Sosiaaliselta asemaltaan ryhmän (työyhteisön) ulkopuolelle sijoittuva johtajakin kuuluisi tämän näkökulman mukaan työntekijöidensä situaatioihin, mikäli hän on heidän kanssaan tekemisissä. Vuorovaikutus ja työntekijöiden käyttäytymiseen (toimintaan) vaikuttaminen sisältyy johtamisen peruslähtökohtiin. Tästä näkökulmasta voidaan siis asennoitua kriittisesti sitä kohtaan, onko johtajalla ylipäätään johtajuutta, ellei hän kuulu alaisensa situaatioon ja ellei hän toimi vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Kysymyksessä palataan pohtimaan johtajuuden ydintä.

Tulokset osoittavat kokonaisuudessaan, kuinka vahva merkitys psykologisella johtajuudella on työyhteisön arjessa. Psykologiset sopimukset yhdistävät yksilölliset kokemukset ja identiteetin organisaatiomuutoksen todellisuuteen, jonka vuoksi muun muassa Conway ja Briner (2005) toteavat sopimuksen rikkoutumisen merkitsevän ihmiselle paljon. Rikkoutumisen johtopäätökseen päätnyt ihminen kokee tilanteen vaurioittavan myös hänen identiteettiään, ei vain hänen rooliaan organisaation osana. Tämä selittää osaltaan sitä, minkä vuoksi monet psykologiset reaktiot, kuten turhautuminen ja avuttomuus, jopa viha voivat ilmentyä muutostilanteissa. Samalla ne voivat nousta muutosvastarinnaksi sekä ongelmiksi uusien psykologisten sopimusten laadinnassa.

2.3 Yhteenveto

Psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä, subjektiivisia ja jatkuvasti kehittyviä. Sopimukset koskevat sekä normatiivisia tekijöitä, kuten palkkausta, työsuhte-etuja ja työn määrää, että sisäisiä ulottuvuuksia, kuten vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta, itsenäisyyden määrää ja kehittymisen mahdollisuuksia. Nämä vuorovaikutteiset, sisäiset sopimukset ovat erityisesti jatkuvan rikkoutumisuhan alla perustuen vapaaehtoisuuteen ja yhteisymmärryksen tasoon (Rousseau 1998; Rousseau 2004). Psykologiset sopimukset edustavat työntekijän ja työnantajan välisiä, kirjoittamattomia ja jatkuvasti täydentyviä käsityksiä keskinäiseen vaihtoon sisältyvistä tekijöistä ja ehdoista. Sopimus sisältää odotuksia henkilöiden välisestä käyttäytymisestä ja sosiaalisista normeista (Conway & Briner 2005).

Tässä tutkimuksessa psykologisten sopimusten käsitettä on hyödynnetty tarkasteltaessa johdon ja työntekijöiden, eli yksilöiden välistä muutosdynamikkaa. Sopimusten ylläpito sisältää muun muassa viestintään, vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, osallisuuteen ja ymmärtävään tukeen liittyviä tekijöitä, joiden rooli psykologisten sopimusten eheydessä on osoitettu aineiston pohjalta. Kyselyissä selvitettiin vastaajien näkemyksiä, kuinka he kokivat sopimusten eheyden, niiden muodostamisen ja päivittämisen. Kyselyssä ei kuitenkaan kysytty psykologisten sopimusten tilaa sellaisenaan käsitteen moniulotteisuuden ja laajuuden vuoksi. Sen sijaan psykologisten sopimusten tilaa selvitettiin muun muassa yksilöllisen ja tasapuolisen kohtelun, uuden esimiehen kanssa muodostuneen vuorovaikutussuhteen ja yhteisymmärryksen kautta. Lisäksi kyselyissä selvitettiin, kuinka esimiehen ja alaisen välisen suhteen koettiin muuttuneen

uudistuksen aikana. Tulokset osoittavat, että psykologisten sopimusten eheydessä on varsin usein puutteita ja että esimiehen vaihtuessa uuden sopimuksen rakentuminen toteutuu suhteellisen hitaasti. Ylläpito edellyttää avointa vuorovaikutusta esimiehen kanssa, mikä on vaikeaa, ellei esimies ole riittävästi läsnä eikä edistä keskustelemaa ilmapiiriä yhteisössään. Vuorovaikutteisessa, sopimuksia rakentavassa johtamisessa kannustaminen ja tuen tarjoaminen toimivat käytännön keinoina. Esimies johtaa myös omalla esimerkillään, kunnioittaen työyhteisönsä jäseniä ja muita toimijoita organisaatiossa. Näkemykset esimiehen sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta antavat työntekijälle viitteitä, onko organisaatio hänen työpanoksensa ja sitoutumisensa arvoinen.

Johtamiseen liittyvistä näkemyksistä ja havainnoista rakentuu odotuksia esimiestyötä ja muutosjohtamista kohtaan. Muutosjohtamisen kannalta aineistossa korostuivat päätöksenteon sujuvuuteen, viestinnän avoimuuteen, osallistumismahdollisuuksiin sekä suunnitelmallisuuteen kohdistuvat odotukset. Aineiston pohjalta voidaan nähdä, etteivät työntekijät erittele muutostilanteessa, minkä tahon toteuttamia tietyt johtamisen keinot tai muutoksen ilmenemismuodot ovat. Työntekijän kannalta johtamistoiminnot ja -käyttäytyminen muokkaavat työnantajakuva kokonaisuutena. Kun kuvattujen odotusten ja tulkintojen näkökulma on vahvasti työntekijätasolla, vaikuttaa niihin myös monia syvempiä, yksilökohtaisia arvoja ja persoonallisuuden piirteitä (Hautala 2005; Linde & Schalk 2008). Organisaatiota ja johtamista kohtaan esitettävien odotusten taustalla on näin ollen ihmisen ymmärrys siitä, millaista on hyvä johtajuus ja mitä se hänelle merkitsee.

Psykologisten sopimusten kannalta olennaisiksi johtajuudessa nousevat aineiston mukaan oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, joihin liittyvät kokemukset kärjistyvät muutostilanteissa varsin herkästi. Aineisto tukee Linnan (2008) tuloksia siitä, että osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet koetaan muutosten vuoksi aikaisempaa heikommaksi, mikä vähentää tuntumaa johtamisen ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Kaikkiaan tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden kokemukset muodostuvat kuitenkin varsin pienistä asioista työyhteisön arjessa. Työnjaon selkeys, toiminnan suunnitelmallisuus, selkeä käsitys vastuista ja tehtävistä sekä sosiaalinen vuorovaikutus toimivat peruslähtökohtana. Näitä voidaan pitää myös työyhteisön toimivuuden peruslähtökohtina. Olennainen rooli on jälleen johtamistoiminnalla, sillä tasapuolinen kohtelu, inhimillisyys ja läsnäolo kaikkien työyhteisön jäsenten kesken luovat luottamusta herättävää ilmapiiriä.

Psykologisten sopimusten eheyttä ja muodostumista ei kuitenkaan voida tarkastella pelkästään työntekijän näkökulmasta. Esimiesten kokema muutostilanne vaikuttaa aineiston mukaan siihen, kuinka vuorovaikutus ja johtamistyö muutostilanteessa sujuvat. Esimiehen kokeman muutoksen syvyydellä sekä psykologisten sopimusten muodostamisen mahdollisuuksilla on siis aineiston mukaan selkeä, ajoittain jopa vahva yhteys. Esimiehen kokeman muutoksen merkityksen ja syvyyden kasvaessa hän kokee, ettei ehdi olla riittävästi läsnä työyhteisössään eikä kohdata työntekijöitä yksilöinä, jotka kokevat muutosta omalla tavallaan. Nämä tekijät luovat näin ollen selityksiä sille, minkä vuoksi sopimusten on todettu purkautuvan muutostilanteissa (esim. Linde & Schalk 2008; Kickul et al. 2002). Tutkimuskohteissa psykologisia sopimuksia ei ole aineiston mukaan riittävän vahvasti ja tietoisesti solmittu uudelleen. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun esimies vaihtuu. Aineisto vahvistaa Belloun (2007) tulosta siitä,

että työntekijöitä tulisi organisaatiomuutoksen tilanteessa kohdata ja johtaa uusina tulokkaina. Tällöin sopimusten rikkonaisuuden havainnot pystyttäisiin minimoimaan neuvottelun ja keskustelun keinoin.

Aineisto osoittaa, että muutostilanteissa psykologisissa sopimuksissa esiintyy varsin yleisesti puutteita ja rikkonaisuutta. Aineisto antaa viitteitä siitä, että muutokseen sopeutumisen kyvyllä ja persoonakohtaisella asenteella on merkitystä sen suhteen, millaisia havaintoja ja tulkintoja työntekijä tekee psykologisen sopimuksen eheydestä ja rikkonaisuuden merkityksestä, kuten Bellou (2007) osoittaa. Muutostilanne herkistää tarkkailemaan organisaatioelämässä tapahtuvia asioita ja lähimmän esimiehen toimintaa. Muutokseen liittyvä yleinen epävarmuus ja työyhteisön ilmapiiri, tilanteen kompleksisuus sekä viestinnän puutteet altistavat näkemyseroille ja lupauksen rikkoutumisen havaintoihin. Kuten Morrison ja Robinson (1997) esittävät, varsinainen rikkoutumisen johtopäätös tehdään kuitenkin vertailu- ja tulkintaprosessien kautta. Tällöin olennaisiksi tekijöiksi nousevat muun muassa esimiehuuhteen syvyys ja vuorovaikutuksen toimivuus, tasapuolisuutta koskevat tulkinnat sekä luottamus esimieheen ja organisaatioon. Nämä tekijät nousevat keskeisesti esiin tutkimusaineistossa. Aineisto tukee näin ollen myös Dulacin et al. (2008) tutkimusta: yksilöllisessä situaatioissa ja sopimuksen tilasta tehtävässä tulkinnassa vaikuttavat niin kognitiiviset, emotionaaliset kuin relationaalisetkin tekijät (ks. myös Rousseau 2003).

Sopimuksen rikkonaisuudesta tehtävään johtopäätökseen vaikuttaa näin ollen sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu ja syvyys esimiehen ja alaisen välillä. Havaintoja ja tulkintoja tasapuolisuudesta ja luottamuksesta tehdään myös ympäröivästä sosiaalisen vuorovaikutuksen kentästä (työyhteisö). Grimmer ja Oddy (2007; vrt. Dulac et al. 2008) esittävät tutkimuksensa pohjalta, ettei normatiivisiin tekijöihin painottuva psykologinen sopimus olisi varsinainen sopimus sinänsä, vaan ilmaisee pikemminkin sisäisiin tekijöihin kohdistuvan sopimuksen puuttumista. Tutkimuksen mukaan normatiiviset sopimustekijät, kuten palkkaus tai työsuhte-edut eivät lisää sitoutumista tai luottamusta, joiden muodostamisessa puolestaan sopimusten sisäisillä tekijöillä on huomattava merkitys. Vahva vastavuoroisuuteen, vuorovaikutukseen, kompensointiin ja esimerkiksi luovuuden mahdollisuuksiin painottuva sopimus merkitsee korkeaa sitoutumista, luottamusta ja motivaatiota. Vastaavasti tällaisen sopimuksen rikkoutuessa tai jäädessä vajaaksi työntekijä kokee suhteellisesti enemmän pettymystä kuin normatiivisten tekijöiden puutteiden kohdalla. Vahva rikkoutumisen johtopäätös herättää voimakkaita tunnereaktioita, kuten vihaa ja turhautumista (esim. Morrison ja Robinson 1997; Guerrero & Herrbach 2008).

Muutosmyllerryksessä olevalla ihmisellä on mahdollisuus tukea omaa selviytymistään aktiivisuutensa avulla (Stenvall et al. 2008; Perkka-Jortikka 2002; Laamanen 2008). Aktiivisuudella tarkoitetaan etenkin asioista selvää ottamista ja muutokseen liittyvään keskusteluun ja prosessiin osallistumista. Elias (2009) osoittaa, että sisäinen motivaatio toimii myös muutostilanteessa sitouttavana tekijänä. Alastaitojen (esim. Rehnback & Keskinen 2005) merkitys nouseekin muutoksissa esiin niin sanottua ”normaalitilannetta” voimakkaammin. Myös Bellou (2007) näkee yksilön muutuskyyvyn ja asennoitumisen merkityksen muutoksesta selviytymisessä. Belloun (emt.) mukaan psykologisen sopimuksen sisällön muuttumista voi pitää loogisena oletuksena, kun yksilö kokee ettei hänellä ole riittäviä kykyjä selviytyä organisaatiomuutoksesta tai hän

epäilee omia kykyjään. Tulokset kuitenkin osoittavat, että sopimusten sisältö pysyy pitkälti samantyyppisenä muutoskyvystään itsevarmojen ja omaa pärjäämistä pelkäävien kesken. Tämä johtuu siitä, että muutoskykyään matalana pitävät arvelevat saavansa vähemmän sopimuksen vahvistamista organisaation puolelta. Vahvan muutoskyvyn yksilöt puolestaan näkevät olevansa vahvoilla työhön liittyvistä sopimuksista ja saavansa muutoksessa vain vähemmän henkilökohtaista tukea. Vääränlainen lähestymistapa sopimuksen eheyttämiseen ei näin ollen tuota toivottua tulosta. Belloun (emt.) tulokset viittaavat jälleen siihen, että muutostilanteessa todella tarvitaan yksilöllistä johtajuutta ja erilaisten situaatioiden ja tulkintojen tunnistamista.

Organisaatiotoiminnan ja johtamisen kokonaisvaltaisen näkökulman kautta olennaista on, että psykologisten sopimusten eheyteen vaikuttaa vuorovaikutuksellisen esimiestyön ohella sosiaalisen ympäristön ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuus. Johtamisen näkökulmasta rikkoutuminen luo näin ollen korjaamisen vaatimuksia paitsi lähiesimiehiä kohtaan, myös henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuteen kuntaorganisaatiossa.

3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuntafuusioissa

3.1 Edellytyksiä henkilöstövoimavarojen johtamiselle

3.1.1 Henkilöstövoimavarojen johtamista kokonaisuutena tarkastelevien tulosten esittäminen

Kolmantena tutkimustehtävänä tarkastellaan, millaista on ihmisen ja työyhteisön dynamiikkaa muutostilanteissa huomioiva henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tässä luvussa käsitellään niitä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita ja edellytyksiä, jotka henkilöstön näkökulmasta korostuvat kuntafuusioissa. Käsiteltävät tekijät ovat nousseet esiin edellä esitetyissä tuloksissa sekä teoreettisen tarkastelun yhteydessä. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa kokempohjainen, ihmisten johtamista korostava henkilöstövoimavarojen johtamisen kuvaus kuntaorganisaatioiden muutostilanteiden tueksi. Tässä tulosluvussa suunnataan tarkastelutasoa esimiehen ja alaisen välisestä vuorovaikutuksesta kohti työyhteisötasoa, edeten kuntaorganisaation henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Luku kokoaa yhteen edellä kuvattuja muutkokemuksia sekä psykologisten sopimusten osatekijöitä, sulauttaen ne luottamuksen ja henkilöstöjohtamisen kautta osaksi kuntaorganisaation toiminnan kokonaisuutta. Tällöin näkökulma henkilöstövoimavarojen johtamiseen ei ole henkilöstö- ja kuntajohdon roolia korostava (esim. Stone 2005), vaan henkilöstön kokemuksista nouseva.

Psykologisen sopimuksen luonne on kahdenvälisyys, jolloin perustaksi nousee luottamus. Työntekijän ja työnantajan (edustajan) näkemysten ja tulkintojen yhtenevyys ja luottamus toisen osapuolen vastuunkantoon muodostavat lähtökohdan sopimukseen sitoutumiseen. Luottamus voidaan nähdä paitsi sopimusten perustana, myös olennaisena tekijänä siinä vaiheessa, kun havaittua rikkoutumista käsitellään kognitiivisessa tulkintaprosessissa (Morrison & Robinson 1997, ks. kuvio 16). Luottamus toimii motivaation ja sitoutumisen mahdollistajana, jolloin se luo kivijalan myös onnistuneelle henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Seuraavaksi kuvataan luottamusta toimijoiden välillä ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Luvun ja tulososion päätteeksi tarkastellaan näkemyksiä henkilöstövoimavarojen johtamisesta kokonaisuutena.

3.1.2 Luottamus esimiehen ja alaisen välillä

Muutkokemuksia sekä psykologisia sopimuksia tarkastelevissa tulosluvuissa on todettu luottamuksen vahva merkitys. Luottamus nousee aineistoissa kiistatta esiin niin psykologisten sopimusten kuin henkilöstöjohtamisenkin näkökulmista. Psykologisten sopimusten osapuolina työntekijät ja esimiehet ovat käytännössä yksimielisiä keskinäisen luottamuksen ja yhteisymmärryksen merkityksestä.

Luottamuksen roolia pidetään tärkeänä, mutta kuten Stenvall et al. (2010) toteavat, luottamustaso ei välttämättä ole silti kaikilta osin hyvä⁵⁶. Heikko luottamustaso on noin viidenneksellä kuntaliitos -kyselyn vastaajista, hyvä puolestaan noin 30 prosentilla. Luottamus ei siis ole itsestäänselvyys, mutta hyvä luottamustaso lisää artikkelin mukaan todennäköisyyttä muutoksen onnistuneisuuteen. Tässä yhteydessä tarkastellaan osapuolilla olevaa luottamusta toisiinsa, minkä voidaan katsoa kuvaavan varsin perustavanlaatuisesti psykologisten sopimusten tilaa. Sopimusten lähtökohtana pidetään luottamusta siihen, että toinen osapuoli täyttää lupaukset ja odotukset (esim. Guest 1998 ja 2004a; Conway & Briner 2005).

Taulukko 25 esittää, kuinka kuntaliitos-tutkimuksen kyselyyn vastanneet näkivät psykologisten sopimusten osapuolia koskevan luottamuksen tason. Tuloksista nähdään, että erityisesti työntekijöiden näkemykset esimiehiin kohdistuvaan luotettavuuteen vastuiden hoitamisessa jakaantuvat vahvasti. Työntekijöistä noin 40 prosenttia kokee, että työyhteisössä voi luottaa siihen, että esimies hoitaa tehtävänsä. Epäluottamusta esimiestyöhön näkee lähes yhtä suuri osuus työntekijöistä, mitä voidaan pitää psykologisten sopimusten kannalta ongelmallisena (esim. Kickul et al. 2005).

Kiinnostavaa on, että esimiehet ja johto näkevät työyhteisössä olevan, esimiehiin kohdistuvan luottamuksen huomattavasti vahvempana, kuin työntekijät. Osa vastanneista esimiehistä on tosin voinut kohdistaa kysymyksen pelkästään omiin (ylempiin) esimiehiinsä, huolimatta siitä että kysymyksen tarkoituksena oli selvittää työyhteisössä olevaa luottamusta esimiestyöhön. Toisaalta tulos voi myös viitata epäluottamukseen ja -varmuuteen omaan työhön ja suoriutumiseen paineisessa muutostilanteessa. Huomionarvoista on myös, että esimiehet luottavat enemmän työntekijöiden – alaistensa – toimintaan (74 prosenttia samaa mieltä) kuin omaan ja ylempien esimiestensä toimintaan (64 prosenttia samaa mieltä).

Sen sijaan työntekijöihin kohdistuvan luottamuksen osalta ei vastaajaryhmien välillä ole juurikaan eroa. Esimiehistä 74 prosenttia näkee työyhteisössä olevan luottamusta siihen, että työntekijät hoitavat tehtävänsä. Epäluottamusta työntekijöiden suuntaan vastasi olevan alle 12 prosenttia esimiehistä. Tilastollisesti esimiesasemalla ei kuitenkaan ole yhteyttä työntekijöihin kohdistuvaan luottamukseen: p-arvo (0,280) osoittaa, että tulokseen on todennäköisesti vaikuttanut jokin muu tekijä kuin jako esimiehiin ja alaisiin. Tämä ei kuitenkaan heikennä tulosta siitä, että epäluottamusta toiseen osapuoleen esiintyy aineistossa.

56 Luottamustasosta tarkemmin Stenvall, Syväjärvi, Vakkala & Harisalo (2010). Artikkelissa on tarkasteltu luottamuksen yhteyttä muutoksen onnistuneisuuteen. Artikkelissa luottamustasoa peilataan kuntaliitos-kyselyn vastaajien näkemyksiin liitoksen vaikutuksista, osallisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista ja työyhteisön suhtautumisesta liitokseen ja tulevaisuuteensa. Artikkelin painotus ja näkökulma eroaa siis seuraavilla sivuilla käsiteltävistä luottamukseen liittyvistä tuloksista.

Taulukko 25. Luottamus esimiehiin ja alaisiin työyhteisössä

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Työyhteisössän voi luottaa siihen, että esimiehet täyttävät velvollisuutensa	14,4 %	24,6 %	21,2 %	27,9 %	11,9 %	100 %
Työntekijä johtaja	7,3 %	12,8 %	16,2 %	50,9 %	12,8 %	100 %
$\chi^2 = 44,953$ $p = 0,000$						
Yhteensä N	97	167	156	274	96	790
Yhteensä %	12,3 %	21,1 %	19,7 %	34,7 %	12,2 %	100 %
Työyhteisössän voi alaiset täyttävät velvollisuutensa	2,2 %	11,6 %	19,9 %	46,4 %	19,9 %	100 %
Työntekijä johtaja	2,1 %	9,4 %	15,0 %	54,3 %	19,2 %	100 %
$\chi^2 = 5,067$ $p = 0,280$						
Yhteensä N	17	86	145	383	155	786
Yhteensä %	2,2 %	10,9 %	18,4 %	48,7 %	19,7 %	100 %

Epäluottamusta kuvaavien osuuksien kokoa (epäluottamusta esimiehiin kaikkiaan 33 prosenttia ja alaisiin 13 prosenttia) osaltaan selittänee paitsi muutostilanteen yleinen epävarmuus, myös esimiesten tehtäviin kohdistuvat muutokset. Kuten tulosluvussa 1 on kuvattu, esimiesten tehtäviin ja työolosuhteisiin kohdistuu useammin muutoksia kuin työntekijöillä. Muutoksen myötä esimiesten tehtävien määrä kasvaa ja vastuiden määrittämisessä voi olla epäselvyyksiä. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta johtamistyöhön ja ongelmatilanteissa epäselvyydet vastuista tulevat herkästi esiin. Esimiesten työhön kohdistuva kritiikki voi heijastaa henkilöstöjohtamisen ongelmia yleisesti ottaen, mutta myös kertoa todellisista käytännön johtamiseen liittyvistä epäkohdista. Tulos voi viitata kokemuksiin vuorovaikutuksen ja läsnäolon puutteista, jotka nousivat esiin jo edellä.

Taulukko 26. Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta suhteessa tilanteen muuttumiseen

	Tilanne heikentynyt muutoksen myötä	Tilanne ennallaan	Tilanne parantunut muutoksen myötä	Yhteensä
Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta, kaikki vastaajat	59,7 %	39,0 %	1,3 %	77
Täysin eri mieltä	30,2 %	68,8 %	1,0 %	96
Melko eri mieltä	4,6 %	94,7 %	0,8 %	131
Ei samaa eikä eri mieltä	3,3 %	89,4 %	7,3 %	151
Melko samaa mieltä	4,3 %	75,3 %	20,4 %	93
Täysin samaa mieltä				
$\chi^2 = 203,162$ $p = 0,000$ Spearman = .488				
Yhteensä lkm	90	425	33	548
Yhteensä %	16,4 %	77,6 %	6,0 %	100 %

Esimiehen luottamusta rakentava toiminta on kuitenkin ollut erityisen tiukilla muutospaineiden alla, sillä lähes puolet siihen tyytymättömistä vastaajista kertoo tilanteen heikentyneen muutoksen myötä. Muuttujien välinen yhteys on erittäin merkitsevä myös tilastollisesti⁵⁷. Luottamusta rakentavan toiminnan näkee puolestaan parantuneen vain 6 prosenttia kaikista vastaajista. Luottamus vaikuttaa siis olevan erityisen herkkä alue vaurioitumaan muutostilanteissa, mikä sekä altistaa psykologisten sopimusten rikkonaisuudelle, että johtuu juuri siitä (vrt. Linde & Schalk 2008).

Oma näkökulmansa luottamusta rakentavaan johtajuuteen on tilanne, jossa esimies vaihtuu. Osaltaan voidaan etsiä selitystä siitä, kuinka uusi esimies onnistuu luomaan luottamusta herättävää ilmapiiriä: edellä osoitettiin (kuvio 21), että vastaajista lähes kolmannes näkee sen puutteellisenä. Kokonaisuutena luottamuksen ilmapiiriin perusta on hyvin pitkälle siinä, onko uuden esimiehen kanssa käyty keskustelua työntekijän tehtävistä ja vastuualueista, sekä häneen ja hänen työpanokseensa kohdistuvista odotuksista. Keskusteluyhteyden puuttuminen näkyy nopeasti epävarmuutena perustyössä. Huomioiden lisäksi sen, että monien työntekijöiden esimies voi vaihtua muutosprosessin aikana useamminkin kuin kerran, on luottamuksen rakentaminen ja sopimuksen solmiminen sekä haastavaa että entistä tärkeämpää.

