

Heli Martikainen & Suvi Palo

VALMENTAJIEN SILMIN

Oulun monikuntaliitoksen muutosprosessi valmentajien näkökulmasta

VALMENTAJIEN SILMIN

Oulun monikuntaliitoksen muutosprosessi valmentajien näkökulmasta

Heli Martikainen
Suvi Palo
Kevät 2015
Opinnäytetyö
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, johtaminen ja organisaatio

Tekijät: Heli Martikainen ja Suvi Palo

Opinnäytetyön nimi: Valmentajien silmin – Oulun monikuntaliitoksen muutosprosessi valmentajien näkökulmasta

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 66 + 2

Kuntarakennelain uudistuksen seurauksena on Suomessa toteutettu useita kuntaliitoksia viimeisten vuosien aikana. Oulun monikuntaliitoksessa yhdistyivät Haukipudas, Kiiminki, Oulunsalo, Oulu ja Yli-li. Valtio tukee kuntien yhdistymistä tarjoamalla muutostukea. Tätä muutostukea Oulussa hyödynnettiin henkilöstön osalta järjestämällä heille muutosvalmennusta yhdistymisprosessissa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun kaupunki. Opinnäytetyön tavoite on selvittää Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien havaintoja ja näkökulmia yhdistymisprosessissa. Tavoitteena on saada huomioita toimeksiantajalle tuleviin muutosprosesseihin.

Muutosjohtamisen ja muutosprosessin käsitteitä selvitetään aiheen teoriajulkaisujen avulla. Kuntien yhdistymistä, monikuntaliitosta ja valtion muutostukea käsitellään valtion julkaisujen pohjalta. Oulun monikuntaliitoksen määrittäminen perustuu toimeksiantajan materiaaleihin. Empiirinen tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella menetelmällä. Ilmiön huomioita kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Kohderyhmänä on kuusi keskeisintä muutosvalmentajaa.

Johtopäätöksissä tulee esille, että muutosjohtaminen kuntien yhdistymisessä on ensisijaisesti henkilöstöjohtamista. Keskeisessä asemassa ovat työyhteisöjen esimiehet, joiden on tiedostettava oma roolinsa muutosprosessissa. Esimies toimii esimerkkinä henkilöstölleen ja antaa kasvot muutokselle. Muutosvalmennusta käytettäessä tiedottaminen sekä ajoituksen huomioiminen on tärkeää. Toimiva valmennusmuoto rajaa valmennuksen suuret linjaukset, mutta mahdollistaa työyhteisökohtaisen muokkaamisen. Muutosvalmennus vahvistaa yhteisöllisyyttä ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden osallistua muutoksen prosessointiin. Muutosvalmennuksen sujuvuutta edistää erillinen koordinaattori, joka organisoii järjestelyihin liittyvät tehtävät. Jatkotutkimusaiheeksi esitämme selvitystä, jossa havaintoja ja kokemuksia muutosvalmennuksesta nostetaan esille esimiesten tai työyhteisöjen näkökulmista. Toinen mahdollinen aihe voisi olla muutosvalmennuksen taloudellinen vaikuttavuus.

Asiasanat: monikuntaliitos, muutosjohtaminen, muutosprosessi, muutostuki, muutosvalmennus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Heli Martikainen ja Suvi Palo

Title of thesis: With the eyes of a trainer – Multiconsolidation of municipalities in Oulu from the viewpoint of trainers

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015

Number of pages: 66 + 2

Followed by the reform of Local Government Act there has been several consolidations of municipalities put into practice during past few years. Haukipudas, Kiiminki, Oulunsalo, Oulu and Yli-Ii were united in multiconsolidation of municipalities of Oulu. The state of Finland offers state subsidy to the consolidation of municipalities by offering support for organizational change. In the consolidation process in Oulu the support for organizational change was utilized, in part of personnel, by organizing training for organizational change.

The client of this Bachelor's thesis is City of Oulu. The primary objective of this thesis was to bring out the observations and viewpoints of trainers for organizational change who worked in the consolidation process of multiconsolidation of municipalities of Oulu. The objective was also to find out useful observations for the clients future processes of organizational change. The concepts of management of change and process of change are clarified with the help of theoretical publications related to the subject. Consolidations and multiconsolidations of municipalities and state subsidy for support of organizational change are covered on the basis of state publications. The definition of multiconsolidation of municipalities of Oulu is based on materials provided by the client. Empirical study is carried out by qualitative method. Observational data related to the phenomenon was gathered with the help of semi structured theme interview. Target group is made up of six central trainers for organizational change.

Results showed that in the consolidation of municipalities management of change is primarily human resource management. Managers in work community are in central position and they must be aware of their role in the process of change. Manager acts as an example for the personnel and gives face to the change. When using training for organizational change taking informing and timing into account is essential. Functioning form of training outlines the broad strokes of training but also enables adjustments for every work community separately. Training for organizational change strengthens the sense of community and gives personnel the possibility to participate in the process of change. Fluency of training for organizational change is promoted with the help of unrelated/separate co-ordinator who organizes the arrangement related tasks. For further studies we propose a report where observations and experiences from the training for organizational change is brought up from the perspective of managers and work communities. Other possible subject for further studies could be the economic impact of training for organizational change.