3.1.3 Luottamus henkilöstövoimavarojen johtamisen perustana

Esimiesten ja alaisten välillä olevan luottamuksen ohella psykologisen sopimuksen käsite sisältää odotuksia organisaation johdon toimintaa kohtaan. Kyselyaineisto osoittaa poliittista sekä virkamiesjohtoa kohtaan nähtävän epäluottamusta useammin kuin esimiestä kohtaan (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2009, 192). Poliittiseen johtoon epäluottamusta on 42 prosentin mielestä ja virkamiesjohtoon 40 prosentin mielestä. Vaikuttaakin siltä, että mitä etäisemmästä toimijasta on henkilöstön näkökulmasta kysymys, sitä suurempana epäluottamus näyttääytyy. Seuraavat haastattelulainaukset kuvaavat näkemyksiä:

Kaupungin johto on ottanut turhankin pieniä asioita käsiteltäväkseen ja asiat jää sinne.. johtoryhmä hukkuu työn paljouteen... sieltä ei tahdo tietoa sitten tulla. Minun mielestä turhankin pienten asioiden kanssa painiskelee, luottamusta ja työtä enemmän tänne alemmalle tasolle. Tällä hetkellä tuntuu, että jonkinlainen luottamuspula henkilöstöä kohtaan ja jokainen pieni asia pitäisi viedä jonnekin päätäntään... näen ettei [kuntaa] voi näin jäykällä byrokraatialla tehokkaasti ja taloudellisesti pyörittää. (esimies, Kuntaliitos-aineisto)

Mä oon ollu jossakin lapsuuden hyväuskoisuudessa niinkö kunnan päätöksentekokoneistosta, että siellä tosiaankin sitä työntekijän osuuttakin huomioitais, mutta mä olin siitä yllättyneenä, että tää onki vaan tämmönen työntekijän näkökulma, tää hallintokoneisto. Että se on niinkö pörssi-yhtiössä... (Työntekijä, Polku-aineisto)

57 $\chi^2(1)=203.162, p=0.000.$

Ensimmäinen lainaus osoittaa, että luottamuksen puutetta koetaan olevan myös johdolla, esimiehiin ja henkilöstöön päin. Esimerkissä nähdään, että johto käyttää liikaa aikaa pieniltä vaikuttavista asioista päättämiseen. Tilanne on kuitenkin kaksijakoinen: huolehtimalla pienistä asioista tarkasti osoitetaan myös niiden olevan tärkeitä. Tilanne kuvaakin jatkuvaa tasapainoilua luottamuksen ja epäluottamuksen kesken, sekä sitä, kuinka viisailta vaikuttavat ratkaisut voivat toisen osapuolen näkökulmasta vaikuttaa epätarkoituksenmukaisilta. Lisäksi johdon ja päätöksenteko-organisaation toiminta muutoksessa lisää tai heikentää esimiestyön toimivuutta, kuten seuraava lainaus osoittaa:

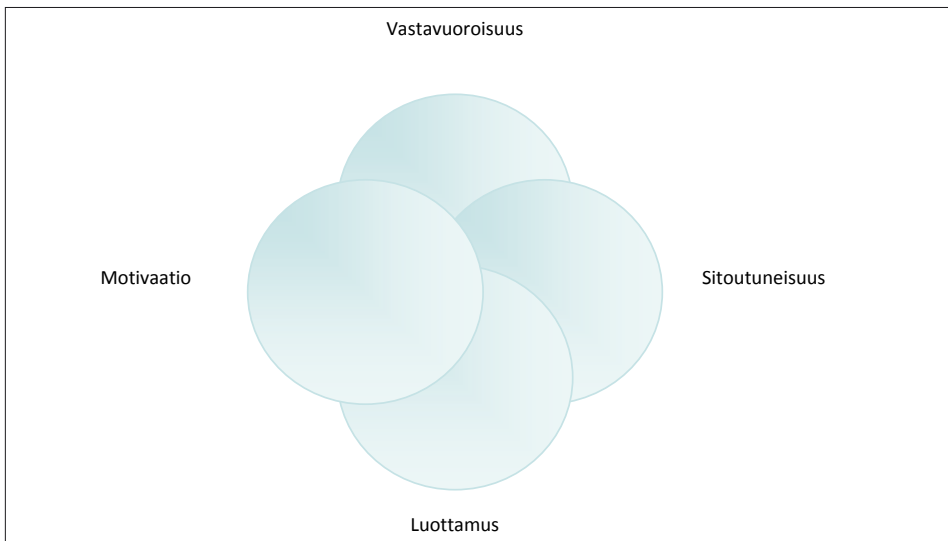
Se tietysti tois aina semmosta luottamusta sitten se, että jos päästäs etenemään... koko ajan johonkin suuntaan, ettei tulis eestakas päätöksiä... että luottamus säilyis siihen, mitä on tiedotettu ja mitä on päätetty, että niin edetään. Silloin esimiesten kohtalo on vähän huono [jos päätöksenteko ei ole sujuvaa tai tehtyjä suunnitelmia muutetaan], kun pitäis pystyä sitä luottamusta herättämään ja valamaan uskoo. (Lähiesimies, Kuntaliitos-aineisto)

Aineisto osoittaa, että eri organisaatiotasojen ja toimijoiden välillä oleva luottamus heijastuu työyhteisöihin ja niiden henkilöstöön saakka. Myös Kickul, Gundry ja Posig (2005) toteavat luottamuksen kaksisuuntaisuuden ja vastavuoroisuuden organisaation ja yksilön näkökulmasta. Organisaation osoittama luottamus ja tasapuolisuutta edistävä toiminta lisää yksilöiden luottamusta työnantajaansa. Vastaavasti muutostilanteissa henkilöstö kokee herkästi, ettei organisaatiolla ole heihin luottamusta, jolloin työntekijöiden luottamus organisaatioon puolestaan kärsii. He toteavat myös, että johtamiseen kohdistuva luottamus voi todellisuudessa kohdistua koko organisaation johtamistoimintaan, ei pelkästään esimiehen johtamiskäyttäytymiseen. Tätä huomiota myös aineisto tukee. Kun huomioidaan muutostilanteiden luoma psykologisen ilmaston rikkonaisuus, on esimiesten vaikea rakentaa korkean luottamuksen ilmapiiriä. Tällöin luottamuksessa voi korostua tietoon perustuminen, eli aikaisemmat kokemukset luottamusta herättävästä johtajuudesta. Tätä luottamustasoa voidaan ylläpitää muun muassa tehokkaalla viestinnällä, mutta luottamus särkyä hyvin herkästi.

Kuinka esimiehen ja alaisen välisiin näkemyseroihin toisiinsa kohdistuvasta luottamuksesta tulisi suhtautua? Näiden tekijöiden perusteella yhtenä selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että tulkinnat vain yksinkertaisesti ovat esimiesten ja työntekijöiden välillä erilaiset: näkemys psykologisen sopimuksen vahvuudesta vaihtelee esimiehen ja alaisen kesken. Esimiehillä voi olla puutteellista tietoa tai yksipuolisia havaintoja työntekijöidensä situaatioista ja työyhteisön ilmapiiristä. Esimiehet voivat nähdä tilanteet jossain määrin positiivisemmassa valossa, mikä voi toisaalta edistää myönteistä ajattelua työyhteisössä, toisaalta työntekijöiden näkökulmasta aiheuttaa ristiriitaisia tulkintoja.

Kun tarkastellaan luottamuspääomaa muutostilanteissa, voidaan kokoavasti todeta esimiesten olevan keskeisiä ja ohjaavia toimijoita muutoksissa. Esimiehet voivat Stenvall et al. (2008) mukaan lisätä työyhteisössään epäluottamusta päätöksentekijöitä kohtaan, mutta eivät kuitenkaan pysty lisäämään henkilöstön luottamusta päätöksentekoon. Luottamus näyttäytyy paradoksinä, sillä toisaalta luottamus auttaa selviytymään epävarmassa tilanteessa, mutta toisaalta ennustettavuus ja systemaattisuus puolestaan lisäävät luottamusta. Yksi selitysmalli voi olla se, että luottamus vähentää riskejä tai vaaran

tunnetta: ennustettava muutos tarkoittaa pienempää riskiä henkilöstön näkökulmasta, mikä lisää luottamuspääomaa. Olennaisempaa voi kuitenkin olla se, että tarkastellaan näiden tekijöiden välisiä yhteyksiä sen sijaan että keskityttäisiin ”syiden” kaivamiseen. Ihmiset tulkitsevat luottamuksen tilaa omista lähtökohdistaan ja elämäntilanteistaan käsin. Kuten Rauhala (2009) toteaa, ei situaatioajattelussa kausaalisuuden suunta ole yksiselitteinen eikä selkeä, vaan asiat kietoutuvat toisiinsa.



Kuvio 23. Luottamuksen kytkentöjä

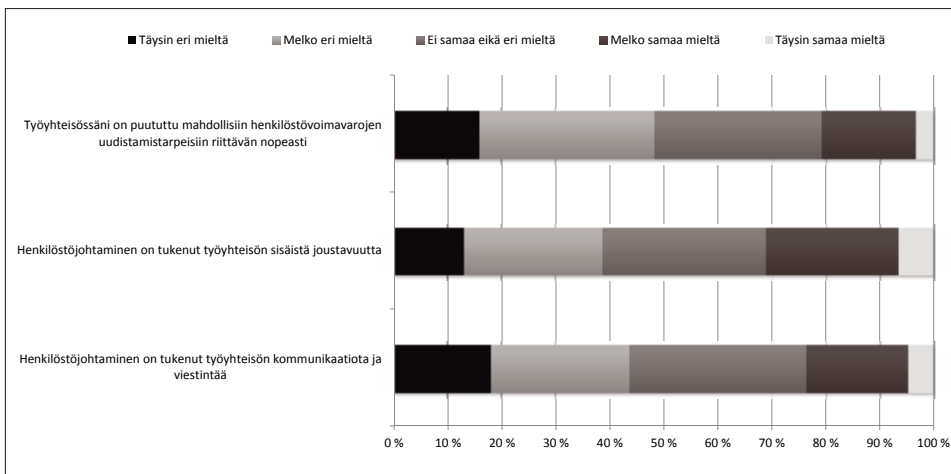
Tutkimusaineistojen perusteella luottamuksen todetaan olevan sekä sopimusten eheyden mahdollistaja että vahvan sopimuksen tulos. Vahva psykologinen sopimus näyttäytyy näin ollen hyvänä luottamuksena ja yhteisymmärryksenä. Nämä tekijät muodostavat perustan toimivalle henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Tehokkaimmillaan HRM-ideoilla ei ole tavoiteltua vaikutusta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, ellei henkilöstöllä ole luottamusta johtamiseen.

3.2 Ihmisen ja työyhteisön muutosdynamiikkaa huomioiva henkilöstövoimavarojen johtaminen

Teoreettisissa mallinuksissa painotetaan muutostilanteiden henkilöstövoimavarojohtamisessa kulloinkin käytettävän näkökulman mukaisia tekijöitä. Syväjärven (2005) esittämässä mallinuksessa (kuviokuva 8) henkilöstövoimavarojen ydintoiminnot jakaantuvat suunnitteluun, organisointiin, arviointiin, kehittämiseen, neuvotteluun, kompensatioon, työsuojeluun ja järjestelmiin. Stenvall et al. (2007) toteavat, että muutostilanteessa ydintoiminnoista korostuvat erityisesti suunnittelu, organisointi ja neuvottelu. Tämän tutkimuksen aineisto mukailee tätä tulosta, mutta tutkimusasetelman kautta ja aineiston pohjalta on mahdollista kuvata syvemmin, mitkä tekijät erityisesti rakentavat toimivaa

henkilöstöjohtamista mikrotasolla. Muutoskokemuksia sekä psykologisia sopimuksia käsittelevissä tulosluvuissa on todettu keskeisiksi johtamistyön osa-alueiksi vuorovai-
kutteisuus, viestintä, osallisuus sekä tarttuminen ongelmatilanteisiin. Näissä tekijöissä
korostuu mikrotason henkilöstövoimavarojen johtaminen, mutta sen onnistuminen
mahdollistuu hyvin suunnitellun koko kuntaorganisaatiota ja muutostilanteen haasteita
käsittävän henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden kautta.

Tässä henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuudessa on aineiston mukaan
merkittäviä puutteita ja ongelmia kuntafuusiotilanteissa. Henkilöstövoimavarojen
johtamisessa painottuu rationaalinen, laskelmoiva ajattelu, jolloin työyhteisöjen
toimivuutta ja käytännön esimiestyötä tukeva HRM ei ole saanut riittävästi jalansijaa.
Kuvio 24 osoittaa, että henkilöstöjohtaminen on monilta osin epäonnistunut tukemaan
työyhteisöjen toimivuutta.



Kuvio 24. Jakaumia henkilöstövoimavarojen johtamisen toimivuudesta

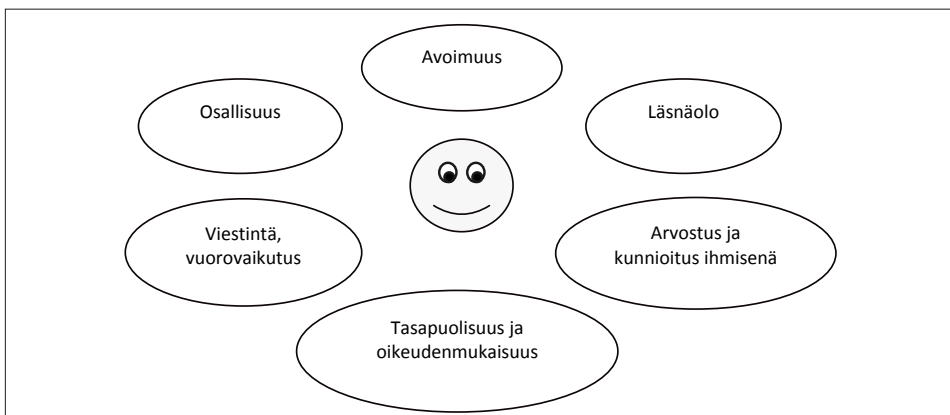
Vain alle neljännes vastaajista näkee, että henkilöstöjohtamisella on kyetty tukemaan
työyhteisön viestintää. Lähes puolet on sitä mieltä, ettei HRM ole tukenut riittävästi
työyhteisön toiminnan joustavuutta. Lisäksi reilusti yli puolet vastaajista näkee, ettei
työyhteisössä ole puuttunut riittävän nopeasti henkilöstövoimavarojen uudistamistar-
peisiin.

Aineistolähtöisesti tarkasteltuna näyttää siltä, että henkilöstön näkökulmasta mik-
rotason, työyhteisöjen henkilöstöjohtaminen on vahvasti sidoksissa henkilöstövoima-
varojen johtamisen kokonaiskuvaan kuntaorganisaation tasolla. Toisin sanoen
henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta arvioidaan pitkälti työyhteisön
johtamisen ja sisäisen toimivuuden kautta. Mikrotason johtamisen tekijät, puut-
teet ja ansiot tulee ottaa uudenlaisen tarkastelun alle. Muuttujat toimivat vahvoina
osoituksina siitä, ettei henkilöstövoimavarojen johtaminen kanavoidu riittävällä
tavalla työyhteisöjen toimintaan. Yksinkertaistettuna: kunnan HRM ei ole toimiva
kokonaisuus, mikäli ihmisten johtaminen työyhteisöissä ei toimi. Vastaavasti ihmisten
johtaminen työyhteisöjen arjessa hankaloituu, mikäli kuntatason henkilöstövoima-

varajohtaminen ei ole kattavaa, tarkoituksenmukaista tai riittävän vahvasti strategiaan sitoutunutta.

Aineiston mukaan näyttää siltä, että kuntafuusiotilanteessa on käytännössä painottunut Syväjärven mallinnuksen (kuvio 8) osa-alueista suunnittelu ja organisointi. Aineisto kokonaisuutena osoittaa, että henkilöstölähtöisesti tarkasteltuna muutostilanteissa henkilöstövoimavarajohtamisessa tulisi painottua nykytilannetta enemmän neuvottelu, kompensaatio ja kehittäminen. Ne kaikki nousevat esiin mikrotasolla eli työyhteisöjen johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen suunnittelun, organisoinnin ja esimerkiksi työsuojelun roolia pidetään muutostilanteessa tärkeänä, ja niistä ei tulisiakaan tinkiä. Kuntatason HRM ei kuitenkaan ole kaikilta osin onnistunut tukemaan työyhteisöjen toimivuutta, vaan monien toimintojen osalta johtamisen käytäntöjen kulku työyhteisöihin vaikuttaa olevan vaihtelevaa, katkonaista tai puutteellista. Kuten edellä on kuvattu, tähän osaltaan vaikuttavat esimiesten asemassa toteutuvat muutokset ja työyksiköiden uudelleenorganisointiin ja yhdistämiseen liittyvät tekijät, jolloin vastuista ja käytännöistä on usein epäselvyyksiä. Kuntatasolla HRM-käytäntöjen suunnittelu tulisi kuitenkin hoitaa siten, että fuusiotilanteessa esimiehillä olisi selkeä käsitys käytännöistä. Epätietoisuudet esimerkiksi sijaisuusjärjestelyihin tai lomiin liittyvistä toimintatavoista hankaloittavat työyhteisöjen arjen toimivuutta muutoinkin sekavassa muutostilanteessa.

Millaista olisi johtaminen, joka kykenisi tunnistamaan ja hyödyntämään työyhteisön muutosdynamikkaa? Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa kokonaisuudessaan on nostettavissa esiin kuusi tekijää, jotka kuvaavat niitä ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joita kuntafuusioiden yhteydessä pidetään henkilöstön ja esimiesten näkökulmista keskeisimpinä (kuvio 25). Näitä tekijöitä ja arvoja ovat arvostus ja kunnioitus ihmisenä, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, viestintä ja vuorovaikutus, osallisuus, läsnäolo. Nämä osa-alueet ovat nousseet esiin aineistoissa niin henkilöstölähtöisistä odotuksista, olennaisiksi koetuista arvoista kuin puutteellisina nähdystä toiminnoistakin. Ne ovat tiiviissä yhteydessä keskenään ja niiden välillä osoitettujen kausaalisuhteiden on todettu olevan vuorovaikutteisia ja kaksisuuntaisia. Tekijöiden välillä ei ole nähtävissä yksiselitteisiä syitä tai seurauksia, vaan osa-alueet kuvaavat niitä tekijöitä, joita tarvitaan ihmisläheisen johtajuuden rakentamiseen.



Kuvio 25. Edellytyksiä ihmisläheiselle henkilöstöjohtamiselle kuntafuusiossa

Kuuden edellytyksen kuvaus ei ole kaikenkattava ihmisten johtamisen ”opas”, vaan se osoittaa, mitkä tekijät aineistossa korostuvat kuntafuusioiden yhteydessä. Kuntaorganisaatioissa arjen johtamistyötä tehdään lähiesimiestasolla, jolloin nämä tekijät kiteytyvät ja konkretisoituvat esimiestyötä tarkastellessa. Tästä esimerkkinä seuraava lainaus:

Esimiehet, niitä on hyviä ja sitten vähemmän hyviä... tämmöset esimiehet jotka on hyviä, ne uskaltaa työntekijöiden kans keskustella niistä asioista ja tuovat nämä esille ja aivan selvästi näkyy ne työyhteisöt, joissa esimies kertoo työntekijöille... niitä on tässä olemassa ja se näkyy se ilmapiiri sitten semmosena... mut auta armias jos esimies lehtien palstoilla näkyy, niin se pysähtyy sitten siihen. (Luottamusmies, Kuntaliitos-aineisto)

Esimiestyön ja johtamistoiminnan positiivisina pidettävien odotusten - tai ihanteiden – näkökulmasta tulos kytkeytyy moniin johtamisteoreettisiin näkökulmiin. Laajalti henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden näkökulmasta tutkimustulos viittaa harvardilaiseen henkilöstövoimavarajohtamiseen ja etenkin Milesin humanistisen ajattelun HRM-malleista (perinteinen, ihmissuhteinen ja ihmisvoimavarainen) ihmisvoimavaraiseen henkilöstöjohtamiseen. Tämä yhteys pätee etenkin johtajuuden ymmärtämisessä: Miles pitää ihmisvoimavaraista johtamista esteiden raivaamisena henkilöstön kyvykkyyksien virtaaman tieltä (Sädevirta 2004, 99). Milesin näkemys johtamisesta perustuu siihen, että henkilöstön rajattomat voimavarat tulee hyödyntää rakentamalla osallistava ympäristö ja edistämällä itseohjautuvuutta. Jälleen päädytään toteamukseen johtajalta edellytettävistä diagnostisista taidoista alaisten kyvykkyyksien ja itseohjauksellisten taitojen hyödyntämisessä (esim. Bandura 1986). Kuten todettua, erityishaasteensa tunnistamiseen tuo organisaatiomuutoksen pyörteinen konteksti, johon esimerkiksi Sädevirta (2004, 101) toteaa ihmisvoimavaraisen henkilöstöjohtamisen kuitenkin soveltuvan. Ihmissuhteista henkilöstöjohtamista voidaan pitää jossain määrin riittävänä vakaisissa tilanteissa, mutta epävarmuudessa ja muutoksissa neuvotteluun, ristiriitojen vähentämiseen ja yhteistoiminnallisuuteen perustuva johtaminen aiheuttaa tehottomuutta. Nämä tavoitteiltaan sinänsä hyvinä pidettävät toiminnot tuhlavat muutoksissa henkilöstön voimavaroja hitaudessaan ja jäykkyydessään. Ideaalisessa ihmisvoimavaraisessa henkilöstöjohtamisessa vahva itseohjautuvuus, omaehtoinen osallistuminen ja yhteissuunnittelu tuottavat joustavuutta niin organisaatorakenteisiin kuin sen toimintoihinkin. Vastuunkanto jakaantuu kaikille organisaation tasoille ja ilmapiiriksi muodostuu yrittäjämäinen, erehdyksiä salliva ja jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä. Johtamisen kannalta olennaista on luottamus alaisten kykyihin.

Milesin ideaalimalli ihmisvoimavaraisesta henkilöstöjohtamisesta oli urauurtava 1970-luvulla, mutta jätti huomiotta vahvistuvan kytkennän henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen välillä (Sädevirta 2004, 115). Mallien välisiä eroja tuodaan esiin ajalleen tyypillisesti systeemiteoreettiseen ajatteluun perustuen, jolloin esimerkiksi ihmisvoimavaraisen henkilöstöjohtamisen toiminnot nähdään toisistaan riippuvina mekanismeina ja niistä muodostuvana johdonmukaisena, systeemisenä kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kyseenalaistaa ideaalimallin soveltuvuus nykyisiin, erittäin kompleksisiin kuntaorganisaatioiden fuusiotilanteisiin. Olennaista on kuitenkin, että myös Miles peräänkuuluttaa ihmisvoimavarojen virtaamien tun-

nistamista ja korostaa vuorovaikutuksellisuutta ja itseohjautuvuuden vaikutuksia sitoutumiseen. Milesin mallin pohjalta rakennettu Harvardin SHRM-konseptio, joka korostaa henkilöstöä sosiaalisena pääomana ja henkilöstöjohtamista ihmisvoimavarojen virtaaman politiikkana, onkin näyttänyt suuntaa pehmeälle henkilöstövoimavara-johtamisen käsitykselle.

Täydennettäessä Milesin vuorovaikutteista, ihmisten voimavaroja korostavaa johtamisajattelua sekä systeemiteoreettista Harvardin mallia psykologisella johtamisorientaatiolla päästään askel eteenpäin kohti ihmisen ja yhteisön dynamiikkaa huomioivaa HRM-ajattelua. Huomion kiinnittyessä ihmisten johtamiseen voidaan kysyä, kuinka esimies kykenee huomioimaan monia tilannetekijöitä, diagnosoimaan työntekijöiden tilanteita ja asenteita sekä valitsemaan sopivia keinoja johtamiseen näiden mukaisesti. Kuten Schein (1977, 100) ilmaisee, ”*menestyvän johtajan tulee olla hyvä diagnostikko ja lisäksi hänen on pidettävä arvossa tutkimusmieltä*”. Vuorovaikutteisessa johtamisessa esimieheltä edellytetään sensitiivisyyttä ja kykyä hyväksyä myös erilaisia mielipiteitä, asenteita ja persoonia. Carnall (2007, 206) esittää, että johdolla ja esimiehillä olevat käsitykset ja perusoletukset ihmisten kehittymiskyvystä, sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta toimivat perustana sille, millaisin menetelmin johtamista toteutetaan. Myös tilannejohtamisen mallin rakentaneet Hersey ja Blanchard (1990, 163) toteavat, että kaikkien tilannetekijöiden (työyhteisössä olevat muut ihmiset, organisaatio, työn vaatimukset ja tavoitteet) huomioiminen on tärkeää, mutta käytännössä olennaista on esimiehen käyttäytyminen suhteessa työntekijöihin. Yhteen johtamisen tapaan tai tyyliin ei saisi jumiutua, vaan johdonmukaisuutta on muuttaa johtamiskäyttäytymistä tilanteen ja alaisen valmiuden edellyttämällä tavalla. Ihmiskeskeiseen tilanteeseen -ajatteluun suhteutettuna olennaista on tuntee työntekijä ihmisenä.

Tämän tulkinnan kautta on nähtävissä selkeä yhteys transformationaaliseen johtamiseen. Kuten Merilä (2008; myös Leithwood, Jantzi & Steinbach 2000; vrt. McKenna 2006) kuvailee, transformationaalinen johtaminen sisältää muun muassa luottamuksen rakentamisen, motivoinnin ja älyllisen stimuloinnin sekä yksilöllisen kohtaamisen osa-alueita. Merilän tutkimustuloksissa yksilöllinen kohtaaminen jäi muutostilanteessa tavanomaiseksi toiminnaksi, eikä siinä onnistuttu erityisesti rakentamaan muutoskykyä. Näin voidaan tulkita myös tämän tutkimusaineiston osalta, sillä kuntafuusion yhteydessä läsnäolevan, keskusteleavan johtamisen osalta puutteet korostuivat herkästi, mikä aiheuttaa psykologisten sopimusten rikkonaisuutta. Muutoskyvyn vahvistuminen ja motivaatio suuntautua kohti uutta edellyttää sopimusten päivittämistä ja erityisesti uusien sopimusten muodostamista esimiehen vaihtuessa. Leithwoodin et al. (2000) tutkimuksissa kouluorganisaatioissa korostuivat edellä mainittujen älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen kohtaamisen ohella karismaattisuus, kulttuurin rakentaminen ja organisointi. Nämä transformationaalisen johtamisen osa-alueet kytkeytyvät vahvasti myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Tutkimustulokset lähestyvät näin ollen ihmisläheistä, kannustavaa johtamisen psykologiaa, joka perustuu muun muassa johtajan empaattisille taidoille, sosiaalisille kyvyille ja hyvälle itsetuntemukselle (esim. Bar-On 2010; Hur, van den Berg & Wilderom 2011; Goleman 2007; George 2000; Bandura 2001). Tutkimusaineisto osoittaa, että kuntafuusioissa henkilöstöllä on selkeä tarve ymmärtävälle, kannustavalle ja positiivista henkeä luovalle johtajuudelle. Tämä ei tarkoita sitä, että työyhteisön pitäisi – tai

että se voisi olla – illuusiomainen, harmoninen onnellisuuden tyyssija. Päinvastoin, kuntaorganisaatioissa tarvitaan aktiivisia johtajia, joilla on kykyä ja halua tarttua ongelmiin, mutta samalla etsiä ja tukea mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Tarvitaan johtajia, jotka ymmärtävät suuntaavansa työyhteisön psykologista ilmastoa ja henkeä.

V JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

1 Psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa

Tutkimuksessa on tarkasteltu psykologista johtamisorientaatiota ja erityisesti psykologisia sopimuksia osana mikrotason henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaatioiden muutostilanteessa. *Tutkimuksen päätehtävänä on ollut selvittää, millaista on psykologiseen johtamisorientaatioon perustuva henkilöstövoimavarojen ja muutoksen johtaminen muutostilanteissa olevissa kuntaorganisaatioissa.* Tutkimus on toteutettu heijastamalla yksilöllisiä kokemuksia muutoksesta ja johtamisesta kolmeen teoreettiseen kokonaisuuteen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen, muutosjohtamiseen sekä johtamisen psykologiaan. Tarkoituksena on ollut kuvailla, kuinka muutoskokemukset muotoutuvat ja sulautuvat johtamisen kautta osaksi organisaatiotoiminnan kokonaisuutta. Moniuotteisen muutosdynamiikan ja kompleksisen organisaatiotodellisuuden tarkastelu on mahdollistunut yhdistämällä yksilötason näkökulmaa vuorovaikutuksen välityksellä osaksi päivittäisjohtamista, muutosjohtamista ja henkilöstövoimavarojen johtamista. Tavoitteena on edistää vuorovaikutuksellista, ihmisten moninaisuutta ymmärtävää johtamisajattelua julkisorganisaatioiden johtamiskeskustelussa.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on esitetty, millaisista osa-alueista muodostuu kuntaorganisaatioiden henkilöstön yksilöllinen ja yhteisöllinen muutosdynamiikka. Kysymykseen on vastattu kuvaamalla muutostilanteita ihmisten kokemana ensimmäisessä tulosluvussa. Työntekijöiden ja esimiesten muutoskokemuksia pidetään tutkimuksessa olennaisina organisaatiomuutoksen toteuttamisessa, työyhteisön hyvinvoinnin sekä henkilöstön sitoutuneisuuden kannalta. Tutkimuksessa nähdään, että yksilöiden muutoskokemusten kautta muodostuu yhteisöllinen muutosdynamiikka, ja että niille annettujen merkitysten myötä rakentuu erityisesti muutostilanteessa korostuvia, johtamiseen kohdistuvia odotuksia sekä yksilöiden että yhteisön näkökulmista.

Tutkimuksen mukaan *kuntaorganisaatioille tyypillinen, ylhäältä alas etenevä muutos kuormittaa esimiehiä voimakkaasti, mikä on heikentänyt psykologisten sopimusten eheyttä.* Kuntafuusion eteneminen ylhäältä alas merkitsee sitä, että toimeenpanon “ensimmäinen aalto” kohdistuu hallintotehtävissä toimiviin sekä esimiesasemassa olevien tehtäviin ja asemaan. Esimiesten vähentyneet ajalliset resurssit fuusion valmistelu- ja toteutusvaiheissa johtavat henkilöstön näkökulmasta läsnäolon, keskustelun ja vuorovaikutuksen puutteisiin, sillä niiden tarpeet kasvavat samanaikaisesti. Tarve vahvalle vuorovaikutteiselle johtajuudelle kasvaa samaan aikaan kun esimiehen ajalliset resurssit tiukkenevat. Tilanne haastaa johtajuuden työyhteisöissä esimiesten käydessä läpi omaa muutostaan, kokiensa painetta sekä ylemmän johdon että alaistensa tahoilta. Ongelmia lisää kärjistymisen ilmiö: johtamisen osa-alueilla, jotka henkilöstö kokee puutteellisena jo ennen muutosta, on taipumus heikentyä entisestään uudistuksen myötä.

Tutkimus osoittaa, että kuntafuusioiden yhteydessä on nähtävissä varsin usein vastustavaa käyttäytymistä. Paineen alla ja hallinnan tunteen hiipussa on inhimillistä, että herää odottamattomia, defensiivisiä käyttäytymisreaktioita. Kiireen, epäselvien muutosperusteluiden sekä tiedon ja ymmärtävän johtajuuden puutteen ravistamassa tilanteessa vastustamisesta kasvaa herkästi työyhteisön dynamiikkaa heikentävä ilmiö. Vastustaviin reaktioihin suhtaudutaan työyhteisöissä varsin negatiivisesti ja oman mielipiteen ilmaisua tai muutoksen tavoitteiden kyseenalaistamista rajoittaa leimautumisen pelko. Kaikki vastustaminen ei ole näkyvää, vaan se voi tulla esiin vetäytymisenä tai osallistumattomuutena. Keskustelevassa, avoimessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä erilaisiin vastustaviin reaktioihin kyetään suhtautumaan rakentavasti. Tutkimus osoittaa, että yhteisöllisellä, vuorovaikutteisella työyhteisön ilmapiirillä voidaan edistää muutokseen sopeutumista ja luoda edellytyksiä vahvemmalle sitoutumiselle, motivaatiolle ja työtyytyväisyydelle.

Tarkasteltaessa henkilöstövoimavarojen johtamista mikrotasolla, työyhteisöjen arjessa vastavuoroisena ja vuorovaikutteisena ihmisten johtamisena, nähdään psykologisten sopimusten käsitteen selkeyttävän ja syventävän työntekijän ja esimiehen välisen suhteen kuvaa. Toisena tutkimuskysymyksenä on esitetty, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisten sopimusten muodostumiseen ja eheyteen muutostilanteessa. Psykologisten sopimusten tilaa on tarkasteltu sekä esimiehen että työntekijän näkökulmista.

Tutkimus osoittaa, että *psykologisissa sopimuksissa esiintyy varsin usein puutteellisuutta ja rikkonaisuutta kuntafuusioiden yhteydessä*. Psykologisten sopimusten jatkuva päivittäminen ei ole onnistunut riittävällä tavalla muutosprosessien aikana. Esimiehen vaihtuessa uuden sopimuksen muodostaminen ei ole ollut ongelmatonta eikä nopeaa. Sopimuksen ajautuminen puutteellisesta rikkonaiseksi on tapahtunut etenkin silloin, jos esimies on vaihtunut muutosprosessin aikana useamman kerran. Sopimusten rikkonaisuutta aiheuttavat yleisen epävarmuuden ohella vuorovaikutuksen ja luottamusta rakentavan ilmapiirin puutteet. Sopimukset eivät täydenny riittävästi, mikäli esimies ei kykene tai ehdi vastaamaan henkilöstön tiedon ja tuen tarpeisiin. Sopimuksen eheytyminen edellyttää lisäksi luottamusta esimiestyöhön ja johtamiseen, missä on tutkimuksen mukaan puutteita kuntafuusioiden yhteydessä.

Esimiestyön näkökulmasta sopimuksia ehyttävä johtamistoiminta rakentuu vuorovaikutteisesta, tukea antavasta ja läsnä olevasta johtajuudesta. Yhdeksi keskeisimmistä johtajuuden arvoista aineistossa nousee tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtajuus. Johtamisen tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta aistitaan muutostilanteessa erityisen tarkkaan (esim. Taskinen 2005). Aineisto osoittaa Taskisen (2005) sekä Savolaisen et al. (2011) tuloksia mukaillen, että kuntafuusioiden yhteydessä ilmenee epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, jotka voivat syntyä muutosprosessin aikana ja sen johdosta. Tasapuolisuuden puutteet vaikuttavat osaltaan yhteisöllisyyden heikentymiseen ja yksilöiden kokeman, muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja paineiden lisääntymiseen. Puutteita sopimuksissa havainnut työntekijä tulkitsee havaintojaan ja tilannetta suhteessa ympäristöönsä, jolloin tasapuolisuudessa koetut puutteet ajavat tulkintaan sopimuksen rikkoutumisesta (Morrison & Robinson 1997). Tutkimustuloksissa on yhtäläisyyttä Conwayn et al. (2011) tutkimuksiin, joiden mukaan rikkonaisuuden vaikutukset näkyvät nopeasti, mutta eheytyminen edellyttää luottamuksen rakentumista ja sen tulokset näkyvät hitaammin. Ongelmalliseksi sopimuksen

puutteellisuus ja rikkonaisuus voivat yksilön kannalta muodostua hyvinkin nopeasti, tullen aluksi esiin psykologisina reaktioina, kuten turhautumisena, alakuloisuutena tai etääntymisenä. Pahimmillaan puutteellisuus voi pidemmällä aikavälillä heikentää työhyvinvointia ja -kykyä, mikäli tilanteeseen ei kyetä tarttumaan johtamisen keinoin (Conway & Briner 2005; Grimmer & Oddy 2007; Kickul 2001).

Tutkimuksen mukaan esimiesten rooleissa ja vastuissa esiintyy usein epäselvyyttä. Lähes kolmannes esimiehistä ja johdosta kertoi roolinsa ja vastuunsa olleen muutoksessa ainakin ajoittain epäselviä, mikä oli yleisintä voimakkaan muutuskokemuksen läpikäyneillä. Esimiesten kokemat, omaa työtä koskevat muutokset vaikuttavat osaltaan siihen, että sekä esimiehet että työntekijät kokevat erittäin useissa työyhteisöissä, ettei esimies ehdi olla riittävästi läsnä muutostilanteessa. Läsnäolon puute aiheuttaa herkästi etääntymistä etenkin silloin, kun esimies aloittaa uudessa työyhteisössä (myös Savolainen et al. 2011). Ajallisten resurssien puutteellisuus ulottaa vaikutuksensa psykologisten sopimusten kannalta olennaiseen yksilölliseen kohtaamiseen. Esimiehen kokeman muutoksen merkityksen ja syvyyden kasvaessa hän kokee, ettei ehdi olla riittävästi läsnä työyhteisössään eikä kohdata työntekijöitä yksilöinä, jotka kokevat muutosta omista lähtökohdistaan käsin. Sopimuksen rikkonaisuuden tulkintaan vaikuttavat työntekijän näkökulmasta varsin monet seikat sekä hänen oma kokemuksensa näiden tekijöiden merkityksestä, jonka vuoksi yksiselitteisiä, täsmällisiä syitä sopimusten rikkonaisuudelle ei kuitenkaan voida esittää (ks. Morrison & Robinson 1997).

Tutkimusasetelma on perustunut kolmen laajan teoreettisen kokonaisuuden hyödyntämiseen. Tutkimuksessa nähdään, että yhdistämällä henkilöstövoimavarojen johtamista, muutosjohtamista ja johtamisen psykologiaa on mahdollisuus kehittää kuntaorganisaatioiden johtamista, kuntafuusioiden toteutusta sekä niiden kautta toiminnan elinvoimaisuutta. Lähestymistavat sisältävät kuitenkin valtavan määrän erilaisia näkökulmia ja johtamisen painotuksia, mikä asettaa niiden välisen suhteen ja käytännön hyödynnettävyyden haasteelliseksi. Muutosteorioiden kenttä on varsin hajanainen, eikä yhtä dominoivaa ajattelu- tai toimintamallia ole nähtävillä. Käytännön tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa erilaiset teoreettiset tarkastelukulmat ovat sekoittuneet toisiinsa, jolloin toimiviksi nähtävien mallien valinta nousee olennaiseksi kysymykseksi. Samankaltainen tulkinta voidaan esittää johtamisen psykologian osalta. Organisaatiopsykologia sisältää runsaasti erilaisia mallinnuksia johtamiskäyttämiseen ja johtajuuteen. Psykologiassa todetaan kuitenkin vielä muutuskirjallisuutta useammin, ettei yhtä oikeaa johtamistapaa voida esittää. Uudistuskokemusten värittävä johtamiskäytäntö koostuu useista eri teorioista, malleista ja näkökulmista myös kuntaorganisaatioiden muutoksissa. Teorioiden, mallien ja käytännön linkittymistä ja erilaisia näkökulmia ei kuitenkaan tule pitää ongelmallisena, vaan ne luovat uudenlaisia ratkaisumahdollisuuksia ongelmiin, mahdollistavat oppimisen ja niiden kautta luovat vahvempia edellytyksiä aitoon ja onnistuneeseen muutokseen.

Johtamisen tutkimusta ja käytäntöjä on pitkälti suunnannut johtajakeskeisyyden ajattelutapa (Ropo 2011, 201–204). Muuttunut työn luonne ja uudistusten värittävä organisaatiotodellisuus ovat nostaneet tarpeen vuorovaikutteiselle, ihmisläheiselle johtajuudelle. Kuten todettua, tutkimuksen mukaan psykologisissa sopimuksissa on merkittäviä puutteita kuntafuusioiden yhteydessä. Psykologisten sopimusten muodostamisessa ja päivittämisessä painottuvat esimiehen tehtäviin kuuluva vuorovaikutus

ja keskustelutilanteet, kuten kehityskeskustelut tai työtehtäviin liittyvä suunnittelu ja ohjaus. Monin paikoin läsnäolevan, keskusteleavan johtajuuden merkitystä ei ole tiedostettu tai luottamusta herättävää johtajuutta ei ole onnistuttu rakentamaan. Tutkimuksen mukaan *kuntaorganisaatioiden johtamisessa on painottunut rationaalinen, perinteinen johtamisajattelu*, jossa yksilöllisyys näkyy vahvimmin ongelmatilanteisiin reagoimisessa. Kuten Guest (1987) kuvaa, perinteinen henkilöstöjohtaminen on stereotyyppisesti suunnittelultaan lyhytnäköistä ja reagoivaa, perustuen kustannusten minimointiin ja henkilöstön toiminnan kontrollointiin (ks. taulukko 3). Perinteisessä henkilöstöjohtamisajattelussa psykologisten sopimusten luonteeseen liittyy työntekijän näkökulmasta Guestin mukaan määräysten ja toimintatapojen noudattamista sekä työnantajan tahtoon alistumista. Tutkimusaineisto osoittaa, ettei tutkimuskunnissa ole siirrytty vielä kovinkaan vahvasti kohti HRM-perustaista psykologista sopimusta, jossa sitoutuneisuuden rooli ja itseohjautuvuus korostuvat. Aineiston mukaan kuntaorganisaatioissa ollaan vasta siirtymässä henkilöstövoimavarojen johtamiseen niin käytäntöjen kuin johtamiskäsityksenkin näkökulmista. Tällöin henkilöstövoimavarajohtamisen tulisi olla aidosti strategista ja proaktiivista, ja toiminnan ohjauksen tulisi perustua yksilön itsekontrolliin ja -ohjautuvuuteen. Henkilöstöjohtamisen roolien ja tehtävien tulisi laskeutua pitkälti työyksiköiden esimiehille, mitä tässä tutkimuksessa on pidetty toimivan HRM:n ja muutosjohtamisen lähtökohtana. Tutkimus kuitenkin osoittaa, ettei näin vielä ole ja kuntafuusion aiheuttama myllerrys on sekoittanut esimiestyön vastuita ja rooleja entisestään.

Suhteuttamalla tulokset Milesin jaotteluun HRM-malleista (perinteinen, ihmis-suhteinen ja ihmisvoimavarainen, Miles 1975; ks. Sädevirta 2004) vahvistuu tulkinta, että kuntaorganisaatioissa painottuvat edelleen perinteinen ja ihmisuhteinen henkilöstöjohtaminen. Ne työyhteisöt, joissa on kyetty etenemään ihmisvoimavaraiseen henkilöstöjohtamiseen erottuvat aineistossa positiivisesti. Tutkimuksen mukaan valtaosassa työyhteisöjä henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat henkilöstön kokemana kuitenkin edelleen perinteisen, rationaalisen ajattelun leimaamia. Kuntaorganisaatioissa tämä voi aiheuttaa vakavia ongelmia työhyvinvointiin, jopa masennukseen ja työkyvyttömyyteen johtavan tapahtumaketjun (Suonsivu 2003). Perinteisten muutosteorioiden mukaisesti suunniteltu kuntafuusio ylhäältä johdettuna ja vaiheistettuna prosessina on tutkimuksen mukaan aiheuttanut ilmiön, jonka tuloksena jopa vuosien päästä todetaan kunnassa olevan edelleen kuppikuntaisuutta, yhteishengen puutetta ja verrattain suurta henkilöstön sairastavuutta.

Johtamisparadigman näkökulmasta vaikuttaa siltä, että johtamisessa on sorruttu liialliseen yleistämiseen (vrt. Schein 1977, 100). Monimutkaisten fuusiotilanteiden ottaminen haltuun on tapahtunut yksinkertaistamalla ja yleistämällä, järkeistämällä. Nyholm (2008, 228) kuvaa tilannetta muutosjohtamisen osalta karanneena johtajuutena. Kuntauudistuksissa vastuu karkaa herkästi, koska muutoksen tavoitteet ovat määrittämättömiä tai monimutkaisia visiokokoelmia. Vaikeat tai epäselvät tavoitteet, epäonnistuminen niiden viestinnässä ja epäselvyydet toimijoiden rooleista lisäävät irrationaalisten elementtien esiintymistä ja heikentävät mahdollisuuksia muutoksen onnistumiseen. Perinteinen henkilöstöjohtamisen ajattelu sekä ihmisuhteinen painotus sopivat epäilemättä moniin pysyviin, vakaiden tilanteiden ja olosuhteiden organisaatioihin. Aineisto kuitenkin osoittaa (myös Nyholm 2008), ettei kompleksisissa

tilanteissa kaikkea voida hallita, johtaa tai edes ennustaa. Kuntafuusioon syvällisenä muutoksena liittyy aina irrationaalisia tekijöitä sekä erilaisia tunneperäisiä reaktioita. Muutosjohtamisen paradoksit loogisen ja epäloogisen (Arikoski & Sallinen 2007) sekä rationaalisten ja irrationaalisten tekijöiden välillä haastavat perinteisen johtamisajattelun. Myöskään psykologiset sopimukset eivät ole enää pysyviä, muodollisia ja kasvottomia, perinteiseen tyyppiin luettavia (Wellin 2008). Kuten Nyholm ja Airaksinen (2009) kiteyttävät, paradoksaalisuudessa kamppailevat moniääninen ja vuorovaikutteinen ihmisten johtaminen sekä perinteinen, rationaalinen, moderni hallintoajattelu. Aineisto kertoo vahvasti, että käytännön johtamiseen toivotaan pehmeämpää henkilöstöjohtamista perinteisen johtamisajattelun rinnalle.

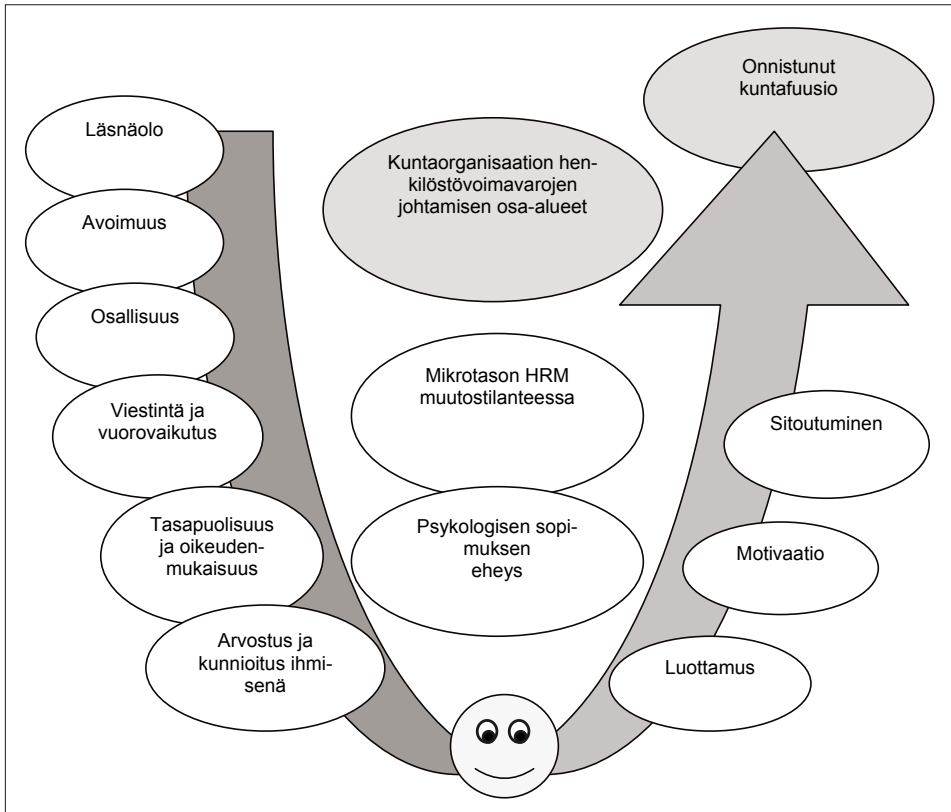
Siirtymisessä kohti aitoa HRM-ajattelua ja toimintaa ongelmaksi näyttäisi nousseen juuri kovan henkilöstövoimavara-ajattelun korostuminen. Storey (1997, 15) toteaa, ettei sitoutumisen, luottamuksen ja henkilöstön tyytyväisyyden osalta kyetä etenemään tavoitetasoille, jos pehmeää HRM-ajattelua ei ole nähtävillä riittävästi. Tutkimuksen mukaan kuntien henkilöstöjohtamisessa ja muutosjohtamisessa korostuu laskelmoiva, kova ajattelu, mikä aiheuttaa ongelmia henkilöstön näkökulmasta luottamuksessa, motivaatiossa ja sitoutumisessa. Kuntaorganisaatioissa kuitenkin tarvitaan sekä kovaa että pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista (esim. Stenvall et al. 2008; Nakari 1988). Kuten Meyer et al. (2010) osoittavat, muutoksen rationaaliset, perustellut tavoitteet sekä toimivat sisäiset HR-prosessit edistivät sitoutuneisuutta ja vähensivät aikeita irtisanoutumiselle, mutta olennaista on niiden yhtenäisyys organisaatiokulttuurin kanssa. Yksittäiset ”edistykselliset” muutosjohtamisen toimenpiteet eivät saa samankaltaista, toivottua vaikutusta kuin kulttuuriin ja hyväksytyyn johtamisajatteluun liittyvät toiminnot.

Johtamisen yhteys tuloksellisuuteen toteutuu lähiesimiestyön tasolla (Lumijärvi 2009). Myös Storey (1997, 50-53) näkee työyksikköjen esimiesten johtajuuden kehittämisen ratkaisuna pehmeämmän henkilöstövoimavara-ajattelun edistämiseen. Vahvempi suunnitteluvastuu henkilöstöresurssien osalta pakottaisi henkilöstöjohtamisen toiminnot ja ihmisten johtamisen suurempaan rooliin esimiestyössä. Tutkimustuloksiin suhteutettuna johtamisen tehtävien ja vastualueiden äkillinen laajentaminen, niiden sysääminen esimiehille on kuitenkin riskialtista: kuten todettua, on johtamisen osa-alueilla taipumus kärjistyä muutostilanteissa, jolloin puutteelliset osa-alueet voivat heiketä entisestään.

Kuinka pehmeää henkilöstövoimavarajohtamista olisi sitten mahdollista lisätä? Storeyn (emt.) ajatus ylhäältä päin tulevasta johtamistehtävien lisäämisestä (esimerkiksi henkilöstösuunnittelun tehtävien osalta) kytkeytyy pikemminkin perinteiseen johtamisajatteluun. Avaimena pehmeämmän henkilöstöjohtamisen lisäämiseen tutkimustulosten pohjalta esitetäänkin ihmisläheisen johtamisajattelun edistämistä. Tutkimustulosten perusteella voidaan nähdä, että pehmeämmän johtajuuden ydin on esimiestyössä. Riittääkö, että asiaa tuetaan ja edistetään esimiestyön tasolla? Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysytään, millaista on henkilöstövoimavarojen johtaminen, joka huomioi ihmisen ja yhteisön dynamiikkaa muutostilanteissa. Tutkimuksen mukaan ymmärtämällä psykologisten sopimusten muodostumista ja sen eheyttä lisääviä tekijöitä on mahdollista löytää keinoja vahvempaan ihmisten johtamiseen. Tutkimusaineiston perusteella voidaan esittää, että henkilöstön ja esimiesten näkökulmista *keskeisimpinä*

ihmisläheisen henkilöstöjohtamisen osa-alueina kuntafuusioiden yhteydessä pidetään seuraavia tekijöitä:

- arvostus ja kunnioitus ihmisenä,
- tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu,
- toimiva viestintä ja vuorovaikutus,
- aito osallisuus,
- avoimuus,
- läsnäolo.



Kuvio 26. Psykologisten sopimusten eheyttä rakentavia tekijöitä kuntaudistuksissa

Tutkimuksen mukaan psykologisten sopimusten eheyttä kuntafuusioiden työyhteisöissä vahvimmin edistävät läsnäoleva, avoin, tasapuolinen johtajuus, aidot osallistumismahdollisuudet ja vuorovaikutteinen viestintä sekä ihmistä kohtaan osoitettu arvostus ja kunnioitus (kuvi 26). Näiden tekijöiden avulla psykologisissa sopimuksissa ilmaantuva, muutoksesta johtuva rikkonaisuus on mahdollista korjata ja solmia esimiehen vaihtuessa uusi sopimus luontevasti, osana arjen johtamistoimintaa. Eheä ja päivittyvä psykologinen sopimus luo edellytykset hyvälle luottamustasolle ja parantaa motivaatiota sekä sitoutumista kuntaorganisaation toimintaan.