Keywords: multiconsolidation of municipalities, management of change, process of change, support of organizational change, training for organizational change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TIETOPERUSTA, TAVOITE JA MENETELMÄ	9
2.1	Teoreettinen tietoperusta	9
2.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	10
2.3	Menetelmä ja haastatteluprosessi.....	10
2.4	Analysointi	12
3	MUUTOS JA MUUTOSPROSESSI.....	14
3.1	Muutoksen käsite ja organisaatio.....	14
3.2	Muutosprosessi ja sen vaiheet.....	15
3.2.1	Nyholmin muutosprosessin malli.....	16
3.2.2	Valpolan muutosprosessin malli.....	18
3.2.3	Muutosprosessi Honkasen näkökulmasta.....	20
3.3	Kuntien yhdistymisen muutosprosessi	24
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA OHJAAMINEN.....	27
4.1	Muutosjohtaminen.....	27
4.2	Julkisen organisaation muutosjohtaminen	30
5	KUNTIEN YHDISTYMINEN	33
5.1	Kuntaliitos	33
5.2	Monikuntaliitos ja sen erityispiirteet.....	34
5.3	Valtion muutostuki.....	36
6	OULUN KAUPUNGIN MONIKUNTALIITOS.....	39
6.1	Oulun yhdistymisprosessin vaiheista	40
6.2	Oulun kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen muutostuki.....	41
7	MUUTOSVALMENNUS	43
7.1	Muutosvalmennuksen käsite.....	43

7.2	Muutosvalmentajan rooli	44
7.3	Muutostuki käytännössä	47
7.3.1	Esimiesten muutosvalmennus	50
7.3.2	Työyhteisöjen muutospysäkit	51
7.3.3	Muutostuen ajoitus	52
7.4	Muutosvalmennuksen tavoitteet ja vaikuttavuus	52
7.5	Jälkiviisautta.....	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	58
9	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vallitsevassa yhteiskunnallisessa tilanteessa, valtiollisen taloustilanteen ollessa haastava, kuntaliitoksia on tapahtunut ympäri maata. Liitoksia on vauhdittanut lakimuutos ja niin sanotut valtion ”porkkanarahat”. Kuntaliitoksia tehtäessä julkisen sektorin yhdistyvät osapuolet joutuvat muutosprosessiin, joka kestää vuosia ja vaikuttaa koko organisaatioon. Julkisuudesta muodostuneen kuvan perusteella yksityisen sektorin muutostilanteet ovat yhteistoimintaneuvotteluja ja niiden tuomia yrityksen rakennemuutoksia. Verratessa yksityisen ja julkisen sektorin muutosprosesseja, julkisella puolella muutos on kokonaisvaltaisempi ja positiivisempi. Selvityksen kohteena oleva ilmiö, kuntaliitos, on aiheena ajankohtainen ja puhuttava.

Vuonna 2013 yhdistyivät Haukipudas, Kiiminki, Oulu, Oulunsalo ja Yli-Ii. Näiden viiden kunnan monikuntaliitos muodosti uuden kokonaisuuden, Oulun kaupungin. Kuntien yhdistymisen muutosprosessi käynnistyi valtioneuvoston annettua päätöksensä lokakuussa 2010. Vuosien mittaiseen muutosprosessiin tarjottiin muutostukea. Oulun kaupungin keskitetty henkilöstökoulutus järjesti esimiehilleen ja työyhteisöilleen muutosvalmennusta. Monikuntaliitoksen muutosvalmennuksen pääasiallinen toimija oli Oulun Työterveys liikelaitos.

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien näkökulmia, kokemuksia ja havaintoja kuntaliitoksen muutosprosessista sekä sen johtamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun kaupunki.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin muun muassa Kuntaliiton julkaisuista sekä Kuntarakennelaista. Selvityksemme tietoperustaa rakennettiin myös toimeksiantajan materiaaleista ja muutosjohtamisen teoriajulkaisuista. Työssä käytettiin lisäksi aiheeseen liittyviä muita julkaisuja sekä kotimaisia ja ulkomaisia artikkeleita. Muutosvalmentajien kokemuksia ja havaintoja selvitettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta keskeisintä muutosvalmentajaa.

Opinnäytetyömme Valmentajien silmin on jäsenelty yhdeksään lukuun. Luvut sisältävät teoriaa, haastatteluissa esille tulleita havaintoja sekä tekijöiden ajatuksia. Selvityksen tietoperusta, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset ja menetelmä kuvataan yksityiskohtaisemmin luvussa kaksi. Kolmannen pääluvun aihe on muutos ja muutosprosessit. Luvussa selvennetään, mitä nämä käsitteet tarkoittavat, ja millainen kuntien yhdistymisen prosessi on. Muutoksen johtamista ylei-

sesti ja julkisen organisaation näkökulmasta käsitellään luvussa neljä. Luku sisältää monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien havaintoja esimiesten toiminnasta. Viidennessä luvussa aiheena on kuntien yhdistyminen. Kokonaisuuden hahmottamiseksi määritellään, mitä ovat kuntaliitos ja monikuntaliitos sekä mitä valtion muutostuella tarkoitetaan. Oulun monikuntaliitos esitellään luvussa kuusi. Esittelyn lisäksi luvussa tuodaan tiivistetysti esille yhdistymisprosessin vaiheet ja Oulun kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen tarjoama muutostuki.