Tutkimus osoittaa, että näkemys psykologisen sopimuksen vahvuudesta vaihtelee esimiehen ja alaisen kesken. Esimiehillä voi olla puutteellista tietoa tai yksipuolisia havaintoja työntekijöidensä situaatioista ja työyhteisön ilmapiiristä. Avoimuus, luottamus ja tasapuolisuus painottuvat työhyvinvoinnin johtamisessa, jolloin johtamisen keinoina korostetaan keskustelua, hyvää vuorovaikutusta ja oikeudenmukaista päätöksentekokulttuuria (vrt. Juuti & Vuorela 2004). Hyvänä koetun, keskusteleavan johtajuuden voidaankin nähdä parantavan työhyvinvointia psykologisten sopimusten eheyden kautta. Kyse on siitä, kykeneekö esimies täyttämään antamansa lupaukset ja oman puolensa sopimuksesta, energisoiden työntekijöitään (esim. Parzefall & Hakanen 2010). Uudistuksen myllertäessä luottamusta ja tulevaisuutta luovaa johtajaa voidaan kuvata tasapuoliseksi, avoimeksi, helposti lähestyttäväksi ja ongelmiin tarttuvaksi. Tästä näkökulmasta johtamisajattelun kehittämiseen voisi löytyä keinoja johtajan sosiaalista ja tunneälyä korostavista näkökulmista (esim. Syväjärvi & Kesti 2012; Hur et al. 2011; Bar-On 2010; Dasborough & Ashkanasy 2002). Kyse on johtajan kyvykkyydestä tunnistaa erilaisuutta ja toimia sen keskellä, löytäen kannustavia johtamiskeinoja päivittäisten haasteiden ratkomisessa. Henkilöstön sitoutuneisuus ja hyvinvointi vahvistuvat esimiehen sosiaalisilla johtamistaidoilla, yhdistettynä kannustavaan, transformationaliseen johtamiskäyttämiseen (Hur et al. 2011).

Muun muassa Storey (1997) sekä Chen ja Wang (2006) pitävät henkilöstövoimavarojen johtamisen avaintehtävänä sitoutuneisuuden lisäämistä. Sitoutuneisuuteen liittyvä tunneyhteys ja jatkuvuus lisäävät hyvinvointia, edellyttäen kuitenkin yksilöllisyyttä huomioivaa HRM-toimintaa (Meyer & Maltin 2010; Marjala 2009). Yksilöstä aidosti lähtevän sitoutumisen perustaksi tarvitaan kuntaorganisaatioissa tutkimuksen mukaan pehmeämpää henkilöstöjohtamisen ajattelua. Tämä voi toteutua vain mikrotason HRM:n kautta, työyhteisöjen arjessa. Pehmeää henkilöstöjohtamista ei voida vyöryttää johdon sanelemana, mutta transformationaliseen johtamiskäsitykseen viitaten johto voi toimia esimerkkinä omassa johtamistoiminnassaan.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on julkisorganisaatioiden tuloksellisuuden sekä muutoksen onnistuneisuuden avainehto. Ellei HRM-toimintojen ja inhimillisen pääoman johtaminen ole tarkoituksenmukaista ja toimivaa, ei julkisorganisaatio pysty houkuttelemaan tai pitämään osaavia työntekijöitä ja täyttämään palvelutehtävänsä (Lumijärvi & Ratilainen 2004; Horton 2009, 132). Tutkimus osoittaa, että henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhdistyvät niin organisaation, esimiestyön kuin yksilönkin näkökulmat. Korkeatasoisessa HRM-johtamisessa henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot ovat linkittyneet vahvasti työntekijöiden toimintaan, jolloin onnistunut johtaminen näkyy sitoutuneisuutena ja motivoituneisuutena (Stone 2005; Storey 1997; Meyer et al. 2010). Fuusioituvissa kuntaorganisaatioissa henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuus rakentuu muutosjohtamisen sekä johtamisen psykologian kautta, työyhteisöjen arjessa.

2 Pohdintaa

2.1 Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys

Tutkimus perustuu triangulaatioon lähestymistapana. Tutkimuksessa on hyödynnetty niin metodologista, aineistojen, analyysin kuin teoreettistakin triangulaatiota (ks. taulukko 2). Teoreettisesti tutkimus on yhdistänyt kolme laajaa kokonaisuutta: muutosjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen sekä psykologisen johtamisorientaation. Aineistojen triangulaatiossa on hyödynnetty yksilöiden sekä ryhmien tuottamia näkemyksiä henkilöstö- ja muutosjohtamisesta kuntafuusioissa. Lisäksi tutkittavaa asiaa on tarkasteltu laajemman kyselyotoksen avulla kuntaorganisaatioiden henkilöstöstä. Metodologisessa ja analyysin triangulaatiossa on hyödynnetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja analyysitapoja.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla mahdollisimman tarkasti käytettyjen teorioiden, menetelmien ja aineistojen valintaa ja hyödyntämistä. Luotettavuutta voidaan tarkastella perinteiseen tapaan reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetilla tutkimuksen sisällölliseen vastaavuuteen tavoitteisiinsa nähden. Ulkoinen validiteetti pohtii tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäinen tarkastelee muun muassa tutkimusasetelmaa ja käsitteiden valintaa. (esim. Metsämuuronen 2003, 35; O'Sullivan, Rassel & Berner 2010, 58-59.)

Tutkimuksen perustuessa triangulaatioon luotettavuuden arviointia tulee tehdä monista lähtökohdista. Tashakkori ja Teddlie (2008) näkevät, että triangulaatiota käytävässä tutkimuksessa tulisi tarkastella triangulaation tarkoitusta sekä kuvata tutkimuksen perusta triangulaation tyyppien kautta. Luotettavuuden kannalta oleellista on pohdinta triangulaation hyödyntämisen tarkoituksesta ja perustasta. Tutkimuksessa triangulaation valinta on perustunut tutkimuksen tarkoitukseen kuvailevan, ihmisiä ymmärtävän tieteellisen tiedon tuottamiseksi. Muutoksissa painivien kuntaorganisaatioiden johtamisen tueksi kaivataan kompleksisuutta kuvaavaa sekä muutosdynamiikkaa avaavaa tutkimusta. Tässä kontekstissa triangulaatiota on monitahoisuutensa ansiosta pidetty perusteltuna valintana. Kunnat ja kuntien työyhteisöt tutkimuskohteina ovat monimuotoisia ja monimutkaisia kokonaisuuksia, jolloin erilaiset aineistot täydentävät toisiaan. Kun tutkimustehtävässä yhdistyy kolme laajaa teoreettista kokonaisuutta, on moniulotteinen tarkastelutapa tarjonnut riittävää väljyyttä ja liikkumavaraa selitysmallien etsintään ja tulkintojen tekemiseen. Tämän perusteella voidaan nähdä, että triangulaatio on soveltunut hyvin tutkimusasetelman mukaisen tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimuksen kohteena on ihminen, jolloin tutkimuksen alkaessa on kuvattu käsitys ihmisestä. Huolimatta siitä, että ihmiskäsitys on luonteeltaan täydentyvä ja kehittyvä, voidaan käsityksen perustelu ja analyysi katsoa osaksi tutkimuksen luotettavuutta (Perttula 1994, 53). Tutkimusasetelman kuvauksessa on perusteltu teoreettisia ja käsitteellisiä valintoja sekä sitä, minkä vuoksi on valittu kolme laajaa teoreettista lähtökohtaa tutkimukselle. Tutkimuksen analyysiossa on osoittanut, että kuvattaessa

henkilöstöä kuntauudistuksissa tarvitaan käsitteellistä tarkastelua niin henkilöstöjohtamisen, muutosjohtamisen kuin psykologisen johtamisorientaationkin kautta. Käsitteiden validius osoittautuu aineiston perusteella vahvaksi: käytettyjen teoreettisten mallinnusten kautta on löydetty paitsi tilanteita ja kokemusmaailmaa kuvaavia tekijöitä, myös selitysmalleja ja muuttujien välisiä yhteyksiä. Tämän on mahdollistanut triangulaatio lähestymistapana, eli haastattelu- ja kyselyaineistojen yhdistäminen.

Menetelmällisesti tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan siten, että aineistojen valintaa, keruuta sekä analyysia on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (2000, 214–216) näkevät, että aineistojen avaaminen sekä tutkimusprosessin kuvaaminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa on kuvattu, kuinka tämän väitöstutkimuksen vaiheet ovat kytkeytyneet kahden tutkimushankkeen vaiheisiin. Kytkennoistä tutkimushankkeiden lähtökohtiin ja vaiheisiin on pyritty tekemään mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus. Tutkimusaineistojen käsittelyssä ja tulkintojen suhteuttamisessa aikaisempaan tutkimukseen on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Jokainen haastattelu on litteroitu sähköiseen muotoon ja talletettu asianmukaisesti. Haastattelujen käsitellessä myös henkilökohtaisia asioita ja näkemyksiä on haastattelulainauksista poistettu kytkennät haastattelun kuntaan ja työyhteisöön, tai mahdolliset viittaukset muihin ihmisiin on peitetty. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on pidetty tärkeänä, ettei haastateltuja ole mahdollista tunnistaa tekstin tai sanoman perusteella. Tämän vuoksi haastattelulainausten yhteydessä on kuvattu pelkästään haastattelun asema ja tutkimushanke, jonka puitteissa aineisto on kerätty.

Aineistojen ja menetelmien triangulaatiolla on pyritty lisäämään tutkimuksen ja tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Aineistojen laajuutta voidaan pitää yhtenä ulkoista validiteettia parantavana tekijänä. Esimerkiksi kuntaliitos-tutkimuksen kyselyaineiston 809 vastausta on katsottu olevan riittävän laaja kokonaisuus edustamaan viittä kuntaliitosprosessia huolimatta alhaisista vastaajaprosenteista. Aineistoa on käsitelty yhtenä kokonaisuutena, joten kuntien välisiä eroja ei tarkastella. Tutkimusaineisto sisältää varsin erilaisia vastaajia asemansa, työyhteisönsä ja muutoskokemustensa kautta. Kysymykohtaiset jakaumat sisältävät riittävästi vaihtelua ja esimerkiksi vastaajien taustaan liittyvien kysymysten kautta on löydettävissä toimijaryhmien välisiä eroja vastaamisessa. Näin ollen aineistoa voidaan kokonaisuutena pitää käyttökelpoisena ja otosta riittävässä määrin perusjoukkoa edustavana, huomioiden että paremmat vastausprosentit olisivat epäilemättä parantaneet tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tämän kyselyn tuottamaa tietoa on mahdollisuuksien mukaan myös täydennetty Polku-hankkeessa toteutettujen kyselyjen aineistoilla. Monimenetelmällisyyden etu onkin aineistojen toisiaan täydentävä luonne.

Vastaavasti haastatteluaineistoja voidaan laajuutensa ansiosta pitää riittävinä tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Laadullinen aineisto koostuu 20 ryhmähaastattelusta ja 38 yksilöhaastattelusta. Tutkija on ollut mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa kaikkia ryhmähaastatteluja. Yksilöhaastattelut oli toteutettu kuntaliitos -hankkeessa ennen tutkijan mukaantuloa, mutta niiden hyödyntämiseen on saatu hankejohtajan lupa. Laadullisten aineistojen tuottaman tiedon yleistettävyyttä voidaan pitää hyvänä haastattelujen määrän, niihin osallistuneiden henkilöiden aseman ja edustavuuden perusteella. Sen sijaan voidaan kysyä, missä määrin haastattelu- ja kyselyaineistot ovat

keskenään vertailukelpoisia, sillä kaikki kyselyyn vastanneet eivät ole osallistuneet haastatteluihin, eivätkä vastaavasti kaikki haastatellut ole välttämättä vastanneet kyselyyn. Lisäksi haastattelut ja kyselyt on toteutettu muutosprosessin eri vaiheissa, jolloin esille voivat nousta erilaiset asiat. Toisin sanoen ennen muutosta tehdyissä haastatteluissa nousee – jopa hyvin todennäköisestikin – esiin eri tekijöitä ”päivän polttavina asioina” kuin esimerkiksi vuosi muutoksen jälkeen nousi. Tätä voitaisiin pitää ongelmallisena, jos tutkimusaineistoon suhtauduttaisiin faktisena tietona ja aineistoja vertailtaisiin vahvasti keskenään. Kun aineistot nähdään kuvauksina ja kokemuksina todellisuudesta, muutosprosessissa olleiden ihmisten havaintoina ja tulkintoina, ei aineistonkeruun rytmi muodostu ongelmaksi. Päinvastoin erilaiset näkemykset eri vaiheissa täydentävät ymmärrystä muuttuvista tilanteista ja tulkinnoista.

Psykologisten sopimusten tutkimuksessa ovat yleisesti ottaen korostuneet tilastolliset menetelmät, kuten regressio- ja faktorianalyysit. Tässä tutkimuksessa psykologisia sopimuksia lähestyttiin monimenetelmällisesti, jolloin kyselyaineistojen analyysia täydennettiin haastatteluaineistojen tuottamalla tiedolla. Kyselylomakkeet suunniteltiin ja kyselyt toteutettiin tutkimushankkeiden yhteydessä, mutta tutkija lisäsi lomakkeisiin omia kysymyspatteristoja. Osin niitä hyödynnettiin jo hankkeiden yhteydessä, mutta tulosten raportointi painottuu tässä tutkimuksessa. Haastatteluaineistojen pohjalta nousi esiin osa-alueita, kuten muutoksen vastustaminen sekä psykologisten sopimusten eheys ja rikkoutuminen, joita on käsitelty tulososiossa jossain määrin syvemmin kuin teoriaperusta voisi olettaa. Voidaan silti pohtia, olisiko tutkimushanke, joka olisi keskittynyt puhtaasti lähiesimiestyöhön kuntafuusiotilanteissa, kenties tuottanut syvällisempää tietoa psykologisista sopimuksista tätä tutkimusta varten. Tällöin kyselylomakkeet ja tiedonkeruu olisi ollut mahdollista suunnitella monimuuttujamenetelmiin paremmin soveltuviksi. Tässä tutkimuksessa käytetyt tilastolliset menetelmät, kuten ristiintaulukointi ja Khiin neliötesti eivät kerro riippuvuuden suuntaa, vaan osoittavat muuttujien välisen yhteyden (esim. O’Sullivan et al. 2010, 376). Toisenlaisin kyselyn kysymyksin ja niiden mahdollistamin monipuolisempien tilastollisten menetelmien avulla vertailtavuus muuhun psykologisten sopimusten tutkimukseen olisi voinut parantua. Tämän tutkimuksen asetelma ei kuitenkaan keskity pelkästään psykologisiin sopimuksiin, vaan sopimukset ja niiden johtaminen nähdään osana henkilöstövoimavarojen johtamista kuntaorganisaation eri tasoilla.

Kriittisesti voidaan tarkastella myös, ovatko käytetyt tilastolliset testit olleet hyviä valintoja ja kuvaavatko ne aineistoa tutkimustehtävän kannalta olennaisella tavalla. Testien relevanttius liittyy niiden käyttöön analyysin kokonaisuudessa. Hyödynnettävyyden kannalta valitut testit ovat olleet perusteltuja valintoja ja ne ovat täydentäneet tulkinnan kokonaisuutta. On toki mahdollista, että joillakin toisilla testeillä tai tilastollisilla menetelmillä aineistosta olisi saatu syvempää, täydentävää tietoa. On kuitenkin nähtävissä, että aineistojen kokonaisuus huomioiden testien osuus ja tehtävä on ollut kuvaileva ja täydentävä, ja ne ovat onnistuneet esittämään muuttujien välisiä yhteyksiä. Tutkimusasetelman lähtökohtiin nojaten tärkeänä on pidetty, että ihmiset kertovat kokemuksistaan omin sanoin haastatteluissa ja että laadullisen aineiston raportointi toteutetaan rinnan kyselyaineistojen kanssa. Tutkimusasetelman kokonaisuuden kannalta laaja-alaisempien tutkimushankkeiden ja -aineistojen käyttö nähdäänkin perusteltuna.

Tutkimuksessa on käyty varsinaisen tutkimustehtävän ohella keskustelua kahden tieteenteoreettisen lähestymistavan, positivistisen ja tulkinnallisen välisestä suhteesta. Tutkimuksen on kuvattu liikkuvan näkökulmien välisellä jatkumolla, ymmärtäen toisaalta perinteistä, positivismiin ja rationaalisuuteen perustuvaa johtamiskäsitystä, mutta peräänkuuluttaen pehmeämpää henkilöstöjohtamista. Liikkuminen näkökulmien välillä on toteutunut myös siten, että tutkimuksessa on pohdittu kausaalisuutta henkilöstön muutostokemusten tutkimuksessa. Käytetyt tilastolliset testit osoittavat muuttujien välistä riippuvuutta, eivät niiden suuntaa. Laadullinen aineisto tukee tulkintaa: tutkittaessa organisaatiomuutosta ihmisten kokemana ei kausaalisuuden suunta ole lineaarinen, yksisuuntainen tai ylipäätään selkeästi havaittavissa. Syyn ja seurauksen näkökulma tarjoaa vain yhden osan kokonaisuutta (Lee 2007). Holistisessa muutostutkimuksen näkökulmassa olisi kyettävä irrottautumaan yksittäisistä lähtöteorioista ja oletuksista. Myös tiedeyhteisön näkökulmasta on kiinnostavampaa tarkastella muutostekijöiden moninaisuutta ja vaihtelevuutta ymmärryksen laajentamiseksi. Tähän tässä tutkimuksessa on pyritty, kytkien hallinto- ja kunnallistieteellistä tutkimusotetta ja johtamisajattelua organisaatiopsykologiaan ja erityisesti ihmisläheiseen johtamiseen. Tutkimustuloksena onkin esitetty, että ihmisen kokema muutostodellisuus koostuu monista eri tekijöistä, jotka ihminen kokee omassa tilanteissaan. Rauhalan eksistentiaaliseen fenomenologiaan perustuvassa ajattelussa (1992; 2005; 2009) situationaalisuus onkin haastanut vallitsevia ihmiskäsityksiä ja todellisuuden luonteen ymmärtämistä tutkimustyössä. Elämäntilanteisuuden holistisuus luo tutkimukselle kompleksisuuden haasteen ihmisen relationaalisuuden vuoksi. Elämäntilanteessa ihminen voi tulkita itseään suhteessa konkreettiseen, ideaaliseen tai sosiaaliseen todellisuuteen. Tästä kokonaisuudesta muodostuva ongelmakenttä tutkimuksen näkökulmasta ei näin ollen anna mahdollisuuksia yksinkertaiselle, tiukkoihin kausaalisuhteisiin perustuvalla selittämiseksi. Asioiden välisistä suhteista muodostuu vastavuoroisia, jolloin ei useinkaan voida pitävästi osoittaa, mikä tekijä on aiheuttanut tiettyjä vaikutuksia. Kaikki olemassaolon muodot ovat yhtä aikaa ensisijaisia, mutta niiden sisäisestä jäsenyntyisyydestä muodostuu yksilöllinen ihminen.

Kokonaisuutena aineistojen osalta voidaan todeta, että erilaiset aineistot ovat täydentäneet toisiaan, toisaalta vahvistaen samankaltaisia tuloksia, toisaalta kuvanneen toisistaan eroavien tulosten perusteita. Kokonaisuudessaan tehtyjen johtopäätösten osalta aineistot ovat kuitenkin tuottaneet varsin samansuuntaisia tuloksia erilaisissa kunnissa, työyhteisöissä ja erilaisten muutostilanteiden osalta. Tutkimuksen yleistettävyyttä kuntaorganisaatioihin ja työyhteisöjen henkilöstöihin voidaan arvioida suhteellisen vahvaksi. Ihmiset kokevat tilanteita ihmisinä, huolimatta siitä että työskentelevät ja toimivat erilaisissa rakenteellisissa, sosiaalisissa ja organisatorisissa kokonaisuuksissa. Tutkimus osoittaa, että kontekstin ja muutoksen tyyppin sijaan olennaista on henkilöstön johtaminen muutostilanteessa, esimiestyö työyhteisöissä. Tutkimustuloksia on suhteutettu teoreettisiin valintoihin sekä aikaisempaan tutkimukseen, jota tosin kuntauudistuksista on henkilöstöjohtamisen osalta toteutettu suhteellisen vähän. Tutkimuksen aiheesta ei ole ollut saatavilla samoihin kysymyksiin vastaavaa aikaisempaa tutkimusta, jolloin varsinaista tulosten vertailua ei ole ollut mahdollista tehdä. Lisätutkimus aiheesta, dynaamisen henkilöstövoimavarajohtajuuden osa-alueista ja sen soveltamismahdollisuuksista kuntaorganisaatioissa olisikin erittäin kiinnostavaa.

Tutkimus tarjoaa tärkeää, ajankohtaista tietoa kuntaorganisaatioiden johtamiseen sekä muutosjohtamiseen julkisorganisaatioissa laajemminkin. Psykologisia sopimuksia kuntaorganisaatioiden fuusioissa ei ole tutkittu aiemmin, myös psykologisen johtamisorientaation tutkimus kuntakontekstissa on ollut niukkaa. Tutkimuksen tulosten voidaan katsoa todentavan, millainen merkitys ihmisläheisellä johtamisella on sitoutuneisuuden, motivaation sekä muutoksen onnistuneisuuden kannalta. Tutkimus herättää tarpeita lisätutkimukselle psykologisten sopimusten johtamisesta ja eheyden kytkeytymisestä sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. On tarpeen tutkia, millaisia positiivisia vaikutuksia onnistuneella psykologisten sopimusten johtamisella on työntekijöiden näkökulmasta sekä organisaatiotoiminnan kokonaisuudessa. Kiinnostavaa myös olisi, kuinka esimiesten oma psykologinen sopimus vaikuttaa alaisten kanssa solmittaviin sopimuksiin ja johtamisen perusarvoihin. Kuinka esimies voi kehittää itsereflektiota ja sosiaalisia taitojaan arjen paineissa? Oman tarpeensa lisätutkimukselle luo elämänkaari-ajatteluun perustuva psykologinen johtamisorientaatio (ks. Schalk et al. 2011). Uuden sukupolven rantautuminen työelämään asettaa uudenlaisia psykologisten sopimusten johtamisen haasteita, kuten myös ikääntyvän henkilöstön johtaminen.

Tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että pidemmällä aikavälillä vuorovai-
kutteen, ihmisiä aidosti kohtaava ja luottamusta herättävä johtaminen parantaa työtyytyväisyyttä ja ehkäisee kuormittavaa stressiä. Tutkimuksen kautta rakentuu kuva siitä, millaista on kuntien työyhteisöjen muutostodellisuus ja millaisia vaateita, perusteita ja lopulta mahdollisuuksia nousee toimivammalle – ja oletettavasti myös tuottavammalle – henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Kokoavasti voidaan todeta tutkimuksen tarjoavan sekä tutkimuksellista, teoreettista että empiiristä uutta tietoa työyhteisötason muutosjohtamisesta kuntafuusioiden yhteydessä.

2.2 Lopuksi

Tutkimustulokset valmistuvat tilanteessa, jolloin kunnat ovat valtaviin haasteiden edessä. Palvelujen kysynnän kasvaessa, henkilöstön eläköityessä ja taloudellisen tilanteen tiukentuessa toimintaympäristötekijät ja rakenteelliset ratkaisut luovat vahvan ja vaikutusvaltaisen kontekstin henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Tarvittavista kuntauudistuksista ja niiden laajuudesta käydään julkisuudessa erittäin voimakasta keskustelua. Kuntaorganisaatioiden tulevaisuus sisältääkin epäilemättä monia ja syvällisiä rakenteellisia ja palvelutoiminnan muutoksia: kuntaliitoksia, palvelutoiminnan uudelleenjärjestämistä ja uusia toiminnallisia ratkaisuja.

Tutkimuksessa esitetyn pehmeämmän johtamisajattelun lisäämisen haasteeksi muodostuu mitä todennäköisimmin kuntien taloudellinen tilanne, jolloin huomio kiinnittyy väistämättä kustannuksiin ja tuottavuuden parantamiseen. Perinteinen, vallitseva johtamisajattelu ohjaa suuntaamaan katseet kohti kustannuseriä ja säästökohteita. Voidaanko muuttuvassa, entisestään monimutkaistuvassa maailmassa tyytyä kuitenkin vakaiden olosuhteiden toiminta- ja ajattelumalleihin, joiden toimivuus on henkilöstön näkökulmasta osoitettu riittämättömäksi? Onko kunnilla tulevana vuosina varaa suhtautua henkilöstöön kustannuserinä?

Tutkimuksen ehdottama pehmeän johtamisajattelun edistäminen on kunnianosoitus ihmisistä kohtaan. Ihmisläheinen johtamisorientaatio mahdollistaa omaeh-

toisuuden lisäämistä, dynaamista toimintatapaa ja avointa ilmapiiriä työyhteisöissä, jolloin paremman työssäjaksamisen ja vahvemman motivaation kautta on mahdollista saada näkyviä, mitattavia tuloksia myös viivan alle. Ajattelutavan muutos ja sen mukaiset vaikutukset eivät kuitenkaan näy nopeasti, vaan kyse on kulttuurin suuntaamisesta uudelleen. Situaatioita tunnistavaa ja niitä kunnioittavaa johtamista tulee räätälöidä tilanteiden ja olosuhteiden vaatimusten mukaisesti, ihmisiä ymmärtäen ja kannustavasti toimien. Tutkimus osoittaa, että panostamalla ihmisten johtamiseen voidaan lyhentää merkittävästi tehottomia siirtymäaikoja ja vähentää epäselvyyksiä rooleihin, vastuisiin ja odotuksiin liittyen. Kovasta henkilöstövoimavara-ajattelusta ei siis pidäkään pyristellä kokonaan erilleen, vaan sen rinnalle tulisi nostaa ihmisyyden, voimavaraisuuden ja moninaisten myönteisyyden mahdollisuudet. Pehmeän henkilöstövoimavarajohtamisen lisäämisessä ei kuitenkaan ole kyse valtavista resurssien panostuksista, vaan omaehtoisesta ajattelusta, ihmisten kunnioittamisesta. Kai siihen kuitenkin on aina kuntaorganisaatioissakin varaa?

Lähteet

- Aaltola J. & Valli R. (toim. 2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Aaltonen T., Luoma M. & Rautiainen T. (2004). *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekoa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Aarnikoivu H. (2010). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Airaksinen J. (2009). *Hankala hallintouudistus*. Acta Universitatis Tamperensis 1397. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Airaksinen J., Nyholm I. & Haveri A. (2004). *Seutyhteistyön arki – retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä*. Kunnallistutkimuksia, Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, Tampere.
- Alasuutari P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Alderfer C.P. (1987). *An intergroup perspective on group dynamics*. In Lorsch J.W. (eds.). *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Alimo-Metcalfe B. & Alban-Metcalfe J. (2004). *Leadership in public sector organizations*. In Storey J. (ed.). *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge. Taylor & Francis Books Ltd, Baskerville.
- Anttiroiko A-V., Haveri A., Karhu V., Rynänen A. & Siitonen P. (toim. 2007). *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampereen yliopisto, Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Argyris C. (1973). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press, Homewood.
- Argyris C. (2004). *Reasons and rationalizations. The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press. CPI, Bath.
- Arikoski J. & Sallinen M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti*. Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Bach S. & Kessler I. (2007). HRM and the New Public Management. In Boxall P., Purcell J. & Wright P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
- Bandura A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. W.H. Freeman & Co, New York.
- Bandura A. (2001). *Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*. Annual Review of Psychology 52, pp. 1-26.
- Bar-On R. (2010). *Emotional intelligence: an integral part of positive psychology*. South African Journal of Psychology 40(1), pp. 54-62.
- Beattie R.S. & Osborne S.P. (eds. 2008). *Human Resource Management in the Public Sector*. Routledge, Oxon.

- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D. & Walton R. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press, New York.
- Bellou V. (2007). *Psychological contract assessment after a major organizational change*. *Employee Relations* 29(1), pp. 68-88.
- Bellou V. (2008). *Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes*. *Journal of Business Research* 61, pp. 778-789.
- Bengtsson A. MacD. (1992). *Managing mergers and acquisitions. A European perspective*. Gower. Clays Ltd, Bungay.
- Bergman M.M. (ed. 2008). *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Berman E.M., Bowman J.S., West J.P. & Van Wart M.R. (2010). *Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes and Problems*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bies R.J. & Moag J.S. (1986). *Interactional justice: communications criteria of fairness*. In Lewicki, R.J., Sheppard B.H. & Bazerman M.H. (eds.). *Research in Negotiation in Organizations*. Jai Press Inc., Greenwich.
- Bligh M.C. & Carsten M.K. (2005). *Post-merger psychological contracts: exploring a "multiple foci" conceptualization*. *Employee Relations* 27(4/5), pp. 495-510.
- Block J. & Block J.H. (1981). *Studying Situational Dimensions: A Grand Perspective and Some Limited Empiricism*. In Magnusson D. (ed. 1981). *Toward a Psychology of Situations. An Interactional Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Bovaird T. & Löffler E. (eds. 2009). *Public Management and Governance*. Routledge, New York.
- Boxall P. & Purcell J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave MacMillan, China.
- Boxall P., Purcell J. & Wright P. (eds. 2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
- Bratton J., Sawchuk P., Forshaw C., Callinan M. & Corbett M. (2010). *Work & Organizational Behaviour*. Palgrave MacMillan, China.
- Bridges W. (1986). *Managing organizational transitions*. *Organizational Dynamics* 15(1), pp. 24-33.
- Broussine M. (2009). *Public leadership*. In Bovaird T. & Löffler E. (eds.). *Public Management and Governance*. Routledge, New York.
- Brown K. (2008). *Human resource management in the public sector*. In Beattie R.S. & Osborne S.P. (eds.). *Human Resource Management in the Public Sector*. Routledge, Oxon.
- Brunton M. & Matheny J. (2009). *Divergent acceptance of change in a public health organization*. *Journal of Organizational Change Management* 22(6), pp. 600-619.
- Burke W.W. (2008). *Organization change. Theory and practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Burke W.W. & Litwin G.H. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*. *Journal of Management* 18(3), pp. 523-545.
- Burns T. & Stalker G.M. (1979). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.

- Cameron K.S. & Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Carnall C. (2007). *Managing Change in Organizations*. Prentice Hall, Pearson Education Ltd. Ashford Colour Press, Gosport.
- Carter E. (2008). *Successful Change Requires More Than Change Management*. The Journal for Quality & Participation 31(1), pp. 20-23.
- Cascio W.F. (2010). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill, New York.
- Cassell C. & Symon G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications. Athenaeum Press Ltd, Gateshead.
- Chen J. & Wang L. (2006). *Locus of control and the three components of commitment to change*. Personality and Individual Differences 42, pp. 503-512.
- Chmiel N. (ed. 2000). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing Ltd. TJ International Ltd, Padstow.
- Chmiel N. (2000). *History and Context for Work and Organizational Psychology*. In Chmiel N. (ed.). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing Ltd. TJ International Ltd, Padstow.
- Coghlan D. (1993). *A person-centred approach to dealing with resistance to change*. Leadership & Organization Development Journal 14(4), pp. 10-14.
- Cohen-Charash Y. & Spector P.E. (2001). *The Role of Justice in Organisations: A Meta-Analysis*. Organisational Behaviour and Human Decision Processes 86, pp. 278-321.
- Colliander A., Ruoppila I. & Härkönen L-K. (2009). *Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva.
- Conway N. & Briner R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work, A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press, New York.
- Conway N., Guest D. & Trenberth L. (2011). *Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfilment*. Journal of Vocational Behavior 79(1), pp. 267-276.
- Coyle-Shapiro J. & Kessler I. (2000). *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey*. Journal of Management Studies 37(7), pp. 903-930.
- Crook C. & Garratt D. (2005). *The positivist paradigm in contemporary social science research*. In Somekh B. & Lewin C. (eds.). *Research Methods in the Social Sciences*. Sage Publications. TJ International Ltd, Padstow.
- Cummings T.G. & Worley C.G. (2005). *Organization Development and Change*. Thomson, South-Western, Mason.
- Dane F.C. (1990). *Research Methods*. Thomson Information / Publishing Group, Pacific Grove.
- Dasborough M.T. & Ashkanasy N.M. (2002). *Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships*. The Leadership Quarterly 13(5), pp. 615-634.
- Dawson P. (1994). *Organizational Change. A Processual Approach*. Paul Chapman Publishing Ltd, Athanaeum Press Ltd, Newcastle-upon-Tyne.
- Dawson P. (2004). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Sage Publications. Cromwell Press Ltd, Trowbridge.

- Demers C. (2007). *Organizational Change Theories: A Synthesis*. Sage Publications, London.
- Doorewaard H. & Benschop Y. (2003). *HRM and Organizational Change*. *Journal of Organizational Change Management* 16(3), pp. 272–286.
- Dulac T., Coyle-Shapiro J., Henderson D.J. & Wayne S.J. (2008). *Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations*. *Academy of Management Journal* 31(6), pp. 1079–1098.
- Elias S.M. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change?* *Journal of Management* 35(1), pp. 37–55.
- Emery F.E. & Trist E.L. (1965). *The Causal Texture of Organizational Environments*. *Human relations* 18, pp. 21–32.
- Engeström Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia, haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus, Painatuskeskus Oy, Helsinki.
- Erneqj J. (1992). *Planned and unplanned organizational change*. In Hosking D. & Anderson R. (eds.). *Organizational Change and Innovation*. Routledge, London.
- Erwin D. G. & Garman A.N. (2010). *Resistance to organizational change: linking research and practice*. *Leadership & Organization Development Journal* 31(1), pp. 39–56.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Farias G. & Johnson H. (2000). *Organizational development and change management: Setting the record straight*. *Journal of Applied Behavioral Science* 36, pp. 376–379.
- Fiedler F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGrawHill, New York.
- Fielding N. (2008). *Analytic Density, Postmodernism, and Applied Multiple Method Research*. In Bergman M.M. (ed.). *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Fineman S. (ed. 1996). *Emotion in Organizations*. Sage Publications. Biddles Ltd, Guildford.
- Forma P. (2004). *Työhön suhtautuminen ja työssä jatkaminen*. Teoksessa Forma P. & Väänänen J. (toim.). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Forma P. & Väänänen J. (toim. 2004). *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Freese C. & Schalk R. (1996). *Implications of Differences in Psychological Contracts for Human Resource Management*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(4) pp. 501–509.
- French W.L. & Bell C.H. Jr (1989). *A Brief History of Organization Development*. In McLennan R. (ed.). *Managing Organizational Change*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Frona Y. & Moriceau J-L. (2008). *I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation*. *Journal of Organizational Change Management* 21(5), pp. 589–609.
- George J.M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations* 53, pp.1027–1055.
- Glegg S.R. & Hardy C. (eds. 2005). *Studying Organization. Theory & Method*. SAGE Publications. Lightning Source UK Ltd, Bedfordshire.
- Goleman D. (2007). *Sosiaalinen äly*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

- Goodstein L. & Burke W. (1995). *Creating Successful Organisational Change. Managing Organisational Change*, American Management Association, pp 7-9.
- Grimmer M. & Oddy M. (2007). *Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional Beliefs*. Australian Journal of Management 32(1), pp. 153-174.
- Guba E.G. (1985). *The Context of Emergent Paradigm Research*. In Lincoln Y.S. (ed.). *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Guerrero S. & Herrbach O. (2008). *The affective underpinnings of psychological contract fulfilment*. Journal of Managerial Psychology 23(1), pp. 4-17.
- Guest D.E. (1987). *Human resource management and industrial relations*. Journal of Management Studies 24(5), pp. 503-522.
- Guest D.E. (1997). *Human resource management, trade unions and industrial relations*. In Storey J. (ed.). *Human Resource Management. A Critical Text*. International Thomson Business Press. TJ International Ltd, Padstow.
- Guest D.E. (1998). *Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?* Journal of Organizational Behavior 19, pp. 649-664.
- Guest D.E. (2004a). *Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence*. International Journal of Management Reviews 5/6(1), pp. 1-19.
- Guest D.E. (2004b). *The Psychology of the Employment Relationship: An analysis based on the Psychological contract*. Applied Psychology: An International Review 53(4), pp. 541-555.
- Guest D.E. (2007). *HRM and the Worker. Towards a New Psychological Contract?* In Boxall P., Purcell J. & Wright P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
- Guthrie J.P. (2007). *Remuneration: Pay Effects at Work*. In Boxall P., Purcell J. & Wright P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.
- Haaparanta L. & Oesch E. (toim. 2002). *Kokemus*. Acta Philosophica Tamperensia vol. 1. Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print Oy, Tampere.
- Haatainen J., Keski-Petäjä T. & Vartola J. (toim.). *Muuttuva hallinto ei sammaloidu*. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Halloran J. (1983). *Applied Human Relations. An Organizational Approach*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Hammersley M. (2008). *Troubles with Triangulation*. In Bergman M.M. (ed.). *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Haslam S.A. (2004). *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*. Sage Publications Ltd. Alden Press, Oxford.
- Hautala T.M. (2005). *Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders*. Acta Wasaensia 145, Business Administration 61. Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Haveri A. (2006). *Complexity in local government change. Limits to rational reforming*. Public Management Review 8(1), pp. 31-46.
- Haveri A. & Airaksinen J. (2007). *Inter-municipal cooperation in Finland: Old traditions and new promises*. In Hulst. R. & van Monfort A. (eds.). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Springer, Dordrecht.

- Haveri A., Laamanen E. & Majoinen K. (2003). *Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa*. Acta 155. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Haveri A. & Majoinen K. (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. (toim. 2009). *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Haveri A. & Stenvall J. (2009). *Kuntarakenteen muutos kuntien strategisena valintana ja valtion toteuttamana reformina*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, pp. 224-235. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Haveri A. & Vallo M. (2004). *Henkilöstö seutuyhteistyössä. Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla*. Kunnallistieteen aikakauskirja 4, pp. 292-307. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Helin H. (2010). *Parasta ennen. Kuntien talouden kehityksestä 2000-luvulla*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 1. Helsingin kaupungin tietokeskus ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Saatavana sähköisenä julkaisuna osoitteesta www.kunnat.net/fi/palvelualueet/arttu/tutkimusraportit
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1983). *Management of Organizational Behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hersey P. & Blanchard K.H. (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Heuru K., Mennola E. & Rynnänen A. (2001). *Kunnallinen itsehallinto. Kunnallisoikeuden perusteet*. Kauppakaari. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Heywood D. & Stronach I. (2005). *Philosophy and hermeneutics*. In Somekh B. & Lewin C. (eds.). *Research Methods in the Social Sciences*. Sage Publications. TJ International Ltd, Padstow.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hogg M.A. (2005). *Social Identity and Leadership*. In Messick D.M. & Kramer R.M. (eds.). *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Holbeche L. (2006). *Understanding Change: Theory, Implementation and Success*. Butterworth-Heinemann Publications, MBG Publication Ltd, Cornwall.
- Horton S. (2009). *Human resource management in the public sector*. In Bovaird T. & Löffler E. (eds.). *Public Management and Governance*. Routledge, New York.
- Hosking D. & Anderson R. (eds. 1992). *Organizational Change and Innovation*. Routledge, London.
- Hovila H. & Okkonen J. (2006). *Kokemus organisaation voimavaraksi*. Tampereen teknillinen yliopisto ja Tampereen yliopisto, Tampere.
- Huber G.P. & Van de Ven A.H. (eds. 1995). *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Huiyuan M. & Xin L. (2008). *Psychological Contract in the Process of Enterprises' Merger, Acquisition and Integration*. Canadian Social Science 4(1), pp. 22-25.

- Hulst, R. & van Monfort A. (eds. 2007). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Springer, Dordrecht.
- Hunt J.W. (1986). *Managing People at Work: A Manager's Guide to Behavior in Organizations*. McGraw-Hill, London.
- Huotari P. (2009). *Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta*. Acta universitatis Tamperensis 1382. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Hur Y., van den Berg P.T. & Wilderom C.P.M. (2011). *Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes*. The Leadership Quarterly 22, pp. 591-603.
- Huhtanen P. (2002). *Työyhteisön muutos*. Teoksessa Lindström K. & Leppänen A. (toim.). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hyppänen R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hyrkäs E. (2009). *Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino, Lappeenranta.
- Hyyryläinen E. (2004). *Sopimuksellisuus, talous ja johtaminen. New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimuksenhallinnassa*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 256, Hallintotiede 31. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Ivancevich J.M. & Matteson M.T. (1999). *Organizational Behaviour and Management*. McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- Jalava U. & Matilainen R. (2010). *Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- James L.R. & Sells S.B. (1981). *Psychological Climate: Theoretical Perspectives and Empirical Research*. In Magnusson D. (ed.). *Toward a Psychology of Situations. An Interactional Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Janssens M., Sels L. & Van den Brande I. (2003). *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*. Human Relations 56(11), pp. 1349-1378.
- Johnson R.E., Selenta C. & Lord R.G. (2006). *When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members*. Organisational Behaviour and Human Decision Processes 99, pp.175-201.
- Jokinen E. & Heiskanen T. (2012). *Kuntien henkilöstö uudistusten pyörteissä*. Väkiraportti Parashankkeen arvioinnista 2011. ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 19. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Joslin F., Waters L. & Dudgeon P. (2010). *Perceived acceptance and work standards as predictors of work attitudes and behaviour and employee psychological distress following an internal business merger*. Journal of Managerial Psychology 25(1), pp. 22-43.
- Judén-Tupakka S. (2007). *Askelia fenomenologiseen analyysiin*. Teoksessa Syrjäläinen E., Eronen A. & Väri V-M. (toim.). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, Tampere.
- Juntunen P. (2010). *Politikointia ja reviiiri-intressejä. Puolueiden hallintoideologiat ja virkamiesten hallintoajattelu aluehallintouudistuksissa*. Acta Universitatis Lapponiensis 195. Lapin yliopistokustannus. Juvenes Print, Tampere.

- Juntunen P. & Leinonen J. (eds.). *Exploring Finnish Local and Regional Administration - Some Current Perspectives*. University of Lapland, Faculty of Social Sciences. University of Lapland Printing Centre, Rovaniemi.
- Juntunen M. & Mehtonen L. (1982). *Ihmistieteiden filosofiset perusteet*. Gummerus, Jyväskylä.
- Juppo V. (2007). *Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen*. Kunnallistieteen aikakauskirja 1, pp. 9-19. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Juuti P. (2006a). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti P. (toim. 2006b). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Johtamistaidon Opisto. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti P. & Lindström K. (1995). *Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Juuti P., Rannikko H. & Saarikoski V. (2004). *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti P. & Virtanen P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Juuti P. & Vuorela A. (2004). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja. PS-kustannus. WS Bookwell Oy, Juva.
- Jylhäsaari J. (2009). *Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa. Tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista?* Acta Wasaensia 212, Hallintotiede 13. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Jäntti A., Airaksinen J. & Haveri A. (2010). *Sinisiä ajatuksia – vapaasta pudotuksesta hallittuun sopeuttamiseen. Kainuun hallintokokeilun vaikutukset*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 20. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Järvinen P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. WSOY. WS Bookwell Oy, Juva.
- Jääskeläinen T. (2008). *Työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtamisella kulttuuriorganisaatioissa*. Teoksessa Kuusela P. & Jääskeläinen T. (toim.). *Oppimisverkosto kehittämisympäristönä*. Acta 205, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Kakkuri-Knuutila M-L. (2006). *Kausaalisuhteet ja selittäminen tulkitsevassa tutkimuksessa*. Teoksessa Rolin K., Kakkuri-Knuutila M-L. & Henttonen E. (toim.). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Kallio O. (1992). *Kuntaorganisaation ja sen toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen teoreettista tarkastelua*. Kunnallispolitiikan lisensiaattityö, Tampereen yliopisto. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu, Tampere.
- Kast F.E. & Rosenzweig J.E. (1985). *Organization and Management. A Systems and Contingency Approach*. McGraw-Hill, New York.
- Katila S. & Meriläinen S. (2006). *Henkilökohtainen kokemus tiedon lähteenä: toimintatutkimus akateemisessa työyhteisössä*. Teoksessa Rolin K., Kakkuri-Knuutila M-L. & Henttonen E. (toim.). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Katz D. & Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations 2ed*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Kaufman B.E. (2007). *The development of HRM in historical and international perspective*. In Boxall P., Purcell J. & Wright P. (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, New York.

- Kauhanen J. (2001). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.
- Kauppinen M. (2005). *Miten käy palvelukyvyyn? Kuntien valmistautuminen väestömuutoksen vaikutuksiin. Yhteistyö, uudistuvat palvelurakenteet ja työhyvinvointi kuntastrategioiden ytimiksi*. Acta-väitöskirjasarja 6. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Kaupunkiseutusunnitelmien asiantuntija-arvioinnin loppuraportti* (2008). Suomen Kuntaliitto, Liikenne- ja viestintäministeriö, Opetusministeriö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Valtiovarainministeriö & Ympäristöministeriö. Miktor Oy, Helsinki.
- Kesti M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum, Helsinki.
- Kets De Vries M. (2006). *The Leadership Mystique. Leading behavior in the human enterprise*. Prentice Hall, Pearson Education Ltd. Bell & Bain Ltd, Glasgow.
- Kickul J., Gundry L.K. & Posig M. (2005). *Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice*. Journal of Business Ethics 56, pp. 205-218.
- Kickul J. & Lester S.W. (2001). *Broken promises: equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior*. Journal of Business and Psychology 16(2), pp. 191-216.
- Kickul J., Lester S.W. & Finkl J. (2002). *Promise breaking during radical organizational change: do justice intervention make a difference?* Journal of Organizational Behaviour 23, pp. 469-488.
- Kickul J. & Liao-Troth M.A. (2003). *The Meaning Behind the Message: Climate Perceptions and the Psychological Contract*. Mid-American Journal of Business 18(2), pp. 23-32.
- Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. (toim. 2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Koivuniemi T. (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Acta Universitatis Tampereensis 1000, Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Kontiosalo L. (2009). *Organisaatiomuutos ja sen kokeminen työntekijän näkökulmasta*. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino.
- Korman A.K. (1977). *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Engewood Cliffs.
- Koski A. (2008). *Monikuntaliitokset*. Acta 203. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Koski A. & Vakkala H. (2007). *Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arviointi seutuyhteistyössä*. Acta 198. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Koski A. & Vakkala H. (2011). *Henkilöstö ja kuntayhteistyön tuloksellisuus. Polku-Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen –hankkeen loppuraportti*. Lapin yliopiston aluepalveluiden julkaisuja 2, Lapin yliopisto ja Työsuojelurahasto. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Kotter J.P. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs From Management*. The Free Press, New York.
- Kotter J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. Maarit Tillman. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Krone O. (2007). *The Integration of Organizational Structure and Humans in Knowledge Integration*. Acta Universitas Lapponiensis 115. Lapin yliopisto, Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Krueger R.A. (1994). *Focus Groups. A Practical Guide to Applied Research*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Kunnalliset palkat ja henkilöstö. Tilastoesite syyskuu 2011. Kuntatyönantajat. Saatavana sähköisenä julkaisuna osoitteesta <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/default.aspx>.

Kuntakenttä rakennemuutoksessa – kuntaliitoksen vaikutus alueen elinvoimaisuuteen ja toimintakykyyn. Yhdistymissopimuksen toteutumisen ja vaikutuksen arviointi (2007). FCG Efeko Oy. Valopaino, Helsinki.

Kuusela P. & Jääskeläinen T. (toim. 2008). *Oppimisverkosto kehittämisympäristönä.* Acta nro 205, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Kärkkäinen M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä.* Edita Prima Oy, Helsinki.

Laamanen E. (2007). *Vapaaehtoiset pakkoliitokset.* Acta 194. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Laamanen E. (toim. 2008). *Kuntien yhdistymisen opas. Strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Laamanen E. & Nyholm I. (2009). *Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä.* Teoksessa Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. (toim.). *Haastava kuntajohtaminen.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Laine T. (2001). *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma.* Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin.* PS-kustannus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Laki kuntajakolain muuttamisesta 9.2.2007.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 9.2.2007.

Lankinen P., Miettinen A. & Sipola V. (2004). *Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta.* Talentum, Helsinki.

Larkin TJ & Larkin S. (1994). *Communicating Change. Winning Employee Support For New Business Goals.* McGraw-Hill, R.R. Donnelley & Sons Co., New York.

Latomaa T. (2005). *Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktiiivisena tieteenä.* Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* Dialogia Oy, Guttenberg As, Tartto.

Lawler E.E. (2003). *Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success.* Jossey-Bass, San Francisco.

Lawrence P.R. (1987). *Historical development of organizational behavior.* In Lorsch J.W. (ed.). *Handbook of Organizational Behavior.* Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Lawrence P.R. & Lorsch J.W. (1969). *Organizational Development: Diagnosis and Action.* Addison-Wesley Publishing Company, Reading.

Lawton A. & Rose A.G. (1994). *Organization and Management in the Public Sector.* Financial Times Pitman Publishing, London.

Legge K. (1997). *HRM: rhetoric, reality and hidden agendas.* In Storey J. (ed.). *Human Resource Management. A Critical Text.* International Thomson Business Press. TJ International Ltd, Padstow.

Lee M. (2007). *Human Resource Development from a Holistic Perspective.* Advances in Developing Human Resources 9(1), pp. 97-110.

- Leinonen J., Vakkala H. & Juntunen P. (2007). *Local leadership in a state of increasing complexity in the fields of politics and administration*. In Juntunen P. & Leinonen J. (eds.), *Exploring Finnish Local and Regional Administration - Some Current Perspectives*. University of Lapland, Faculty of Social Sciences. University of Lapland Printing Centre, Rovaniemi.
- Leithwood K., Jantzi D. & Steinbach R. (2000). *Changing Leadership for Changing Times*. Open University Press. St Edmundsbury Press, Suffolk.
- Lewicki R.J., Sheppard B.H. & Bazerman M.H. (eds. 1986). *Research in Negotiation in Organizations*. Jai Press Inc., Greenwich.
- Lewin K. (edited by Cartwright D. 1975). *Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers*. Greenwood Press, Westport.
- Lincoln Y.S. (ed. 1985). *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Lindell J. (2011). *Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa*. Hallinnon tutkimus 30(1), pp. 56-71.
- Linde B. & Schalk R. (2008). *Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract*. South African Journal of Psychology 38(2), pp. 305-320.
- Lindström K. & Leppänen A. (toim. 2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Linna A. (2008). *"Se on niin väärin!" Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatiossa*. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-7, Uniprint, Turku.
- Longworth N. & Osborne M. (eds. 2010). *Perspectives on Learning Cities and Regions. Policy, Practice and Participation*. NIACE. Latimer Trend & Company Ltd, Plymouth.
- Lorsch J.W. (ed. 1987). *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Lucas C. & Kline T. (2008). *Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning*. The Learning Organisation 15(3), pp. 277-287.
- Lukkarinen H. (2005). *Monimetodinen kokemuksen tutkimus: fenomenologisen ja positivistisen tutkimustavan yhdistäminen*. Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.). *Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Dialogia Oy, Guttenberg As, Tartto.
- Lumijärvi I. (2009). *Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen*. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Lumijärvi I. & Ratilainen K. (2004). *Miten mitata henkilöstöä strategisena voimavarana? Tutkimus Tampereen kaupungin strategisen henkilöstömittariston kehittämistyöstä*. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print Oy, Tampere.
- Lönnqvist J. (2003). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Haus, Hallinnon kehittämiskeskus. Edita Oy, Helsinki.
- Mabey C., Salaman G. & Storey J. (eds. 2000). *Strategic Human Resource Management. A Reader*. Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Magnusson D. (ed. 1981). *Toward a Psychology of Situations. An Interactional Perspective*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- March J.G. & Simon H.A. (1958). *Organizations*. John Wiley & Sons, New York.