Muutosvalmennus, luku seitsemän, on jaettu useisiin alalukuihin. Ennen kuin luvussa keskitytään Oulun monikuntaliitoksen muutosvalmennukseen, määritellään muutosvalmennus käsitteenä ja hahmotetaan muutosvalmentajan roolia. Viiden liittyneen kunnan yhdistymisprosessin muutostuki, muutosvalmennus, käsitellään vaiheittain ja muutosvalmentajien havaintoja sekä kokemuksia esille tuoden.

Opinnäytetyö päättyy lukuihin Johtopäätökset ja yhteenveto sekä Pohdinta. Yhteenvedossa vastataan selvityksen tutkimuskysymyksiin, ja tuodaan esille haastateltujen muutosvalmentajien havainnoista ja kokemuksista merkittävimmät asiat. Pohdinnassa arvioimme opinnäytetyöprosessia sekä esitämme mahdolliset jatkotutkimusaiheet. Opinnäytetyömme keskeiset käsitteet ovat muutosprosessi, muutosjohtaminen, monikuntaliitos, muutostuki ja muutosvalmennus.

2 TIETOPERUSTA, TAVOITE JA MENETELMÄ

Kuntien yhdistyminen on ollut viime vuosina ajankohtainen aihe. Valtion kunta- ja palvelurakennemuutostushankkeen, PARAS-hankkeen sekä Kuntarakennelain uudistuksen seurauksena on kuntaliitoksia toteutettu maassamme paljon ja aihetta on tutkittu eri näkökulmista. Esimerkiksi toukokuussa 2012 julkaistiin pro gradu nimeltään Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Kyseisessä pro gradussa Matikainen (2012) selvitti, miten Oulun monikuntaliitoksessa esimiehet kokivat muutosjohtamisen organisaation uudistusprosessissa sekä kuvattiin heidän kokemuksiinsa muutosviestinnästä.

Opinnäytetyömme on selvitys Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien kokemuksista ja havainnoista kuntaliitoksen muutosprosessista sekä sen johtamisesta. Monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien näkökulmia ei ole aiemmin selvitetty.

2.1 Teoreettinen tietoperusta

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperustan muodostamisessa pyrittiin käyttämään mahdollisimman luotettavia lähteitä. Kun valittiin selvityksessä käytettäviä lähteitä, kiinnitettiin huomiota sisällön ja kirjoittajan lisäksi lähteen julkaisijaan, julkaisuvuoteen ja saatavuuteen.

Muutosjohtamisen ja muutosprosessin käsitteitä selvitettiin aiheen teoriajulkaisujen avulla. Näitä olivat esimerkiksi Pahkinin ja Vesannon teos Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta ja Stenvallin ja Virtasen julkaisu Muutosta johtamassa. Muutoksen ja muutosjohtamisen kuntaorganisaation näkökulmaa tuotiin esille käyttäen useita Kuntaliiton julkaisuja. Esimerkiksi Laamanen, teoksessaan Kuntien yhdistymisen opas, selvittää julkisen organisaation muutosprosessin vaiheita ja muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä. Kuntien yhdistymistä, monikuntaliitosta ja valtion muutostukea käsiteltiin Kuntarakennelaki ja Kuntarakenne-sivusto -lähtöisesti.

Oulun monikuntaliitoksen, sen yhdistymisprosessin ja muutostuen määrittämisen lähteinä käytettiin toimeksiantajan materiaaleja. Artikkeleihin, niin kotimaisiin kuin ulkomaisiinkin, tutustuttiin etsiessä tietoa muutosvalmennuksesta.

2.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien havaintoja ja näkökulmia yhdistymisprosessista. Asetetut tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Selvityksen tarkoitus oli vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Miten muutosvalmentajat näkivät muutostuen? Mikä sujui ja missä olisi kehitettävää?*
- *Miten valmentajat kokivat muutostuen ajoituksen?*
- *Mikä ajatus valmentajilla on muutosvalmennuksen vaikuttavuudesta?*

Tavoitteena oli saada huomioita toimeksiantajalle mahdollisiin tuleviin muutosprosesseihin ja näkökulmia tekijöille itselleen muutosjohtamisesta tulevaan työelämään. Tavoitteena oli myös saavuttaa eettinen ja johdattelematon käytännön selvitystyö, johon on yhdistetty luotettava tietoperusta. Työn suunnittelussa tiedostettiin laadullisen tutkimuksen, haastattelujen, tulkinnan ja ymmärtämisen tuomat haasteet. Opinnäytetyön luotettavuus on tärkeää. Työskentelyssä huomiointiin salassapitovelvollisuus, tunnistamattomuus ja käytettyjen aineistojen tarkistettavuus.