- Marjala P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus*. Acta Universitatis Ouluensis 315. Oulu University Press, Oulu.
- Marks M.L. (2006). *Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions and Downsizings: Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions*. *Organizational Dynamics* 35(4), pp. 384-399.
- Maslach C. & Leiter M.P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress And What to Do With It*. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Mauno S. & Kinnunen U. (2005). *Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi*. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T. & Mauno S. (toim.). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Mauno S. & Virolainen M. (1996). *Työntekijät organisaatiomuutoksessa. Muutosten kokeminen, epävarmuus ja hyvinvointi neljässä työorganisaatiossa*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan työpapereita 95. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- McKenna E. (2006). *Business Psychology and Organisational Behaviour. A Student's Handbook*. Psychology Press, New York.
- Meklin P. (2010). *Parasta Artun mitalla? Arviointia Paras-uudistuksesta ja kehittämispotentiaalista kunnissa*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia 5. Acta Plus-julkaisu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Saatavana sähköisenä julkaisuna osoitteesta www.kunnat.net/fi/palvelualueet/arttu/tutkimusraportit.
- Merilä A. (2008). *Muutoskyky ja laatu perustaisen kunnan tuloksellisuus – Tapaus Utajärvi*. Acta Universitatis Lapponiensis 149, Lapin yliopisto. Juvenes Print, Tampere.
- Messick D.M. (2005). *On the psychological Exchange Between Leaders and Followers*. In Messick D.M. & Kramer R.M. (eds.). *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Messick D.M. & Kramer R.M. (eds. 2005). *The Psychology of Leadership. New Perspectives and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Metsämuuronen J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Meyer J.P., Hecht T.D., Gill H. & Toplonysky L. (2010). *Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study*. *Journal of Vocational Behavior* 76, pp. 458-473.
- Meyer J.P. & Maltin E.R. (2010). *Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda*. *Journal of Vocational Behavior* 77, pp. 232-337.
- Miles R. (1975). *Theories of Management. Implications for organizational behavior and development*. McGraw-Hill, Tokyo.
- Morrison E.F. & Robinson S.L. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review* 22(1), pp. 226-256.
- Myers D.W. (1986). *Human Resources Management, Principles and Practice*. Commerce Clearing House Inc, USA.
- Mäkelä J. (1991). *Sunnuntaina sataa aina – tutkimus tilastollisen ajattelun siirtymisestä osaksi empiiristä sosiaalitutkimusta*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja, tutkimusraportteja ja selvityksiä 13. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.

- Mäkipeska M. & Niemelä T. (2005). *Haasteena luottamus - työyhteisöjen sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Männistö J. (2002). *Voluntaristinen alueellinen innovaatiojärjestelmä. Tapaustutkimus Oulun alueen ICT-klusterista*. Acta Universitatis Lapponiensis 46. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Nadler D.A. (1987). *The effective management of organizational change*. In Lorsch J.W. (ed.). *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Nakari R. (1988). *Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa työyhteisössä*. Työelämän suhteiden neuvottelukunta. Valtion painatuskeskus, Helsinki.
- Nakari R. & Sjöblom S. (2009). *Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio*. Acta nro 209. Tampereen yliopisto, Svenska social- och kommunalhögskolan vid Helsingfors Universitet. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Neuman W.L. (1994). *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon. Simon & Schuster, Needham Heights.
- Niiranen V. (2006). *Managing local social services in reforms - Challenges to the leadership of human resources management*. Kunnallistieteen aikakauskirja 4, pp. 354-361. Kunnallistieteen yhdistys, Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Niiranen V., Stenvall J. & Lumijärvi I. (toim. 2005). *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. PS-kustannus, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Nikkilä J. (1986). *Organisaatiokulttuurin omaksuminen ja hallinta. Työhön ja organisaatioon sosiaalistumisen mekanismeista ja merkityksestä erityisesti julkisessa hallinnossa*. Julkaisusarja B nro 42. Valtion Painatuskeskus, Helsinki.
- Nikolaou I., Tomprou M. & Vakola M. (2007). *Individuals' inducements and the role of personality: implications for psychological contracts*. Journal of Managerial Psychology 22(7), pp. 649 – 663.
- Niskanen S. (2005). *Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio*. Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Dialogia Oy, Guttenberg As, Tartto.
- Niskanen J. & Ylianttila K. (2005). *Henkilöstö myllerryksessä: organisaatiokulttuureiden muuttuminen fuusioiden yhteydessä*. Hallintotieteen pro gradu –tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Nord W.R. & Fox S. (2005). *The Individual in Organizational Studies: the Great Disappearing Act?* In Glegg S.R & Hardy C. (eds.). *Studying Organization. Theory & Method*. SAGE Publications. Lightning Source UK Ltd, Bedfordshire.
- Northouse P.G. (ed. 2004). *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Nummenmaa T., Konttinen R., Kuusinen J. & Leskinen E. (1997). *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY Kirjapainoyksikkö, Porvoo.
- Nyholm I. (2008). *Keskijohdo kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Nyholm I. & Airaksinen J. (2009). *Muutoksen monet ulottuvuudet - miten tutkia muutosta kuntakontekstissa?* Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, pp. 236-255. Kunnallistieteen yhdistys, Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.

- Ollila M. & Joki E. (2005). *Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla*. Kuntatyö kunnossa, Kuntien eläkevakuutus. Saatavana sähköisenä julkaisuna osoitteesta www.keva.fi.
- Oreg S. (2006). *Personality, context and resistance to change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15(1), pp. 73-101.
- Osborne S.P. & Brown K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge. TJ International Ltd, Cornwall.
- O'Sullivan E., Rassel G.R. & Berner M. (2010). *Research Methods for Public Administrators*. Pearson, New York.
- Oulasvirta L. (1996). *Kuinka kunta toimii*. Kuntakoulutus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Paasivaara L. & Nikkilä J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja. Nord Print Oy, Helsinki.
- Pakarinen T. (2007). *Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa*. Teknillinen korkeakoulu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Papa M.J., Daniels T.D. & Spiker B.K. (2008). *Organizational Communication. Perspectives and Trends*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Parzefall M-R. & Hakanen J. (2010). *Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties*. *Journal of Managerial Psychology* 25(1), pp. 4-21.
- Paton R.A. & McCalman J. (2004). *Change Management. A guide to effective implementation*. Sage Publications. Biddles Ltd, King's Lynn.
- Pawson R. & Tilley N. (1997). *Realistic Evaluation*. Sage, London.
- Pearson R.W. (2010). *Statistical Persuasion*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks.
- Pennington D.C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Suom. Ahokas M. Gaudeamus. Tammer-Paino, Helsinki.
- Penttinen P. (2008). *Kunta-alan työ oppimisympäristönä*. Teoksessa Kuusela P. & Jääskeläinen T. (toim.). *Oppimisverkosto kehittämissympäristönä*. Acta 205, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Perkka-Jortikka K. (2002). *Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Perttula J. (toim. 1994). *Ihmisen jäljillä – Lauri Rauhala psykologian uranuurtaja*. Snellman-korkeakoulu, seminaariraportti 1/1994. Tarmolan Kirjapaino Oy, Porvoo.
- Perttula J. (2005). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa Perttula J. & Latomaa T. (toim.): *Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Dialogia Oy, Guttenberg As, Tarto.
- Perttula J. (2006). *Johtaminen psykologisena ihmistyönä*. Hallinnon tutkimus 25(4), pp. 74-76. Hallinnon tutkimuksen seura. Ankkurikustannus Oy, Pernaja.
- Perttula J. & Latomaa T. (toim. 2005): *Kokemuksen tutkimus, merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Dialogia Oy, Guttenberg As, Tarto.
- Pettigrew A.M. (1995). *Longitudinal Field Research on Change*. In Huber G.P. & Van de Ven A.H. (eds.). *Longitudinal Field Research Methods. Studying Processes of Organizational Change*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Pfeffer J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Ballinger, Cambridge.

- Pfeffer J. & Salancik G.R. (1978). *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Pfeffer J. & Sutton R.I. (2006). *Hard facts, Dangerous Half-truths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management*. Harvard Business School, Boston.
- Pietiläinen V. (2010). *Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tapausesimerkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot*. Acta Universitatis Laponiensis 177, Lapin yliopisto. Juvenes Print, Tampere.
- Pihlajaniemi T. (2006). *Kuntarakenne murroksessa*. Kunnallisan alan kehittämissätiön kuntajulkaisu 53. POLE-kuntatieto Oy. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Piotrovski C., Vodanovich S.J. & Armstrong T. (2001). *Theoretical Orientations of Organizational Development Practitioners*. Social Behavior And Personality 29 (3), pp. 307-312.
- Pihlström S. (2002). *Kokemuksen ehdot ja kokemuksen subjekti*. Teoksessa Haaparanta L. & Oesch E. (toim.). *Kokemus*. Acta Philosophica Tamperensia 1. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print Oy, Tampere.
- Ponteva K. (2009). *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaatiomuutoksessa. Narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*. Acta Universitatis Tamperensis 1430. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print Oy, Tampere.
- Ponteva K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Päätalo M. (2005). *Strategisista valinnoista kokonaihallintaan. Kuntien palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina*. Acta-väitöskirjasarja 5. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Quinn J. B. (1993). *Managing strategic change*. In Mabey C. & Mayon-White B. (eds.). *Managing Change*. Paul Chapman Publishing Ltd. The Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Rakennemuutoksikatsaus 2010*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Saatavana sähköisenä osoitteesta www.kunnat.net.
- Rannisto P.H. (2009). *Strategian toteuttaminen monimutkaisissa olosuhteissa*. Teoksessa Haveri A., Majoinen K. & Jäntti A. (toim.). *Haastava kuntajohtaminen*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Rannisto P.H., Stenvall J. & Juusenaho R. (toim. 2011). *Enemmän kuin osiensa summa. Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella*. Tampereen kaupunki. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Rauhala L. (1993). *Humanistinen psykologia*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Rauhala L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Rauhala L. (2009). *Henkinen ihminen*. Gaudeamus. Helsinki University Press, Helsinki.
- Raunio K. (1999). *Positiivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rehnback K. & Keskinen S. (2005). *Hyvinvointia alaistaidoilla*. Kuntatyö kunnossa, Kuntien eläkevakuutus. Saatavana sähköisenä julkaisuna osoitteesta www.keva.fi.
- Rolin K., Kakkuri-Knuuttilla M-L. & Henttonen E. (toim. 2006). *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. Gaudeamus. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Romana A., Keskinen S. & Keskinen E. (2004). *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.
- Ropo A. (1989). *Leadership and organizational change*. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 280. University of Tampere. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

- Ropo A. (2011). *Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Teoksessa Virtanen T., Ahonen P., Syväjärvi A., Vartiainen P., Vartola J. & Vuori J. (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, Tampere.
- Rousseau D.M. (2003). *Extending the Psychology of the Psychological Contract. A Reply to “Putting Psychology Back Into Psychological Contracts”*. Journal of Management Inquiry 12(3), pp. 229-238.
- Rousseau D.M. (2004). *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate*. Academy of Management Executive 18(1), pp 120 – 127.
- Rousseau D.M. (2005). *Developing psychological contract theory*. In Smith K.G. & Hitt M.A. (eds.). *Great Minds in Management. The Process of Theory Development*. Oxford University Press. Biddles Ltd, Norfolk.
- Rousseau D.M. & Greller M.M. (1994). *Human Resource Practices: Administrative Contract Makers*. Human Resource Management 33(3), pp. 385-401.
- Saariluoma P. (1985). *Psykologian historia: kreikkalainen kausi*. Gaudeamus, Helsinki.
- Saarinen A. & Forma P. (2007). *Henkilöstöasioista vastaavien näkemykset yksityisen sektorin roolista kunnallisessa palvelutuotannossa läbitulevaisuudessa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 35(2), pp. 188-199. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Salminen A. (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sallis E. & Sallis K. (1991). *People in Organisations*. Macmillan Education Ltd, Hong Kong.
- Savolainen L., Lamintakanen J., Kivinen T. & Sarkkinen H. (2011). *Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä*. Kunnallistieteen aikakauskirja 1, pp. 8-23.
- Schalk R., van der Heijden B., de Lange A. & van Veldhoven M. (2011). *Long-term developments in individual work behavior: Patterns of stability and change*. Journal of Occupational and Organizational Psychology 84, pp. 205-227.
- Schein E.H. (1977). *Organisaatiopsykologia*. Suom. Pirkko Talvio. Gummerus Oy, Jyväskylä.
- Schein E.H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. (suom. ei tiedossa). Amer-yhtymä Oy. Weilin+Göös kirjapaino, Espoo.
- Seeck H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki.
- Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Roth G. & Smith B. (1999). *The Dance of Change. The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. Nicholas Brealey Publishing. WSOY, Helsinki.
- Senior B. (2000). *Organizational Change and Development*. In Chmiel N. (ed.). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing Ltd. TJ International Ltd, Padstow.
- Shackleton V. & Wale P. (2000). *Leadership and Management*. In Chmiel N. (ed.). *Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective*. Blackwell Publishing Ltd. TJ International Ltd, Padstow.
- Somekh B. (2006). *Action Research: a Methodology for Change and Development*. Open University Press, Bell & Bain Ltd, Glasgow.

- Somekh B. & Lewin C. (eds. 2005). *Research Methods in the Social Sciences*. Sage Publications. TJ International Ltd, Padstow.
- Sotarauta M. & Mustikkamäki N. (2001). *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Spector B. (2010). *Implementing Organizational Change. Theory Into Practice*. Prentice Hall, Pearson Education Inc., New Jersey.
- Stacey R.D. (2001). *Complex responsive processes in organizations. Learning and knowledge creation*. Routledge. TJ International, Padstow.
- Stacey R.D. (2010). *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capital*. Routledge. TJ International, Padstow.
- Stech E.L. (2004). *Psychodynamic approach*. In Northouse P.G. (ed.). *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Stenvall J. (1997). *Yhteisöllisyydestä erottautumiseen. Hallinnon kehittämisen kieli*. Teoksessa Mälkiä M. & Stenvall J. (toim.) Kielen vallassa. Näkökulmia politiikan, uskonnon ja julkishallinnon kieleen. Tampere University Press, Tampere, pp. 177–199.
- Stenvall J., Majoinen K., Syväjärvi A., Vakkala H. & Selin A. (2007). *”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa*. Acta 191. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Stenvall J., Syväjärvi A. & Vakkala H. (2008). *”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Suomen Kuntaliitto Acta 204, Helsinki.
- Stenvall J., Syväjärvi A. & Vakkala H. (2009). *Esimies työntekijöiden luottamusta ansaitsemasa – esimiesten ja työntekijöiden luottamus sekä onnistunut esimiestyö kuntafuusioissa*. Teoksessa Haatainen J., Keski-Petäjä T. & Vartola J. (toim.) *Muuttuva hallinto ei sammaloitu*. Juvenes Print Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.
- Stenvall J., Syväjärvi A., Vakkala H. & Harisalo R. (2010). *Trust capital and change management in organisation mergers*. In Longworth N. & Osborne M. (eds.). *Perspectives on Learning Cities and Regions. Policy, Practice and Participation*. NIACE. Latimer Trend & Company Ltd, Plymouth.
- Stenvall J., Vakkala H., Syväjärvi A., Leinonen J., Juntunen P., Oulasvirta L. & Tiilikainen A. (2009). *Parasta nyt – Kunta- ja palvelurakennemuutoksen suunnitteluvaiheen loppuarviointi*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 11, Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Stenvall J. & Virtanen P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Stone R.J. (2005). *Human Resource Management*. Fifth Edition. John Wiley & Sons Ltd. Kyodo Printing Co, Singapore.
- Storey J. (ed. 1997). *Human Resource Management. A Critical Text*. International Thomson Business Press. TJ International Ltd, Padstow.
- Storey J. (1997). *Human resource management: still marching on, or marching out?* In Storey (ed). *Human Resource Management. A Critical Text*. International Thomson Business Press. TJ International Ltd, Padstow.
- Storey J. (2004). *Signs of Change*. In Storey J. (ed.). *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge. Taylor & Francis Books Ltd, Baskerville.

- Storey J. (ed. 2004). *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge. Taylor & Francis Books Ltd, Baskerville.
- Sundqvist S. (2002). *Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön kaksisuuntaisella viestinnällä*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Suonsivu K. (2003). *Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin*. Acta Universitatis Tamperensis 926. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Sutton R.I. & Kahn R.L. (1987). *Prediction, understanding and control as antidotes to organizational stress*. Lorsch J.W. (eds.). *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Syrjäläinen E., Eronen A. & Värri V-M. (toim. 2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print, Tampere.
- Syvjärvä A. (2005). *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 83. Lapin yliopisto, Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Syvjärvä A. & Kesti M. (2012). *Positive Human Tacit Signal Approach and Competence System Intelligence in Organization*. In Di Fabio A. (ed.) *Emotional Intelligence – New Perspectives and Applications*. InTech Publications, EU.
- Syvjärvä A., Perttula J., Stenvall J., Majoinen K. & Vakkala H. (2007). *Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa*. Hallinnon Tutkimus 26(3), pp. 3-17. Hallinnon tutkimuksen seura. Ankkurikustannus Oy, Pernaja.
- Syvjärvä A. & Stenvall J. (2003a). *Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttötymisen johtajana*. Hallinnon tutkimus 22(2), pp. 116-127.
- Syvjärvä A. & Stenvall J. (2003b). *Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta*. Hallinnon tutkimus 22 (4), pp. 338-351.
- Syvjärvä A. & Vakkala H. (2009). *Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, pp. 315-335. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- Sädevirta J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen*. Tykes raportteja 35, Työministeriö, Helsinki.
- Takala K. (1973). *Yksilö organisaatiossa. Henkilöstöhallinnon yksilöpsykologinen tausta*. Ekonomiasarja. Oy Weilin+Göös Ab, Tapiola.
- Tashakkori A. & Teddlie C. (2008). *Quality of Inferences in Mixed Methods Research: Calling for an Integrative Framework*. In Bergman M.M. (ed.). *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, Cromwell Press Ltd, Trowbridge.
- Taskinen H. (2005). *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Yhteiskuntatieteet 126, Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Temmes M. & Kiviniemi M. (1997). *Suomen hallinnon muuttuminen 1987-1995*. Valtiovarainministeriö ja Helsingin yliopisto. Edita, Helsinki.
- Thomas A.B. (2006). *Research Concepts for Management Studies*. Routledge. TJ International Ltd, Padstow.

- Tiilikainen A. (2007). *Teoriassa kyllä... Resurssiriippuvuuksien vaikutukset seutujen hallintaan kolmen kaupunkiseudun kokemusten perusteella*. Acta Universitatis Lapponiensis 117. Lapin yliopisto. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Töttö P. (1999). *Pirallinen positivismi*. Kampus Kustannus, JYY 41. Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksikkö ja Yliopistopaino, Jyväskylä.
- Töttö P. (2000). *Pirullisen positivismin paluu. Laadullisen ja määrällisen tarkastelua*. Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Töttö P. (2005). *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Ulrich D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Vahermo M. (toim. 2004). *Toimiva kunta*. Kuntakoulutus Oy. Silverprint Oy, Sipoo.
- Vakkuri J., Kallio O., Tammi J., Meklin P. & Helin H. (2010). *Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa*. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia 3. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. Saatavana sähköisenä osoitteesta www.kunnat.net/fi/palvelualueet/arttu/tutkimusraportit.
- Valtee P. (2004). *Uhkista mahdollisuudeksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Työturvallisuuskeskus. Yliopistopaino, Helsinki.
- Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakennemuutuksesta* (2009). Valtiovarainministeriö. Saatavana sähköisesti osoitteesta <http://www.vm.fi/paras>.
- Van Dam K., Oreg S. & Schyns B. (2008). *Daily work contexts and resistance to organizational change. The role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics*. Applied Psychology, an International Review 57(2), pp. 313-334.
- Vartola J. (2004). *Näkökulmia byrokraatiaan*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Vehkalahti K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Viitala R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Virtala J. (2010). *Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa*. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Virtanen P. (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Virtanen P. (2009). *Organisaatiomuutos kielikuvinä*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, pp. 296-313. Kunnallistieteen yhdistys. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala.
- von Bertalanffy L. (1984). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Braziller, New York.
- von Bruun S. (2005). *Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta*. Acta 179. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Walker H.J., Armenakis A.A. & Berneth J.B. (2007). *Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change content, context, process and individual differences*. Journal of Organizational Change Management 20(6), pp. 761-773.
- Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. McGraw-Hill, New York.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, Thousand Oaks.

- Weick K.E. & Quinn R.E. (1999). *Organizational Change and Development*. Annual Review of Psychology 50, pp. 361-386.
- Wellin M. (2008). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Performance*. Ashgate Publishing Group.
- Wheatley M., Tannenbaum R., Griffin P.Y. & Quade K. (2003). *Organization Development at Work. Conversations on the Values, Applications, and Future of OD*. Pfeiffer. John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Young M. (2009). *A meta model of change*. Journal of Organizational Change Management 22(5), pp. 524-548.
- Yukl G. (2006). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, New Jersey.

Liite 1. Haastattelukysymykset Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeen yksilöhaastatteluissa⁵⁸

1. Taustatiedot

- ikä
- koulutus
- työura ja kokemus lyhyesti
- nykyinen tehtävä

2. Muutoksen vaiheet ja valmistelu

- Mitkä ovat olleet merkittäviä vaiheita sinun kannaltasi/henkilöstön kannalta yhdistymisprosessin aikana? (Yhdistymisprosessin eri vaiheet: selvitysvaihe, suunnitteluvaihe, liitos)
- Miten sait tiedon yhdistymissuunnitelmista?
- Mitä tunteita se herätti sinussa?
- Miten sait tietoa prosessista? Mistä asioista olisit kaivannut enemmän tietoa?
- Mikä stressasi, kuormitti eniten?
- Kuinka henkilöstö oli mukana eri vaiheissa?
- Heijastuivatko luottamushenkilö- ja kuntalaistason ”väännöt henkilöstöön? Jos heijastuivat miten?
- Kerro YT-prosessista ennen liitosta? Lakisääteinen ja muu YT?
- Millaisia strategioita tai suunnitelmia henkilöstöön kohdistui?
- Miten liitokseen varauduttiin? (henkilöstön siirrot ennen liitosta, henkilöstöresurssien ennakointi, eläkepakettien tarjoaminen)

3. Toimintakulttuurit ja muutосkyky

- Mitä hyvää/huonoa oli mielestäsi entisten kuntien toimintakulttuureissa ja käytännöissä?
- Otettiin kunnassa yhdistymisen jälkeen käyttöön uusia toimintamalleja (vanhan kunnan kulttuuri, parhaat käytännöt entisistä kunnista, kokonaan uutta)? Jos otettiin millä perusteella?
- Kerro joku konkreettinen esimerkki toimintakulttuureiden erilaisuudesta, miten näitä tilanteita on pyritty ratkaisemaan?
- Mitkä asiat muuttuivat mielestäsi myönteiseen ja mitkä kielteiseen suuntaan?
- Kartoitettiin kunkin henkilöstön osaamista liitoksen yhteydessä? Jos kartoitettiin miten?
- Mihin suuntaan henkilöstön osaamista voisi mielestäsi kehittää yhdistymisprosessissa?
- Onko työyhteisössäsi järjestetty muutosvalmennusta? Jos on miten olet kokenut sen?

⁵⁸ Tutkija ei ole osallistunut näiden haastattelukysymysten laadintaan: haastatteluaineisto oli kerätty ennen tutkijan mukaantuloa hankkeeseen.

4. Esimiestaidot ja alaistaidot

- Millä tavalla esimiehet veivät yhdistymisprosessia eteenpäin?
- Mitä esimiehet tekivät hyvin/huonosti?
- Millaista oli esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus? Miten kehittäisit?
- Saitko tukea esimieheltä? Jos sait kuvaile samaasi tukea?

Liite 2. Kyselylomake Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa -hankkeessa

Henkilöstövoimavarat 2007

Aluksi kysymme muutamia taustatietoja Sinusta

Taustatietoja käytetään ainoastaan tulosten luokitteluun (esim. esimiesten ja työntekijöiden näkemykset). Yksittäisiä vastauksia ei missään vaiheessa nosteta esiin ja aineistoa käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

1. Valitse kunta, jossa työskentelet tällä hetkellä (alasvetovalikossa vaihtoehdot)

2. Valitse kunta, jossa työskentelit ennen liitosta (alasvetovalikossa vaihtoehdot)

3. Toimiala

- Sosiaali- ja terveystoimi
- Talous- ja hallintopalvelut
- Tekninen toimi
- Koulutoimi
- Kulttuuri ja vapaa-ajan toimi

4. Ikä

- Alle 30 vuotta
- 30 – 39 vuotta
- 40 – 49 vuotta
- 50 – 59 vuotta
- 60 vuotta tai enemmän

5. Toimitko joissakin seuraavista tehtävistä?

- Luottamushenkilö
- AY-luottamusmies
- Kunnan johto / esimies
- Lähiesimies

6. Työsuhteen muoto

- Vakituinen / toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen

7. Muuttuiko jokin seuraavista asioista työssäsi kuntaliitoksen myötä? Valitse kohta, mikäli se on muuttunut liitosprosessin aikana. Mikäli tilanne on pysynyt ennallaan, voit jättää kohdan tyhjäksi.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työyksikkö vaihtui | <input type="checkbox"/> Työkaverit vaihtuivat |
| <input type="checkbox"/> Työpiste siirtyi | <input type="checkbox"/> Esimies vaihtui |
| <input type="checkbox"/> Työtehtävien määrä väheni | <input type="checkbox"/> Työtehtävät monipuolistuivat |
| <input type="checkbox"/> Esimiestehtäväni ovat muuttuneet | <input type="checkbox"/> Työtehtävät yksinkertaistuivat |
| <input type="checkbox"/> Työtehtävien määrä lisääntyi pysyvästi | <input type="checkbox"/> Työtehtävien määrä lisääntyi tilapäisesti |

8. Kuinka tiiviisti olet osallistunut liitoksen suunnitteluun? (voit valita myös useamman kohdan)

- en ollenkaan
- omaa työtäni koskevien muutosten suunnitteluun
- työyhteisöäni koskevien muutosten suunnitteluun
- liitoksen suunnitteluun kuntatasolla (työryhmät, valmisteluryhmät)

MUUTOSPROSESSI JA SEN JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

9. Arvioi, miten nykyisessä työvhteisössäsi on koettu seuraavat asiat kuntaliitoksessa

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Liitoksen toteutusprosessi on ollut onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen vaikutukset ovat olleet positiivisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenillä on ollut selkeä kuva siitä, kuinka liitosta on viety eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat havainneet, että liitoksen toteutuksessa esiin tulevia asioita on kyetty ratkaisemaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat kokeneet, että heillä on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia liitoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat pyrkineet aktiivisesti osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitos on lisännyt työyhteisöni jäsenten uskoa selviytyä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitos on edennyt työyhteisöni näkökulmasta suunnitellusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen toteutusprosessi on ollut työyhteisöni näkökulmasta ennakoimaton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Arvioi, miten nykyisessä työyhteisössäsi on koettu seuraavat asiat kuntaliitoksessa

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisöni jäsenet ovat ymmärtäneet syyt, miksi kuntaliitos on hyödyllinen kunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat ymmärtäneet syyt, miksi kuntaliitos on hyödyllinen työyksikölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on selkeä näkemys siitä, minkälaiseksi se muodostuu tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskomme kunnassa olevan selkeä näkemys siitä, minkälaiseksi se muodostuu tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla liitosprosessia on viety eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnassani on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla liitosprosessia on viety eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitoksen valmisteluvaihe oli riittävä luo-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

dakseen edellytyksiä onnistuneelle liitokselle					
Kuntaliitoksen suunniteltu toteutusvaihe on ollut riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle liitokselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistymissopimukseen kirjattu henkilöstön muutosturva on ollut tarkoituksenmukainen työyhteisöni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön muutosturva on ollut tarkoituksenmukainen oman työni kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Seuraavassa on oppimiseen, vuorovaikutukseen ja tietoon liittyviä kysymyksiä. Arvioi kysytyjä asioita nykyisen työyhteisösi näkökulmasta.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössäni on liitoksen seurauksena kyetty oppimaan toisen kunnan käytännöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistettyjen kuntien työn tekemisen kulttuurit ovat poikenneet toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on liitoksen seurauksena kyetty kriittisesti kyseenalaistamaan omaa toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitosta on työyhteisössäni käytetty mahdollisuutena uudistaa käytäntöjä ja toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitoksen myötä työyhteisön jäsenet ovat paremmin ymmärtäneet työnsä merkityksen suhteessa työyksikön tavoitteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen suunnittelussa hyödynnettiin riittävästi luotettavaa tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitoksen toteutusprosessissa on hyödynnetty luotettavaa tietoa siitä, millä tavoin toiminta kannattaa järjestää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitos ei ole asettanut kohtuuttomia vaatimuksia henkilöstön osaamiselle työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on riittävästi keskinäistä luottamusta, jotta onnistuneelle kuntaliitokselle on ollut edellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on riittävästi työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta, jotta onnistuneelle kuntaliitokselle on ollut edellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on riittävästi luotettu kunnan virkamiesjohtoon, jotta onnistuneelle kuntaliitokselle on ollut edellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työyhteisössäni on riittävästi luotettu kunnan poliittiseen johtoon, jotta onnistuneelle kuntaliitokselle on ollut edellytyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitokseen liittyvä viestintä on ylhäältä alaspäin etenevää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johto ja henkilöstö ovat kuunnelleet toistensa näkemyksiä kuntaliitoksen viestinnässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntaliitokseen liittyvä viestintä on ollut kaoottista, jossa eri tilanteet ovat johtaneet huhuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa käytetty kieli ja käsitteet ovat olleet ymmärrettäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten luonnehtisit työyhteisösi tilannetta tällä hetkellä?