Oulun yhdistymisprosessin aikaan kaupungissa oli meneillään useampia muutosprosesseja, kuten organisaatio- ja rakenneuudistus. Tässä työssä käsitellään monikuntaliitosta ja sen muutosprosessia. Tämän selvityksen näkökulmallinen rajaus keskittyy Oulun kaupungin kuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien kokemuksiin ja näkemyksiin. Ajallisesti työ rajattiin vuoteen 2010, jolloin valtioneuvoston yhdistymispäätös tehtiin ja Uusi Oulu -muutosprosessi käynnistyi. Koska muutosprosessi kuntien yhdistyessä on laaja, lähestymisnäkökulma rajattiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

2.3 Menetelmä ja haastatteluprosessi

Tutkimusmenetelmä tulee valita tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin ja tiedonintressiin perustuen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei pyritä tilastollisiin riippuvuuksiin tai yritetään selittää kaikkien yksilöiden toimintaa, vaan sen päämäärä on ymmärryksen lisääminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on paljastaa ihmisten toiminnalle antamia merkityksiä, kuten uskomuksia, käsityksiä, arvoja ja ihanteita. Lähtökohtainen ajatus menetelmässä on, että tutkimus on

subjektiivista. Tehtyihin valintoihin, tulkintaan ja johtopäätöksiin vaikuttaa tutkija ja hänen ymmärryksensä. (Vilka 2005, 50–51.)

Opinnäytetyö Valmentajien silmin on selvitys Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden valmentajien havainnoista ja kokemuksista. Selvitys poikkeaa tutkimuksesta siten, että selvityksessä asioita ja ilmiöitä nostetaan esille, mutta niihin ei pyritä hakemaan syitä. Opinnäytetyö ei tavoittele tilastollisia yleistyksiä monikuntaliitoksen muutosprosessista. Tästä syystä tutkimuskysymysten selvittämiseksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmä.

Vilka (2005) määrittelee, että selvityksen tavoite on vastata esimerkiksi kysymyksiin millainen asia on, miten jokin asia tehtiin tai mitä tehtiin. Tutkimusaineistoon perustuen selvityksessä selitetään, kuvataan tai selostetaan ilmiöitä. Tiedonkeruu selvityksessä on järjestelmällistä ja luotettavaa tutkimuksen tavoin, mutta pyrkimys ei ole mennä ”asioiden taakse”. (Vilka 2005, 47.)

Laadullisessa menetelmässä korostuu kolme huomioon otettavaa näkökulmaa, ja ne ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Konteksti on kuvaus millaisiin asioihin, ilmiöihin tai yhteyksiin tutkittava kohde liittyy. Asiayhteyden lisäksi tulee kuvata tutkimustilanne, jossa aineisto kerättiin. Intentio on puolestaan tutkimustilanteen tarkkailua. Merkityksiä kuvattaessa ei voi jättää huomioida, että peitteleekö, liioitteleeko, kaunisteleeko tai muistaako tutkittava asioita väärin. Intentio on motiivien, tarkoituksien ja ilmaisun tarkkailua. Huomioitavista näkökulmista prosessilla tarkoitetaan tutkimusaikataulua ja aineiston keräämisen ajanjaksoa. Pitkään aikatauluun vaikuttavat enenevästi monet asiat, esimerkiksi tutkijan ja tutkittavan olosuhteet ja niiden muutokset. Prosessiin käytetyllä ajalla ei ole vastaavuutta tutkimuksen laadun kanssa, mutta tutkijan taidoilla ja näkökulmien ymmärryksellä sen sijaan on. (Vilka 2005, 99–100.)

Tämän selvityksen varsinainen aineiston keräämisen menetelmä oli yksilöhaastattelut. Muutosprosessissa toimineita valmentajia oli yli 20 henkilöä. Haastateltavina olivat viisi keskeisintä muutostuessa toiminutta valmentajaa. Keskeisimmät toimijat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastatteluja tehdessä katsottiin tarpeelliseksi tehdä lisähaastattelu. Tällä päätöksellä laajennettiin aineistoa ja varmistettiin haastateltavien anonymiteettiä. Aineisto on näin ollen kasattu kuudesta haastattelusta. Varsinaista aineiston keruun saturaatiopistettä ei tullut. Saturaatiopiste tarkoittaa, ettei haastatteluissa ilmene selvityksen kannalta uutta tietoa. Haastattelumuodoista valittiin työn kannalta ominaisin, eli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa selvityksen kohteesta poimitaan keskeiset teema-alueet ja aiheet, joita käsitellään. Tavoite on saada vastaajan kuvaus kaikista teemoista, eikä

niiden käsittelyjärjestyksellä ole merkitystä. (Vilka 2005, 101–102.) Puolistrukturoidussa haastattelussa esitetään kaikille haastateltaville samat teemat sekä mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä tietyistä teemoista. Tarkat kysymykset eivät kuitenkaan ole samat kaikkien haastateltavien kanssa. Haastattelumuotoa käytetään tilanteissa, joissa aineistoa kerätään tietyistä asioista, eikä ole tarpeellista antaa laajaa vapautta haastateltaville. (Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto 2015b, viitattu 14.5.2015.)

Haastateltaville lähetettiin ennakoon informaatiokirjeet (liite 1) yhteistyössä toimeksiantajan ja muutosvalmennuksen toteuttaneen organisaation johdon kanssa. Koska muutostuen päättymisestä oli kulunut pari vuotta, informoitiin haastatteluissa käsiteltävät teemat (liite 2) muutosvalmentajille etukäteen. Haastateltaville lähetetyt teemat olivat valmentajan kuvaus omasta roolistaan muutosvalmennuksessa, kuvaus prosessin etenemisestä, näkemys valmennuksen vaikuttavuudesta ja kuvaukset mieleen jääneistä kokemuksista. Haastatteluissa keskusteltiin näistä teemoista. Haastattelutilanteita varten laadittiin joukko tarkentavia kysymyksiä. Tilanteiden mukaan näitä kysymyksiä tarvittaessa käytettiin. Tarkentavissa kysymyksissä pyrittiin selkeyteen, jotta minimoitiin väärin ymmärtäminen, tulkinnanvaraisuus ja johdattelu.

Haastattelut tehtiin viikon aikana, lukuun ottamatta lisähaastattelua. Haastattelutilanteet kestivät keskimäärin tunnin, ja ne suoritettiin pääsääntöisesti Oulun Työterveyden tiloissa haastateltavien toiveiden mukaisesti. Lisähaastattelu toteutettiin puhelimitse. Keskusteluissa ei ollut läsnä tekijöiden ja haastateltavan lisäksi muita. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin haastateltavien luvalla, analysointia varten. Haastatteluiden reunaehtoina olivat, että haastateltavat pysyvät tunnustamattomina eikä suoria lainauksia käytetä.

2.4 Analysointi

Haastatteluista kerätty aineisto on muutettava käsiteltävään muotoon. Nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon kutsutaan litteroinniksi. Kun materiaali on kirjoitetussa muodossa, tutkimusaineiston läpi käyminen ja analysointi on helpompaa. Litterointi on aikaa vievä prosessi ja siinä on tarkkuusasteet. Litteroinnin tarkkuus tulee määritellä tutkimuksen tavoitteen ja valitun analyysitavan perusteella. (Vilka 2005, 115–116.) Tarkkuusasteita on neljä. Tarkinta ja yksityiskohtaisinta tapaa kutsutaan CA-tasoksi, jossa tekstimuotoon kirjoitetaan sanat, intonaatiot, tauot, päällekkäispuhunta sekä sisään- ja uloshengitykset. Toisessa ja kolmannessa tasossa tarkkuutta vähenne-

tään intonaatioiden, hengityksen ja päällekkäispuhunnan osalta. Neljäs taso on puhetta muokkaavin. (Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2015a, viitattu 24.5.2015.)

Opinnäytetyön aineistonkeruu menetelmä oli teemahaastattelu. Käytettyä menetelmää ja työn tavoitetta ajatellen, litteroitiin aineisto tekstimuotoon tarkkuusasteella kolme. Tässä tarkkuusasteessa litterointi on sanasta sanaan kirjoittamista tauot huomioiden. Tarkkuusaste mahdollistaa, että haastatteluista litteroidaan teemaan kuuluva aineisto ja jätetään pois aiheeseen kuulumaton keskustelu. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle luonteva analysointitapa on teemoittelu.

Teemoittelu on aineiston järjestelyä, jossa tekstimassasta erotetaan keskeiset aiheet eli teemat ja kerätään niihin yhdistettävät asiat kokonaisuuksiksi. Tämä analysointimalli on ominainen etenemistapa teemahaastatteluissa. Kaikista haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista löytyvät samat aihepiirit eri tavoin ja vaihtelevassa määrin. Aineistosta voi löytyä myös sellaisia teemoja, joita ei suunnitteluvaiheessa ole ollut. Litteroitua tekstiä tulee tästä syystä tarkastella ennakkoluottomasti. (Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto 2015c, viitattu 21.5.2015.)

Aineisto järjesteltiin kokoamalla haastatteluissa esille tulleita asioita teemoittain. Aineisto ja sen neliin yhdessä ja teemat olivat samat, joita käytettiin keskustelujen perustana. Niiden lisäksi nostettiin yhdeksi teemaksi valmentajien huomioiden esimiesten muutosjohtamisesta. Huomiota kiinnitettiin niin haastateltavien kuin keskustelujen sisältöjen tunnistamattomuuteen. Kun aineisto oli jaenneltu, kirjattiin oleelliset teemaan liittyvät huomioiden yhteen. Koska opinnäytetyö on selvitys muutosvalmentajien havainnoista ja kokemuksista, esitetään selvityksessä mielestämme merkittävät asiat ja havainnot.

3 MUUTOS JA MUUTOSPROSESSI

Tässä luvussa määritellään muutosta ja muutosprosesseja käsitteinä. Monikuntaliitoksen muutosprosessin ymmärtämiseksi on hahmotettava, mistä muutoksessa ja sen prosesseissa on kyse. Muutosteorioita on lukuisia. Luvussa tuodaan esille niitä teorioita, jotka koettiin selvityksen kannalta tarkoituksenmukaisiksi.