- Työyhteisössä ollaan vielä lamaanuoksissa uudistuksesta ja työntekijät epäilevät liitoksen mielekkyyttä
- Työyhteisössä käsitykset uudistuksesta vaihtelevat, välillä liitos koetaan tarpeelliseksi ja välillä epäillään sen mielekkyyttä
- Työyhteisössä työntekijät suhtautuvat myönteisesti uudistukseen ja näkevät siihen liittyvät mahdollisuudet
- Työyhteisössä uudistus on otettu haltuun ja työntekijät toimivat liitoksessa asetettujen tavoitteiden suuntaisesti

13. Mikäli työskentelet samassa työyhteisössä kuin ennen liitosta, ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mikäli työyhteisösi on vaihtunut, ole hyvä ja siirry kohtaan 14.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että liitos ei ole järkyttänyt työyhteisöämme tasapainoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on ollut merkittävästi muutosvastarintaa liitosta kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni jäsenet ovat pyrkineet aktiivisesti löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöemme toiminta on tasaantunut liitoksen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitos on parantanut työyhteisöämme ilmapöytä ja avoimuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mikäli olet siirtynyt liitoksen yhteydessä uuteen työyhteisöön, ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mikäli työskentelet samassa työyhteisössä kuin ennen liitosta, ole hyvä ja siirry kohtaan 15.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uuteen työyhteisöön siirtymistä valmistettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minut otettiin hyvin vastaan uudessa työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani tasavertainen jäsen uudessa työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen siirtymiseen liittyvien asioiden ja tehtävien jaon sujuneen oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sopeutunut hyvin uusiin toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HENKILÖSTÖVOIMAVARAT JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

15. Arvioi nykyisen työyhteisösi näkökulmasta seuraavia henkilöstövoimavaroihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä väittämiä:

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Henkilöstövalinnoissa on huomioitu työntekijöiden osaamiset ja kompetenssit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät on suunniteltu suhteessa työhön käytettävään aikaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on varmistettu, että uudistusten aiheuttama työkuormitus jakaantuu tasaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni henkilöstöllä on yleensä vaikea sitoutua uudenlaisiin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudistusten toteutusta on edistänyt, että keskinäistä tukea on tarvittaessa saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö on sijoitettu heidän osaamisensa mukaisiin tehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että työtehtävät ovat tarvittaessa aikaisempaa laaja-alaisempia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että työtehtävät ovat tarvittaessa aikaisempaa vaativuustasoa haasteellisempia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtamisella on varmistettu yhteisten käytäntöjen omaksuminen uudeksi toimintatavaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Arvioi nykyisen työyhteisösi näkökulmasta seuraavia henkilöstövoimavaroihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä väittämiä:

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työyhteisössä on huolehdittu asianmukaisista työvälineistä osana työn organisoimista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on organisoitu työtöhtävien mukainen kehittämis- tai täydennyskoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtaminen on tukenut työyhteisön sisäistä joustavuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä jaksamista ja turvallisuutta tukeva toiminta on järjestetty osaksi työyhteisöni toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni voi luottaa siihen, että esimiehet täyttävät velvollisuutensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni voi luottaa siihen, että alaiset täyttävät velvollisuutensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on puututtu mahdollisiin henkilöstövoimavarojen uudistamistarpeisiin riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöllisten uudistusten toimeenpanoa on edistänyt se, että henkilöstövoimavarat nähdään keskeisenä osana kuntaliitosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstö kokee hallitsevansa työyhteisölliset uudistukset ja kehittämistoiminnan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Arvioi nykyisen työyhteisösi näkökulmasta seuraavia henkilöstövoimavaroihin ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä väittämiä:

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Henkilöstö on omaksunut käsityksen, että osaamista tulee kehittää uudistusten suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on järjestetty riittävästi perehdyttämistä uudistusten mukaisiin työtöhtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että uusiin työtöhtäviin on saanut koulutusta tai työhön opastusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni työntekijät ovat kokeneet uudistukset mahdollisuutena kehittää omaa työtään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni käydään palautekeskusteluja työntekijöiden työpanoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni on huolehdittu siitä, että liitoksesta ja sen vaikutuksista on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ollut riittävästi tietoa saatavilla					
Työyhteisössä on huolehdittu siitä, että tietoa on käytetty riittävästi toiminnan kehittämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni henkilöstö voi sitoutua uudistusten toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön jäsenet on huomioitu yksilöinä uudistusten yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen toteuttamista on auttanut se, että ongelmia ja onnistumisia käsitellään avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtaminen on tukenut työyhteisön kommunikaatiota ja viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ESIMIESTEN JA HENKILÖSTÖN KOMPETENSSIT KUNTALIITOKSESSA

18. Seuraavassa on lueteltu ominaisuuksia, jotka ovat keskeisiä muutostilanteessa. Arvioi, missä määrin työyhteisösi jäsenillä on kyseisiä ominaisuuksia. Arvioi myös, onko tilanne ennallaan vai muuttunut liitoksen myötä.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Heikentynyt	Ennallaan	Parantunut
Työntekijöillä on kykyä motivoida omaa toimintaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on hyvää tilanteiden arviointikykyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on kykyä ymmärtää asiakkaiden tarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on kykyä neuvotella liitoksen liittyvissä ongelmatilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on tietoisuutta siitä, mitkä tekijät ovat oleellisia onnistumisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät suhtautuvat positiivisesti muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöille on luonteenomaista asioista selvää ottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöille on luonteenomaista huomioonottava käyttäytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on riittävää varmuutta omasta osaami-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sesta								
Työntekijöillä on kykyä hallita omaa ajankäyttöään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on kykyä priorisoida omia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on kykyä hallita tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöillä on kykyä omaksua uutta tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Kuinka arvioit lähimmän esimiehesi toimintaa muutoksen aikana? Arvioi myös, onko tilanne ennallaan tai muuttunut liitoksen myötä. Mikäli esimiehesi on vaihtunut muutoksen yhteydessä ja koet arvioinnin vaikeaksi, ole hyvä ja siirry kohtaan 20.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Heikentynyt	Ennallaan	Parantunut
Saan esimieheltäni riittävästi tukea muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi tunnustusta ja kannustusta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tarttuu rohkeasti ongelmatilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on riittävästi läsnä arjessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni johtaa omalla esimerkillään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on motivoitunut ja sitoutunut johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni edistää avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Mikäli lähin esimiehesi on vaihtunut kuntaliitoksen yhteydessä, ole hyvä ja vastaa seuraaviin kysymyksiin. Mikäli esimiehesi ei ole vaihtunut, ole hyvä ja siirry kohtaan 21.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uusi esimieheni rakentaa luottamusta herättävää ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi esimieheni on selkeästi kertonut tehtäväni ja vastuuni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin keskustella tehtävistäni ja vastuistani uuden esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen keskustellut uuden esimieheni kanssa siitä, mitä minulta työssäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi esimieheni arvostaa minua ja taitojani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusi esimieheni kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on syntynyt hyvä yhteisymmärrys uuden esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Missä määrin koit seuraavia tunteita ja tarpeita muutostilanteessa? Arvioi myös, onko tilanne tavanomainen, kohonnut muutoksen myötä tai palautunut muutosta edeltävälle tasolle.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei muutosta normaaliin nähden	Kohonnut muutoksen myötä	Kohonnut hetkelisesti, palautunut normaaliin tasolle
Olen kokenut voimakkasta epävarmuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tulleeti epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarvinnut tukea lähimmiltä työtovereiltani tavallista enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarvinnut tukea lähiesimieheltäni tavallista enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvetta keskustella tavallista enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koen tarvetta osallistua tavallista enemmän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tiedon tarpeeni kasvaneen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen tarvetta joustaa tilanteen tasapainottamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Mikäli olet esimiesasemassa, ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin. Mikäli olet työntekijä, ole hyvä ja siirry kohtaan 23.

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yhdistettyjen kuntien poliittiset kulttuurit ovat poikenneet toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistettyjen kuntien kehittämiskulttuurit ovat poikenneet toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistettyjen kuntien johtamiskulttuurit ovat poikenneet toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistettyjen kuntien hallinnolliset käytännöt (palaverikäytännöt ym) ovat poikenneet toisistaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen roolini ja vastuuni olivat selkeitä koko muutosprosessin ajan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liitokseen liittyvän suunnittelutyön määrä ei ole ollut liian suuri minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajalliset resurssini olivat riittävät työyhteisöni tukemiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos ei ole vaikeuttanut minun ja alaiseni välistä yhteisymmärrystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Mitä muuta haluaisit kertoa liitoksesta tai sen toteutuksesta?

24. Terveisiäsi tutkimusryhmälle tai palautetta kyselystä

Kiitämme vastauksestasi!

Vastauksen lähettämiseksi laita rasti alla olevaan ruutuun ja paina lähetä – painiketta. Ohjelma lähettää vastauksen suojatulle palvelimelle, jonne ainoastaan tutkimusryhmän tutkijoilla on käyttäjätunnukset. Mikäli lomakkeen lähettäminen onnistuu, näytölle tulee kiitos – sivu. Tämän jälkeen voit sulkea selaimen.

Haluan lähettää vastaukset

Lähetä

Liite 3. Haastattelukysymykset POLKU – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -hankkeen alkuvaiheen ryhmähaastatteluissa

Toimintaympäristön arviointi: muutokset ja tulevaisuus

1. Miten kuvaillette toimintaympäristössä tapahtunutta muutosta? (miten toimintaympäristön muutos näkyy käytännössä (yksinkertaisesta kompleksiseksi, staattisesta dynaamiseksi)
2. Miten hallinnolliset rajat näyttävät seutuyhteistyössä tällä hetkellä ja miten hallinnollisten rajojen uskotaan muuttuvan tulevaisuudessa?
3. Miten kuntien taloudellinen tilanne on vaikuttanut seutuyhteistyön käynnistymiseen ja miten kuntien taloudellisen tilan kehittyminen vaikuttaa tulevaisuudessa?

Muutoksen hallinta

1. Millä tavoin muutokseen varauduttiin / miten sitä ennakoitiin työyhteisössä?
2. Kuinka muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista tiedotettiin? Miten niitä käsiteltiin?
3. Minkälaisia tavoitteita muutokseen liitettiin?
4. Millaisia asioita on organisaatiomuutoksen myötä muuttunut? Missä asioissa onnistuttiin ja missä tulisi parantaa?

Yhteistyö

1. Millä tavoin kuvailisitte yhteistyön sujuvuutta? (työyhteisössä sekä henkilöstön ja johdon kesken)
2. Millä tavoin henkilöstö on osallistunut muutoksen suunnitteluun?
3. Millä tavoin työtä koskevia asioita käsitellään? (vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin päätöksiin)

Henkilöstö

1. Miten kuvaillette työyhteisön toimivuutta (esim. vuorovaikutus, tiedonkulku, arvostus, luottamus)
2. Millä tavoin henkilöstö (ja hyvinvointi) on otettu huomioon muutoksessa?
3. Onko työyhteisön toimivuudessa tai henkilöstön hyvinvoinnissa tapahtunut muutosta?

Ulkoiset riippuvuudet ja rajoitteet

1. Mitkä ovat keskeisimpiä seutuyhteistyön käynnistymiseen vaikuttaneita ulkoisia tekijöitä?
2. Mitkä ulkoiset tekijät asettavat rajoitteita seutuyhteistyölle?
3. Kuinka vahva kuntien välinen riippuvuus on?

Sisäiset riippuvuudet ja rajoitteet

4. Miten kuntien sisäiset tekijät edistävät seutuyhteistyötä?
5. Mitkä kuntien sisäiset tekijät vaikeuttavat seutuyhteistyötä?

Tuloksellisuus

1. Mitä on tuloksellisuus, miten seutuyhteistyön tuloksellisuus näyttää?
2. Miten seutuyhteistyö vaikuttaa laatuun, vaikuttavuuteen, prosessien tehokkuuteen, henkilöstönäkökulmaan?

Liite 4. Kyselylomakkeen esimerkki POLKU – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -hankkeessa⁵⁹

HENKILÖSTÖKYSELY

Taustatietoja

Kuinka pitkään olet työskennellyt kunnan palveluksessa?

- 1 alle 2 vuotta
- 2 2-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 yli 10 vuotta

Kuinka pitkään olet työskennellyt kunnan palveluksessa yksikön toiminta-alueeseen liittyvissä tehtävissä?

- 1 alle 2 vuotta
- 2 2-5 vuotta
- 3 6-10 vuotta
- 4 yli 10 vuotta

Millainen on työsuhteesi?

- 1 Määräaikainen
- 2 Vakituinen / toistaiseksi voimassa oleva

Vastaa seuraaviin väittämiin:

Työn piirteet ja jaksaminen	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työni on riittävän haasteellista	1	2	3	4	5
Työskentelen jatkuvasti yhteistyössä työka- vereideni kanssa	1	2	3	4	5
Tunnen työskenteleväni ryhmässä	1	2	3	4	5
Opin jatkuvasti uusia asioita työssäni	1	2	3	4	5
Työpisteeni on sopivan hiljainen ja rauhalli- nen	1	2	3	4	5
Käytössäni oleva tietokone ja muut tekniset apuvälineet vastaavat tarpeitani	1	2	3	4	5
Työturvallisuudesta huolehtiminen on hoi- dettu hyvin	1	2	3	4	5
Työmääräni on sopiva	1	2	3	4	5
Minun ei yleensä tarvitse kiirehtiä suoriu- tuakseni työstäni	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen työssä jaksamiseen	1	2	3	4	5
Työni ei ole minulle henkisesti liian raskasta	1	2	3	4	5
Työni ei ole minulle fyysisesti liian raskasta	1	2	3	4	5
Arvostan omaa työtäni	1	2	3	4	5
Asiakkaat arvostavat työtäni	1	2	3	4	5

⁵⁹ Kyselylomaketta sovellettiin kunkin tutkimuskohteen tarpeita ja tilanteita palveleviksi, tässä esitetään lomakkeen ”perusmalli”. Tutkimuksessa hyödynnetyt kysymyspatteristot ovat yhteneviä tutkimus-
kuntien kesken.

Mielestäni palkkaukseni on riittävää ajatellen työni määrää ja vaativuutta	1	2	3	4	5
Rahallista kannustamista tärkeämpää minulle on tunne, että työni tuloksia arvostetaan	1	2	3	4	5

Johtaminen	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtävät jaetaan oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5
Työt on yleisesti ottaen hyvin organisoitu	1	2	3	4	5
Työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti työtehtävistä riippumatta	1	2	3	4	5
Saan esimieheltä tunnustusta ja kannustusta työstäni	1	2	3	4	5
Esimies ottaa mielipiteeni huomioon omaa työtäni koskeissa asioissa	1	2	3	4	5
Esimieheni on kiinnostunut osaamiseni kehittamisestä	1	2	3	4	5
Henkilöstöpalavereita on sopivin väliajoin	1	2	3	4	5
Henkilöstöpalavereissa käsitellään riittävästi yksikön palvelutoimintaan ja -tuotteisiin liittyviä asioita	1	2	3	4	5
Henkilöstöpalavereissa käsitellään riittävästi työyhteisömme sisäisen toimivuuden kannalta olennaisia asioita	1	2	3	4	5
Johtoa on helppo lähestyä	1	2	3	4	5
Esimieheni on sitoutunut toiminnan kehittämiseen	1	2	3	4	5

Henkilökohtaiset kehitysmahdollisuudet ja osaaminen	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Ammatillinen kehittyminen on minulle tärkeää	1	2	3	4	5
Yksikön toiminta on edistänyt oman osaamisen kehittämistä ja erikoistumista	1	2	3	4	5
Henkilöstöllä on riittävä mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kursseille	1	2	3	4	5
Tarjolla olleet kurssit ja koulutukset ovat vastanneet tarpeitani	1	2	3	4	5
Nykyiset työtehtäväni vastaavat koulutustani sekä osaamiseni tasoa	1	2	3	4	5
Olen pyrkinyt tuomaan esille täydennyskoulutustarpeitani	1	2	3	4	5

Millaista osaamista yksikössä tarvitaan tulevaisuudessa?

Tiedonkulku	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedonkulku ylhäältä alaspäin sujuu joustavasti	1	2	3	4	5
Tiedonkulku alhaalta ylöspäin sujuu joustavasti	1	2	3	4	5
Tiedonkulku kuntien välillä sujuu joustavasti yksikköön liittyvissä asioissa	1	2	3	4	5
Tiedonkulku kunnan virkamiesjohdon ja henkilöstön välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5
Tiedonkulku poliittisten päätöksentekijöiden ja henkilöstön välillä toimii hyvin	1	2	3	4	5

Vuorovaikutus ja yhteishenki	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiedän, mitä yksikössämme tapahtuu ja mitä työkaverit tekevät	1	2	3	4	5
Työyhteisössämme ei kulje työasioihin liittyviä huhuja ja juoruja	1	2	3	4	5
Keskustelemme työyhteisössämme riittävästi yhteisistä asioista	1	2	3	4	5
Työyhteisömme henkilöstöllä on hyvä yhteishenki	1	2	3	4	5
Koen, että saan riittävästi palautetta omasta työstä ja sen tuloksista lähimmiltä työkavereiltani	1	2	3	4	5
Millä tavoin vuorovaikutusta ja yhteishenkeä voitaisiin kehittää?					

Muutoksen hallinta	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksikön valmistelusta ja toiminnan käynnistämisestä tiedotettiin riittävästi	1	2	3	4	5
Minulla on selkeä käsitys yksikön palveluista ja tehtävistä	1	2	3	4	5
Minulla on selkeä käsitys omista työtehtävistäni ja vastuustani	1	2	3	4	5

Koen, että muutos ei ole järkyttänyt työyhteisöämme tasapainoa	1	2	3	4	5
Muutos ei ole aiheuttanut vastustusta työyhteisössämme	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnan suunnitteluun on riittävä mahdollisuus osallistua	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnasta keskustellaan riittävästi työyhteisössämme	1	2	3	4	5
Millaisiin omaan työhösi liittyviin asioihin palveluiden yhdistäminen on vaikuttanut positiivisesti?					
Millaisiin omaan työhösi liittyviin asioihin palveluiden yhdistäminen on vaikuttanut negatiivisesti?					
Muutokseen suhtaudutaan eri tavoin eri vaiheissa. Valitse alla olevista vaihtoehdoista YKSI tämänhetkistä mielipidettäsi parhaiten vastaava.					
<input type="checkbox"/> Muutos on tullut niin voimakkaana, että tunnen itseni toimintakyvyttömäksi <input type="checkbox"/> Muutos tuntuu merkityksettömältä, kaikki jatkuu kuten ennenkin. <input type="checkbox"/> Muutos on hankaloittanut toimintaa ja tunnen itseni turhautuneeksi <input type="checkbox"/> Muutos on väistämätön toiminnan jatkuvuuden kannalta, tunnen itseni avoimeksi uuden suhteen. <input type="checkbox"/> Ymmärrän täysin muutoksen merkityksen ja hyväksyn sen. Muutoksella on ollut positiivisia vaikutuksia.					

Vastaa seuraaviin väittämiin:

Työpaikan turvallisuus ja sitoutuminen	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidän työpaikkaani melko varmana	1	2	3	4	5
Voin omalla työpanoksella ja osaamisella vaikuttaa työsuhteeni jatkuvuuteen	1	2	3	4	5
Henkilöstö on sitoutunut työhönsä	1	2	3	4	5
Toimintaympäristö					
Yksikkö pystyy vaikuttamaan toimialansa palvelutoiminnan kysyntään ja laajuuteen	1	2	3	4	5
Yksikkö pystyy tarvittaessa muuttamaan ympäristön vaatimusten mukaan	1	2	3	4	5
Koen työssäni, että toimintaympäristön ja työtehtävien muuttuminen tapahtuu liian nopeasti	1	2	3	4	5

Tykpaken toiminnan arviointi	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palvelujen vaikuttavuus					
Kuntien välinen yhteistyö on lisännyt tietojärjestelmien käytettävyyttä	1	2	3	4	5
Kuntien välinen yhteistyö on edesauttanut toimialojen (ja kuntien) toiminnan kehittämistä tietotekniikan keinoin	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta tietojärjestelmäpalveluiden saatavuuteen ja kattavuuteen sosiaali- ja terveystoimialalla	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta tietojärjestelmäpalveluiden saatavuuteen ja kattavuuteen yhdyskuntateknisen toimialalla	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta tietojärjestelmäpalveluiden saatavuuteen ja kattavuuteen kuntien keskushallinnossa	1	2	3	4	5
Yksikön toiminnalla on ollut positiivista vaikutusta tietojärjestelmäpalveluiden saatavuuteen ja kattavuuteen elinkeinotoimialalla	1	2	3	4	5
Palvelutoiminnan laatu					
Asiakkaan mielestä tietojärjestelmä- ja käyttötukipalvelut ovat laadukkaita	1	2	3	4	5
Asiakkaan mielestä kehittämis- ja käyttöönottopalvelut ovat laadukkaita	1	2	3	4	5
Toiminnan tehokkuus					
Yksikön infrastruktuurin ja sovellusympäristön ylläpitotoiminta on tehokasta	1	2	3	4	5
Yksikön käyttäjätukipalvelu tuotetaan tehokkaasti	1	2	3	4	5
Yksikön toiminta pääte- ja oheislaitteiden hankinnassa ja hallinnassa on tehokasta	1	2	3	4	5
Yksikön kehittämis- ja käyttöönottopalvelu on tehokasta	1	2	3	4	5

Kiitos vastauksestasi!

Vastauksen lähettämiseksi laita rasti alla olevaan ruutuun ja paina lähetä – painiketta. Ohjelma lähettää vastauksen suojatulle palvelimelle, jonne ainoastaan tutkimusryhmän tutkijoilla on käyttäjätunnukset. Mikäli lomakkeen lähettäminen onnistuu, näytölle tulee kiitos – sivu. Tämän jälkeen voit sulkea selaimen.

Haluan lähettää vastaukset

Lähetä

Liite 5. Haastattelukysymykset POLKU – Seutuyhteistyöllä tuloksellisuuteen -hankkeen loppuvaiheen ryhmähaastatteluissa

Haastattelujen pääkysymykset

1. Millaisia kehittämistoimenpiteitä työyhteisössänne on viime vuosien aikana ja muutoksen yhteydessä toteutettu? Missä vaiheessa muutoksen / muutosten toimeenpano on tällä hetkellä? Mitä muutos on työyhteisössänne tarkoittanut?

Toimintaympäristö – ulkoiset ja sisäiset riippuvuudet / rajoitteet

2. Missä määrin kunnat ovat toisistaan riippuvaisia teidän toiminta-alueella (alueellisesta ja palvelujen tuottamisen näkökulmista)?
3. Mitkä tekijät edistävät ja vaikeuttavat kuntien välistä yhteistyötä (kunnan sisäiset ja ulkoiset tekijät)?

Tuloksellisuus

4. Millaisin toimenpitein uudistuksen seurauksena on saatu aikaan tuloksia? Millaiset tekijät ovat tuottaneet tuloksia
 - laadun (tuotettujen palvelujen laatu asiakkaan näkökulmasta),
 - vaikuttavuuden (palvelujen riittävyys, saatavuus; asiakkaan ja palvelujen tuottajan näkökulmista)
 - prosessin/toiminnan tehokkuuden (onko toiminta ja käytettävissä olevien resurssien käyttö tehostunut)
 - henkilöstönäkökulman (mitä vaikutuksia esim. työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen) osalta?

Henkilöstö muutoksessa

5. Mitkä tekijät ovat voimakkaimmin vaikuttaneet muutostilanteessa työilmapiiriin ja yhteistyöhön lähimpien työkavereiden kesken?
6. Kuinka muutostilanteessa on huomioitu riittävien osallistumis- ja keskustelumahdollisuuksien järjestäminen? Millaisia kokemuksia teillä on viestinnästä muutoksen aikana?
7. Minkä tekijöiden koette merkittävimmin edistäneen muutoksesta selviytymistä ja työssä jaksamista? Millainen rooli lähiesimiehellä on muutoksen johtamisessa?

Acta-sarjassa vuodesta 2009 lähtien ilmestyneet julkaisut

Aiemmin ilmestyneet Acta-sarjan julkaisut osoitteessa: <http://www.kunnat.net> -> Toimialat -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Acta-tutkimusjulkaisut

- 208 Pekka Juntunen, Veli-Pekka Nurmi, Jari Stenvall: **Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509267.
- 209 Risto Nakari, Stefan Sjöblom: **Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509269.
- 210 Kari Ahokas: **Kasvukunnan johtajana**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509272.
- 211 Jari Stenvall, Jenni Airaksinen: **Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509279.
- 212 Santtu von Bruun, Torsti Kirvelä: **Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509283.
- 213 Anne Korhonen: **Yksityisyys ja henkilötietojen suoja kunnallisessa virantäytössä**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509285.
- 214 Marjukka Weide: **Ulkomailla syntyneenä suomalaisessa kunnallispolitiikassa**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509297.
- 215 Anni Jäntti & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): **Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509300.
- 216 Ilpo Laitinen: **Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509309.
- 217 Raine Mäntysalo, Lasse Peltonen, Vesa Kanninen, Petteri Niemi, Jonne Hytönen & Miska Simanainen: **Keskuskaupungin ja kehyskunnan jännitteiset kytkennät**. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509310.
- 218 Jarmo Vakkuri, Olavi Kallio, Jari Tammi, Pentti Meklin & Heikki Helin: **Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa**. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 3. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509313.
- 219 Minna Kaarakainen, Vuokko Niiranen & Juha Kinnunen (toim.): **Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan? Sosiaali- ja terveyspalvelut Paras-hankkeessa**. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509319.
- 220 Atte Honkasalo: **Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen**. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509331.
- 221 Juhani Määttä: **Hybridioorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen**. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509322.
- 222 Mikko Komulainen: **Ulkoistaminen kunnissa**. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509324.
- 223 Jenni Airaksinen, Helena Tolkki & Toni K. Laine: **Paras palvelutuotanto – peruskunnasta peruskallioon? Kallioliainen tilaaja-tuottaja-sovellus ja kunnan ohjaustunne**: Peruspalvelukuntayhtymä Kallion toimintamallin arviointi. Käynnissä olevat ja käynnistettävät Paras-lain mukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet muodostavat uudenlaisia palvelujen järjestämisen ja tuotannon ohjausjärjestelmiä, jotka eroavat varsin merkittävästi yksittäisen kunnan ohjaustavasta. Kallion peruspalvelukuntayhtymän arviointi käsittelee Nivalan, Ylivieskan, Alavieskan ja Sievin kuntien alueelle rakennettua yhteistoiminta-alueorganisaatiota ja alueella sovellettua ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kuntien kokemusta vaikutusvallastaan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen. Arvioinnin tulosten perusteella Kallion peruspalvelukuntayhtymä on esimerkki onnistuneesta kuntien yhteistoiminnasta ja yhteisen organisaation ylätasoin toimijoiden sitoutumisesta. Samalla Kallio on kuitenkin varoitettava esimerkki muutosjohtamisen ja fuusioitumisen hankaluudesta sekä siitä, mitä tapahtuu jos henkilöstön jotkut osat jäävät muutoksen ulkopuolelle. Yhteistoiminta-alueet muodostavat moniulotteisen johtamis- ja ohjauskokonaisuuden, joissa huolellisesti suunniteltu omistajaohjausjärjestelmä ja yhteiset strategiset sekä tulokelliset päämäärät eivät riitä, vaan huomiota on jo fuusion alkuvaiheessa kiinnitettävä muutoksen etenemiseen organisaation linjahierarkiassa aina asiakasrajapintaan asti. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509338.
- 224 Arto Haveri, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom: **Kunnallisen itsehallinnon**

peruskivet. Julkaisu haastaa lukijansa pohtimaan, onko meillä Suomessa varaa rapauttaa kunnallinen itsehallinto. Mikä merkitys itsehallinnollisesti vahvoilla kunnilla voisi olla siinä kamppailussa, jota suomalainen yhteiskunta käy selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista? Mitkä ovat kunnalliseen itsehallintoon kohdistuvat uhat ja mahdollisuudet toimintaympäristön nopean muuttumisen vuoksi? Teos sisältää yhteensä 30 tieteellistä artikkelia ja käytännön puheenvuoroa kunnallisesta itsehallinnosta niin talouden, politiikan kuin oikeudenkin näkökulmasta. Kirjoittajat ovat eri alojen tutkijoita ja käytännön vaikuttajia. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509339.

- 225 **Ilkka Vohlonen, Jan Klavus, Veli Koistinen, Tuula Talvinko, Martti Virtanen: Terveystuhoon rahoituksen optimaalinen väestön koko:** Rahoituspoliittinen tutkimus väestön sairastamiseen perustuvasta ennakoinnista. Tutkimus oli rahoituspoliittinen arvio siitä, kuinka hyvin suomalainen nykyiseen kuntarahoitukseen perustuva rahoitusmalli mahdollistaa väestön odotettavissa olevaan sairastamiseen perustuvan rahoituksen suunnittelun. Samalla VAKKA-hanke antoi tietoja muiden terveydenhuollon rahoitusmallien arviointia varten. Erityisesti tarkasteltiin erikoissairaanhoidon osalta sitä, mikä olisi vakuutusmatemaattisesti laskettuna kunnan väestön optimikoko, jos lähtökohtana on kunnan väestön sairastumisen ja siihen liittyvien sairaanhoidon kustannusten ennustettavuus mahdollisimman tarkasti. Hankkeessa käytettiin perusaineistona valtakunnallisia kuntakohtaisia poistoilmoitustietoja (HILMO) edellisen kymmenen (2000–2009) vuoden ajalta, jotka luokiteltiin DRG-ryhmiin (Diagnosis Related Grouping) kustannusten laskemiseksi. Hanke toteutettiin Suomen Kuntaliiton johdolla verkostohankkeena, jossa oli mukana kuusi sairaanhoidopiiriä. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Oy Audiapro Ab yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston kanssa. Tämän rahoituspoliittisen tutkimuksen tulokset osoittavat yksiselitteisesti sen, alle 20 000 asukkaan kunnissa on sairastamisen ja vastaavien kustannusten ennustaminen lähes mahdollista. Tutkimus myös osoitti toisaalta myös sen, että ei ole perusteita kansallisen tason rahoituspoliittiselle vaihtoehdolle. Tutkimuksesta on vastannut Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tutkijajaryhmä yhdessä maan johtavien alan asiantuntijoiden kanssa. 2011. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509340.
- 226 **Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonen, Ilpo Laitinen, Antti Lönnqvist: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita.** Kirja liittyy yhteiskunnalliseen keskusteluun hyvinvointipalvelujen tulevaisuudesta. Kirjan lähtökohtana toimii ajatus siitä, että hyvinvointipalvelujen tuottaminen edellyttää palvelujen tuottamiseen ja johtamiseen liittyvien perusoleusten kyseenalaistamista ja uudelleen arviointia. Erityisenä haasteena kirjoittajat pitävät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Selvää on, että niukkenevat resurssit ja muutokset palvelutarpeissa eivät itsestään muutu tuottavuudeksi ja uusiksi palveluinnovaatioiksi. Yhteistyöhön liittyvän tuottavuus- ja innovaatiopotentiaalin lunastamisen edellytyksenä on, että yksittäisten organisaatioiden sijaan huomio kohdistetaan erilaisista toimijoista koostuvaan hyvinvointipalvelujärjestelmään. Kirjassa tarkastellaan hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamista ja kehittämistä sekä tuottavuuden että innovaatioiden näkökulmista. Kirjassa esitetään myös käytännön toimenpide-ehdotuksia hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamisen kehittämiseksi. Kirja muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu kuudesta artikkelista, joissa kussakin avataan hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamisen haasteita erilaisista teoreettisista näkökulmista. Empiirisen tarkastelun kohteena artikkeleissa toimii Helsingin sosiaaliviraston arvoverkko. Arvoverkolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu sosiaaliviraston järjestämisvastuulla olevien hyvinvointipalvelujen tuottamisesta sekä sitä lähellä olevasta toiminnasta. Helsingin sosiaaliviraston arvoverkkoa hyödynnetään artikkeleissa idealahteenä, pohdinnan katalysaattorina ja toimenpide-ehdotusten sovelluskohteena. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509343.
- 227 **Ilona Lundström: Kuntien palveluhankintojen murros.** Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Sairaankuljetusta, konsulttipalveluja, siivousta, vieroitushoitoa, jätteen kuljetusta, lääkärikonsultaatioita, joukkoliikennettä, arviointia, tietojärjestelmäpalveluja, elinkeinojen kehittämistä, matkapuhelinliikennettä, pesäpalveluja ja rahoitusta. Muun muassa näitä palveluja kunnat ostavat. Tutkimuskohteena ovat palveluhankinnat siitä syystä, että ne ovat yksi vaikeimmista julkisten hankintojen alueista, jolla sekä ostajilla että myyjillä on kiistatta paljon ongelmia. Tutkimuksessa tarkastellaan kuntien julkisia palveluhankintoja ja niiden hankintaprosessissa esiintyviä ongelmia. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä ongelmia kuntien palveluhankinnoissa esiintyy, mistä ongelmat johtuvat sekä sitä, missä palveluissa ongelmia esiintyy. Tutkimuksessa etsitään yhteyksiä palveluhankintojen ongelmien ja kuntien hallinnan muutoksen välillä sekä tuotetaan tutkimukseen perustuvaa tietoa kuntien palve-

- luhankintojen kehittämisen tueksi. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509345.
- 228 **Esa Jokinen, Tuula Heiskanen & Risto Nakari: Henkilöstö PARAS-uidistuksessa.** Juhlapuheissa henkilöstö on kuntayönantajan tärkein voimavara, mutta miten hallinnolliset ja rakenteelliset uudistukset kohtaavat henkilöstön työelämän arjen? Jääkö Paras-uudistus henkilöstölle kysymymerkiksi joissain kunnissa? Millaisiin kuntiin ja mihin toimintoihin suurimmat haasteet näyttäisivät kasautuvan? Muun muassa näihin kysymyksiin etsitään vastauksia osana PARAS-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) toteutetussa henkilöstötutkimuksessa. Raportissa selvitetään sosiaali-, terveystyö- ja koulutoimen henkilöstön työelämän laatua ja kuvataan PARAS-uudistuksen alkuvaiheen tilannetta 40 tutkimuskunnassa. Tutkimus perustuu vuoden 2009 henkilöstökyselyyn ja sisältää vertailuja KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelmassa vuosina 1995, 1998 ja 2003 toteutettujen vastaavien kyselyjen tuloksiin. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen tutkimusryhmä. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509347.
- 229 **Marianne Pekola-Sjöblom: Kuntalaiset uudistuvissa kunnissa.** Tutkimusraportti on osa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) ja perustuu syksyllä 2008 tehtyyn laajaan kuntalaiskyselyyn kaikkiaan 65 kunnassa. Tutkimuksessa kartoitetaan kuntalaisten mielipiteitä Paras-uudistuksen alkuvaiheessa, ennen lukuisten kuntaliitosten ja yhteistoiminta-alueiden perustamista. Kyselyyn vastasi kaikkiaan noin 13 000 henkilöä ja vastausprosentti oli 46. Tutkimusaineiston keräämisestä on vastannut Kuntaliiton Kuntakehitys- ja tutkimusyksikkö. Kuntalaistutkimuksessa selvitetään muun muassa miten kuntalaiset oman kotikuntansa osalta arvioivat kunnallisten palvelujen hoitoa ja saavutettavuutta, kunnallisten päätöksenteon toimivuutta, omia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan sekä Paras-uudistusta. Tutkimuksen avulla piirretään kuvaa myös kuntalaisten samaistumisesta kotikuntaan sekä muihin alueellisiin kokonaisuuksiin. Soveltuvien osien tuloksia verrataan myös aikaisempiin KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelman kuntalaiskyselyjen tuloksiin. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509355.
- 230 **Tuula Jäppinen: Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.** Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Innovaatiot, kilpailukyky ja osaaminen ovat nousseet maamme alue- ja elinkeinokehittämisen keskeisiksi käsitteiksi. Myös tuore 2000-luvun kunta-alan tutkimus suuntautuu julkisen sektorin innovaatioihin hallinnon, palvelujen, innovaatioprosessin, johtamisen ja julkisten hankintojen näkökulmista. Uusimmassa keskustelussa esiin nousevat innovaatioiden avoimuus, asiakkaiden rooli ja verkostot, jotka yhdistyvät avoimen innovaation käsitteessä. Tutkimuksen aiheena on julkisen sektorin käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Sen tavoitteena on kuvata miten palvelujen käyttäjät osallistava avoin innovaatiotoiminta on hyödynnettävissä kuntien palvelujen kehittämisessä. Samalla tutkimus tuo kolmen tapausesimerkin avulla esiin kuntien innovaatiotoiminnan uusia mahdollisuuksia osana laajempaa hyvinvointi- ja yhteiskuntapolitiikkaa. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509362.
- 231 **Olli Hokkanen: Kaupunkipolitiikkaa edunsaajille?** Urbaani poliittistaloudellinen tutkimus kaupunkipolitiikan tavoitteista Yhdysvalloissa, Suomessa ja Isossa-Britanniassa jatkaa ja syventää kaupunkipoliittista keskustelua aikaisempien Suomen Kuntaliiton kaupunkipoliittisten tutkimuksen pohjalta – nyt politiikan oikeudenmukaisuuden ja eri edunsaajien näkökulmista. Missä järjestyksessä kaupunkipolitiikan näkökulmat tulisi ensinnäkin huomioida? Miksi tiettyinä aikoina tehdään tietynlaista kaupunkipolitiikkaa? Kuinka oikeudenmukaisesti kaupunkipolitiikat painottuvat kokonaisuuden edun ja ryhmien kapeiden etujen kannalta? Miten selittää painotuseroja? Tutkimus hakee selitystä näihin kysymyksiin poliittisen taloustieteen käsitteistöllä ja tarkastelee kaupunkipolitiikkaa eri edunsaajien näkökulmista. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509368.
- 232 **Jaana Leinonen: ”Monelta suunnalta on suitsia suussa mutta niiden kanssa on eletävä”.** Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Jaana Leinosen väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan kuntajohtamista kunnanjohtajien näkökulmasta, keskeisenä käsitteenä johtamisen liikkumavara. Tutkimus nostaa esiin kuntajohtamiseen liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä sekä todentaa kuntajohtamisen moniulotteisuutta. Tämän moniulotteisuuden taustalla muun muassa ovat kuntaorganisaation ja koko kuntayhteisön alati muuttuvat vuorovaikutussuhteet ja -rakenteet, johon vaikuttavat laajemmat, aina kunta-valtiosuhteeseen saakka ulottuvat elementit. Tulosten mukaan johtamisen liikkumavaran keskiön muodostaa hallinnon ja politiikan välinen suhde, jonka kautta myös kunnanjohtajan liikkumavara pitkälti määrittyy. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta rakennettu ydin, ”hallinnon ja politiikan välinen kompleksinen vuorovaikutuksellinen arena”, viittaa hallinnon ja politiikan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön yllätykselliseen dynamiikkaan ja kunnanjohtajan liikkumavaran amebamaisuuteen. Tulokset osoittavat kuinka kuntajohtamisen kehittämisessä on

- edelleen ajankohtaista pohtia kunnanjohtajan sekä hallituksen ja valtuuston, erityisesti kunnan poliittisen johdon välistä suhdetta, sekä keinoja sen selkiyttämiseksi, tiivistämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509370.
- 233 **Päivi Sutinen: Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana.** Johtamistyötä tehdään modernin ja postmodernin maailman toiminnallisten ja rakenteellisten murrosten keskiossa. Johtaminen ammattina on juuri nyt erityisen haastavaa. Johtamista ja sen kehittymistä on perinteisesti lähestytty tutkimuksissa hyvän johtamisen viitekehystä käsin ja johtamiskäyttäytymistä tutkien. Mutta tiedetäänkö, mitä on hyvä johtaminen ja miten sitä pitäisi kehittää kiihtyvien muutosten keskellä? Mihin johtamisen kehittämisessä kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota? Tässä tutkimuksessa johtamisen kehittämisen kysymystä lähestyttiin kokonaan uudesta näkökulmasta. Johtajat itse saivat kertoa, mikä on merkityksellistä heidän kehittymiselleen johtajana ja suhteessa mihin johtaja kehittää. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509375.
- 234 **Vuokko Niiranen, Markku Hänninen (toim.): Sosiaalitoimen johtajat kunnissa.** Kuntien sosiaalipalveluissa on meneillään varsin laajoja ja monialaisia uudistuksia. Uudistukset näkyvät jo johtajien työssä ja myös heidän ammattinimikkeensä vaihtelevat: apulaiskaupunginjohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, peruspalvelujohtaja, palvelujohtaja, tilaajaohjaaja. Johtajan työtä määrittävät sekä kuntaorganisaatioiden monet uudistukset että johdettavan työn monialaisuus ja moniammatillisuus. Vuokko Niirasen ja Markku Hännisen toimittamassa julkaisussa tarkastellaan Suomen sosiaalipalveluiden johtamisesta vastaavan ylimmän johdon työtä. Julkaisu koostuu kymmenestä tutkija-artikkeleista, joissa tarkastellaan kuntien sosiaalijohtajien työtä eri näkökulmista ja työhön kohdistuvia odotuksia. Alan eturivin tutkijat pohtivat sosiaalijohdon työn moniulotteisuutta, johtamisen avainkohtia, johtajan ja työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä johtamisen välineitä ja johtamisosaamista. Sosiaalijohdon työn piirteisiin kuuluu kyky arvioida omaa toimialaa myös laajemmin. Hän tunnistaa toiminnalle tärkeät verkostot, henkilöstön osaamisen kulmakivet ja osaa reagoida toimintaympäristön ja kuntalaisten palvelutarpeiden muutoksiin. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509374.
- 235 **Siv Sandberg: Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin.** Kunnalliset luottamushenkilöt ja viranhaltijat ovat kuntauudistusten keskeisiä toimijoita. Päätökset kunnan tulevaisuuden valinnoista tehdään kuntien valtuustoissa. Ottaessaan kantaa kuntaliitosesitykseen tai ehdotukseen kuntien välisestä yhteistyöstä, luottamushenkilö päättää myös oman poliittisen tulevaisuutensa reunaehdoista. Tämä raportti perustuu syksyllä 2010 toteutettuun laajaan luottamushenkilö- ja viranhaltijakyselyyn. Kyselyyn vastasi yhteensä 1 456 luottamushenkilöä ja johtavaa viranhaltijaa 40 kunnasta. Tutkimus on osa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU). Raportissa analysoidaan kuntapäätäjien käsityksiä kunta- ja palvelurakennemuutuksesta, kunnallisesta päätöksenteosta sekä kunnallisen toiminnan kehittämisestä? Miten paljon Paras-uudistus on muuttanut kunnallista arkea? Kokevatko luottamushenkilöt voivansa vaikuttaa päätöksentekoon? Miten eri puolueiden kuntapäätäjät suhtautuvat kuntarakenteeseen, palveluyksiköiden kokoon ja palveluseteleihin? Tämän lisäksi raportti sisältää vertailuja vuosina 1995, 1999 ja 2003 toteutettuihin vastaaviin päättäjäkyselyyn. Vertailut osoittavat muun muassa, että luottamustehtäviin käytetty aika on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509384.
- 236 **Risto Harisalo, Pasi-Heikki Rannisto, Jari Stenvall: Institutionaalinen luottamus.** Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Kuntien ja valtion väliset olosuhteet ovat muuttuneet entistä monimutkaisemmiksi, ennakoimattomimmiksi ja hallitsemattomimmiksi. Toimintaympäristön muutosten vuoksi myös kunta-valtio-suhdetta on arvioita uudelleen. Tutkimuksessa pureudutaan kunta-valtio-suhteeseen luottamuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää sitä, missä määrin kunnat luottavat sekä kunnallishallintoon että valtioon. Tutkimus haastaa lukijansa pohtimaan kunta-valtio-suhteen kehitystä sekä suhteen kehittämistä kuntien ja valtion välisen keskinäisen luottamuksen ja tasavertaisen kumppanuuden suuntaan. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509385.
- 237 **Ari Hynynen (toim.): Takaisin kartalle.** Suomalainen seutukaupunki. Seutukaupungit ovat pieniä ja keskisuuria kaupunkeja, jotka unohtuvat helposti kun kehitetään maaseutua ja suuria yliopistokaupunkeja. Kuitenkin niillä on merkittävä rooli hyvinvointivaltion tukirankana kasvuseutujen ulkopuolella. Tässä kirjassa tarkastellaan seutukaupunkeja ja niiden kehittämisedellytyksiä maantieteen, hallinnon, paikallistalouden, nuorisotutkimuksen ja yhdyskuntasuunnittelun näkökulmista. Lopuksi esitetään menetelmä, jossa rakennettuun ympäristöön kätkeytyviä mahdollisuuksia voidaan hyödyntää kaupungin yleisessä kehittämisessä. Kirja tarjoaa pohdittavaa kaikille, jotka osallistuvat

kaupunkinsa kehittämiseen, sekä niille, jotka hakevat vaihtoehtoja globaalisti yhdenmukaistuville suurkaupungeille. Helppolukuisen ja yleistajuisen kirjan kirjoittajat ovat yliopistotutkijoita, joista kukin edustaa oman alansa joko nousevaa tai jo vakiintuneempaa kärkeä. 2012. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509389.

- 238 Hanna Vakkala: Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Henkilöstöön ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia erityisesti uudistuksia toteuttavissa kuntaorganisaatioissa. Kuntafuusio konkretisoituu työyhteisöjen arjessa, jolloin lähiesimiestyön rooli nousee olennaiseksi henkilöstön näkökulmasta. Hanna Vakkalan väitöstutkimuksessa tarkastellaan psykologista johtamisorientaatiota kuntaliitosten ja kuntien yhteistyön tapauksissa. Tutkimuksessa tuodaan esiin ihmisten johtamisen, yksilöllisten muutoskokemusten sekä esimiesten ja alaisten välisten psykologisten sopimusten merkitys. Tutkimus osoittaa psykologisen johtamisorientaation eli ihmisläheisen johtajuuden tarpeen uudistuvissa kuntaorganisaatioissa. Muutostilanteessa psykologisissa sopimuksissa esiintyy rikkonaisuutta ja puuttellisuutta, mikä heikentää sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Sopimuksia eheyttävä vaikutus on nähtävissä vuorovaikutteisella, tasapuolisella ja ihmisiä yksilöinä arvostavalla johtajuudella. Eheä, päivittyvä sopimus ja avoin keskusteluilmapiiri luovat osana henkilöstövoimavarojen johtamista edellytyksiä vahvalle luottamukselle, hyvinvoivalle työyhteisölle ja onnistuneelle kuntafuusiolle. 2012. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509388.

Acta-julkaisusarjan kestopilaus

Ennakoivaa, soveltavaa ja ajankohtaista tutkimustietoa kunnista

Acta-julkaisusarja on tarkoitettu Sinulle, joka haluat käyttöösi tutkittua tietoa kuntien nykytilasta ja kehityksestä. Tutkitulla tiedolla tehdään tulevaisuutta.

Acta on Suomen Kuntaliiton tutkimustoiminnan julkaisusarja. Sarjassa ilmestyy vuosittain vähintään yhdeksän kunta-alaa monipuolisesti käsittelevää julkaisua. Acta-sarja tarjoaa ajankohtaista ja soveltavaa tutkimustietoa kunnista sekä ennakoi kuntien toimintaympäristön tulevia muutoksia.

Sarjan julkaisut käsittelevät mm. kuntien hallintoa, johtamista, demokratiaa ja palveluita. Kirjat sisältävät suomen-, ruotsin- ja englanninkielisen tiivistelmän.

Tarjoamme Acta-julkaisusarjan kestopilausta

Voit tilata Acta-julkaisusarjan kestopilauksena, jolloin saat kaikki sarjassa vuosittain ilmestyvät kirjat edulliseen hintaan.

- Kestopilauksen hinta on 220 euroa/vuosi (sis. alv.).
- Yksittäisen Acta-julkaisun hinta on 20–30 euroa
- Sarjassa ilmestyy vähintään yhdeksän kirjaa.
- Kestopilaajilta ei peritä toimitusmaksuja.
- Kestopilauksen hinta laskutetaan vuosittain keväällä.

Lisätietoja kestopilauksesta:

Elna Nissinen ja Kaija Majoinen/Suomen Kuntaliitto
puh. (09) 7711, faksi (09) 771 2726

Lisätietoja Acta-julkaisusarjasta löydät kotisivuiltamme:

<http://www.kunnat.net> -> Asiantuntijapalvelut -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Kuntatutkimus

- Tilaan ACTA-sarjan kestopilauksena edulliseen hintaan 220 euroa/vuosikerta (sis. alv.)
- En tällä kertaa tee kestopilausta, mutta tilaan seuraavat ACTA-sarjan julkaisut:

vastaanottaja
maksaa
postimaksun

Tilaaaja

Yhteisö/yritys

Lähiosoite

Postinumero ja -toimipaikka

Puhelinnumero

Päiväys ja allekirjoitus

Julkaisujen toimitusosoite, ellei sama kuin yllä

Suomen Kuntaliitto
Kuntakehitys ja tutkimus
Vastauslähetyssopimus
00530/75
00003 HELSINKI