3.1 Muutoksen käsite ja organisaatio

Muutoksen käsitettä tarkastellaan organisaation kannalta. Muutos tarkoittaa jonkin asian kehittämistä tietoisesti tai se voi olla seurausta jostakin tapahtumasta, joka tapahtuu organisaation sisä- tai ulkopuolella. Terminä muutosta voidaan käyttää minkä tahansa ilmiön siirtymisessä alkutilasta toiseen ja se voi tarkoittaa edistymistä tai taantumista. Tärkeintä muutoksessa on määrittää tila, josta ollaan siirtymässä muutoksen kautta, sekä tavoite, johon halutaan päästä. (Nyholm 2008, 54–55.)

Julkisen organisaation muutos tarkoittaa mielestämme edistymistä. Edistymisen perusajatuksena kuntaorganisaatioissa on huolehtia valtion määräämistä tehtävistä ja muutostoiminnan suunnittelun keskiössä on kuntalainen. Kunnissa tapahtuvat muutokset voivat perustua tietoihin ratkaisuihin tai ne voivat olla seurausta yhteiskunnallisesta tilanteesta.

Stenvall & Virtanen (2007) ilmaisevat, että muutoksen koko voi olla laaja tai suppea, riippuen mihin se liittyy. Muutos voi koskettaa organisaation yksittäisiä toimintatapoja tai vaikuttaa koko yrityksen tapaan toimia, kuten organisaatiokulttuuriin. (Stenvall & Virtanen, 2007, 18–20.) Vaikka muutoksen kohteena olisi yksittäinen kohde, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän uudistaminen, vaikuttaa muutos ennen pitkää koko organisaatioon. (Nyholm 2008, 56). Organisaatiomuutoksen vaikutus ulottuu yleensä koko organisaatioon ja sen henkilöstöön. Tämä voidaankin määrittellä koko organisaatiota koskeväksi rakenteelliseksi muutokseksi. Sen avulla yritykset pyrkivät lisäämään kilpailukykyään ja kasvattamaan työn tuottavuutta. Muutos voi koskettaa toimialaa, jolla organisaatio toimii ja tästä syystä vaikuttaa oleellisesti itse organisaatioon. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Tämän selvityksen kohteena olevassa organisaatiossa muutos oli erittäin laaja. Erittäin laajan organisaatiomuutoksen perusteena on, että kyseessä oli viiden kunnan yhteenliittyminen ja muutos kosketti noin 12 630 henkilöstön jäsentä. Oulun monikuntaliitosta käsitellään tarkemmin luvussa kuusi.

Syy muutokseen voi olla useiden tekijöiden summa ja se voi näkyä eri tavoin. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi globalisaatio, organisaatiomallien uudistuminen, yhteiskunnan taloudellinen tilanne ja yhteiskuntavastuun vaatimukset. Muutokset organisaatiossa voivat olla nopeita tai hitaita. Nopeat muutokset tapahtuvat viikkojen tai kuukausien sisällä ja vastaavasti hitaat muutokset voivat vaatia vuosien keston. (Stenvall & Virtanen, 2007, 18–20.) Muutoksen ajallisen olemuksen Matikainen kuvaa, että muutos voi tapahtua asteittain tai se voidaan toteuttaa kerralla, niin sanotulla äkkiryssäyksellä. (Matikainen 2012, 23).

Useissa muutosteorioissa syyt muutokseen jaetaan joko ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa markkinatilanteiden muutokset tai lainsäädännön muutokset. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi strategiset muutokset tai tuottavuusongelmat. (Stenvall & Virtanen, 2007, 27.) Muutoksen näkökulmia voidaan Nyholmin (2008, 61) mukaan kutsua rationaaliseksi ja irrationaaliseksi. Rationaalisella näkökulmalla tarkoitetaan toimenpiteiden aikaansaamista tavoitteellisesti sekä strategisesti. Irrationaalinen näkökulma muodostuu ihmisten ja erilaisten ryhmien tuntemuksista muutosta kohtaan. Muutos koskettaa paitsi organisaatiota, myös sen sisällä toimivia yksilöitä, ryhmiä ja yksiköitä. Molempien näkökulmien huomioon ottaminen muutoksen läpiviennissä on tärkeää, sillä ne ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. (Nyholm 2008, 61.)

Erlaisia organisaatiomuutoksia ovat esimerkiksi eri osastojen yhdistymiset tai toimintojen liittäminen yhteen ja yksiköiden yhdistämiset. Lisäksi toiminnan ulkoistamiset, toimipaikkojen siirtäminen eri paikkakunnille tai toimintojen laajenemiset katsotaan organisaatiomuutoksiksi. (Valpola 2004, 13–14.)

3.2 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Jotta organisaatio pysyy toimintakykyisenä, tulee sen pystyä mukautumaan vallitsevaan tilanteeseen markkinoilla ja kohtaamaan muutoksia. Muutos on jatkuva prosessi, jolla on vaikutusta koko organisaatioon. Ymmärrys muutosprosessin merkityksestä organisaatioon auttaa hallitsemaan

muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Jokainen muutos on investointi organisaatiolle. Tällä tarkoitetaan, että muutosprosessi vie huomiota pois päivittäisistä tehtävistä ja aiheuttaa kustannuksia.

Muutosprosessin malleja on useita. Tutustuessa kuntien yhdistymisen muutosprosessiin ja sen vaiheisiin, muutosprosessissa oli näkyvissä kolme teoriaa. Nyholmin muutosprosessi jakautuu neljään vaiheeseen. Vaiheita ovat tarve, tavoite, toteutus ja vakiinnutus. Stenvallin ja Virtasen näkemykset tukevat Nyholmin teoriaa. Toisessa teoriassa Valpola kuvaa onnistunutta muutosta viidellä tekijällä. Hänen mukaansa muutosprosessi koostuu muutostarpeen hyväksymisestä, yhteisestä näkemyksestä, muutosvoimasta, ensimmäisistä toimenpiteistä ja ankkuroimisesta käytäntöön. Valpola käsittelee näistä muutosprosessia käytännönläheisimmin. Kolmantena tuodaan esille Peter Cockmanin, Bill Evansin ja Peter Reynoldsin muutos- ja kehittämisprosessin malli Honkasen näkökulmasta. Malli sisältää seitsemän vaihetta ja on kahta aikaisempaa teoriaa yksityiskohtaisempi.

3.2.1 Nyholmin muutosprosessin malli

Ensimmäisenä kuvataan Nyholmin muutosprosessin malli. Nyholm (2008) kiteyttää muutosprosessin mallin neljään perusvaiheeseen, jotka ovat tarve, suunnittelu, toimeenpano ja toteutus sekä muutoksen vakiinnutus. Prosessi sisältää eri vaiheita ja on sarja toimintoja, jotka sisältävät erilaisia tehtäviä.

Tarvevaiheessa tunnistetaan muutostarve sekä punnitaan eri vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiselle ja analysoidaan muutoksen välttämättömyys. Vaiheeseen kuuluu myös muutostarpeesta kommunikointi organisaation kaikilla tasoilla, jotta ymmärrys muutoksesta selviää kaikille. Tarvetta määrittäessä kartoitetaan organisaation valmiudet muutoksen toteuttamista varten eri tahoilta. (Nyholm 2008, 62.) Muutoksen hyödyllisyyttä tämänhetkiseen toimintaan ja kustannuksiin arvioidaan yleensä tässä vaiheessa, jotta selviää kannattaako muutosta ylipäänsä toteuttaa. Tarvetta määrittäessä kartoitetaan myös organisaation valmiudet muutoksen toteuttamista varten. (Stenvall & Virtanen 2007, 47).

Muutokseen ja sen tarpeen määrittelyyn kytkeytyy oleellisesti kustannukset ja taloudellinen hyöty. Ajateltaessa organisaatioita yleensä, muutoksen tarvetta kartoitetaan tuottavuuden, tehokkuuden ja talouden näkökulmasta. Kuntien yhdistymisen tarvetta aletaan kartoittaa yhdistyvien osapuol-

lien taloudellisten tilanteiden ja palvelujen turvaamisen näkökulmaan perustuen. Kuntaliitoksissa voidaan taloudellista apua saada valtiolta. Valtion tarjoama muutostuki selvennetään luvussa 5.3. Kuntaliitostilanteissa yhdistymisten esiselvitys- ja sopimusvaiheessa tulee määritellä valmiudet ja taloudelliset resurssit. Muutostuki mahdollisesti muutosvalmentajien käytön Oulun monikuntaliitoksen muutosprosessissa. Haastatteluissa tuli esille, että valmennuksen rahoituksen saaminen valtiolta oli ensiarvoista. Tällä tavoin se ei rasittanut yksiköiden omia koulutusbudjetteja ja lisäksi näin halukkuutta osallistua muutosvalmennukseen.

Tavoitevaiheessa muutokselle asetetaan selkeät sekä saavutettavat tavoitteet ja niistä tiedotetaan kaikilla organisaation tasoilla. Muutoksen huolellinen suunnitteleminen ja toteuttamisessa mukana olevien henkilöiden roolien selkeyttäminen kuuluvat tähän vaiheeseen. Resurssien varmistaminen muutoksen toteuttamista varten on osa tätä muutosprosessin vaihetta. (Nyholm 2008, 62.) Muutosprosessissa suunnitteluvaihe on erittäin tärkeä muutoksen toteutuksen kannalta. Tähän pätee lause ”hyvin suunniteltu on puoleksi tehty”. Suunnitteluvaiheessa luodaan käsitteitä ja faktoja, jotka vaikuttavat koko prosessin ajan. Tämä vaihe on tärkeä myös siitä syystä, että se antaa suunnan koko prosessille, joka voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Kuitenkin on hyvä huomioida, että vaikka suunnitelma muutosta varten on hyvä, niin yllättäviä tilanteita voi tulla eteen. Ennakoimattomat tilanteet tulisi nähdä mahdollisuutena ja joustaa tilanteen mukaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 48–50.)

Toteutusvaiheeseen kuuluvat Nyholmin (2008, 62) mukaan muutoksen johtaminen sekä muutoksen tukeminen. Lisäksi siihen kuuluu henkilöstön asenteisiin vaikuttamista, mahdollisten epävarmuuksien sekä epäilyjen hälventämistä, koulutusta, neuvontaa ja valmennusta. Toteutusvaihe tarkoittaa suunnitelman eteenpäinviemistä ja tekemistä. (Nyholm 2008, 62). Jotta toteutusvaiheessa vältytään merkittäviltä ongelmilta, tulee muutoksen perustarkoitus selvittää huolella. Muutostarpeen ja sen perustarkoituksen ymmärtäminen henkilöstölle tulisi olla kunnossa ennen toteutusvaiheen alkamista. Muutoksen vaatimat toimenpiteet, halutun tekemisen vakiinnuttaminen ja päivittäisten toimien aikaansaaminen kuuluvat toteutusvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 49–50.)

Vakiinnutusvaiheessa muutos on tullut osaksi organisaation normaalia toimintaa. (Nyholm 2008, 62). Myös Murthy (2007) toteaa, että viimeinen muutosprosessin vaihe on, kun muutos vakiinnutetaan käytäntöön. Johdon tehtävä on tässä vaiheessa kannustaa ja luoda jatkuvuutta muutoksen pysyvyyden luomiseksi, jotta ei ”valuta” takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Murthy 2007, 77.)



KUVIO 1. Muutosprosessi Nyholmin mukaan

Ajateltaessa kuviossa 1 tiivistettyä Nyholmin mallia, kutsuisimme sitä perusmalliksi. Toteutettavat muutokset on rakennettavissa malliin perustuen, sillä prosessin vaiheet ovat kokonaisuuksia, joihin voidaan sisällyttää useita osavaiheita ja tehtäviä. Käsitellessämme tarkemmin luvun loppupuolella kuntien yhdistymisen prosessia, huomataan, että se rakentuu Nyholmin tavoin neljään päävaiheeseen.

3.2.2 Valpolan muutosprosessin malli

Toisena muutosprosessin teoriana tuodaan esille Valpolan (2007) malli. Hänen mukaansa onnistuneeseen muutokseen tarvitaan viisi tekijää. Mallin ensimmäinen tekijä on muutostarpeen hyväksyminen. Tämä luo perustan koko muutokselle. Muutostarve kuvaa, miksi muutos tarvitaan ja mitä sen avulla saadaan aikaan. Siinä kuvataan tosiasiallinen lähtötilanne ja mahdollisuudet. Muutostarve hyväksytään paremmin, kun se kerrotaan faktoina, esimerkiksi taloudellisina lukuina ja muutoksen vaikutuksesta tuloksellisuuteen. Tämä vaikuttaa myös halun löytää keinot muutoksen toteuttamiseksi. (Valpola 2007, 10.)

Yhteinen näkemys on toinen tarvittava tekijä muutoksen läpiviemiseen. Tämä kuvastaa millä tavalla haluttuun lopputulokseen pyritään pääsemään. Yhteinen näkemys on tärkeä, jotta suunnitelmat alkavat toteutua ja tarvittaviin tuloksiin päästään. Näkemys luo perustan suunnitelmille ja auttaa päätöksenteossa. (Valpola 2007, 10.)

Rinnastettaessa Nyholmin tavoitevaihe ja Valpolan yhteisen näkemyksen asettaminen, molemmat korostavat vaiheen tärkeyttä muutoksen prosessissa. On pääteltävissä, että mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä haasteellisempia nämä vaiheet ovat. Haasteellisuus perustuu siihen, että suuressa muutoksessa tavoitteen suunnitteleminen ja läpivieminen vievät enemmän aikaa, sillä yhteisen näkemyksen tulee palvella kaikkia osapuolia. Mitä suurempaa joukkoa muu-

tos koskettaa, sitä tärkeämmän merkityksen tavoitetilan asettamisessa saa myös viestintä. Tällä vaikutetaan muutoksen sujuvuuteen ja siihen sitoutumiseen.

Kolmantena tekijänä on muutosvoima. Sitä tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Muutosvoimaa voi olla toisissa organisaatioissa runsaasti ja toisissa vähemmän. Mitä enemmän organisaatio on käynyt muutoksia läpi, sitä paremmin henkilöstö on oppinut luottamaan, miten muutoksesta selviää. Jos organisaatio on kohdannut vähän muutoksia, voivat muutokset tuntua henkilöstöstä sekä johdosta uhkaavilta. Toisenlaisessa organisaatiossa on totuttu kokeilemaan uutta ja viemään asioita läpi jatkuvan kehittämisen avulla, kun puolestaan toiset organisaatiot ovat joutuneet menemään eteenpäin kriisien pakottamana. Muutosvoimaa kertyy kokemuksien, niin hyvien kuin huonojen kautta. Muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita voidaan lisätä näkyvillä muutostuloksilla ja osallistumisen kautta. (Valpola 2004, 31–32.)

Kun pohditaan Valpolan esille nostamaa muutosvoimaa, sitä löytyy organisaatioista yhä enemmän. Ajatuksen taustalla on, että organisaatiot, niin pienet kuin suuret, joutuvat kohtaamaan jatkuvasti eritasoisia muutoksia. Näitä muutoksia aiheuttavat yhteiskunnan kehittyminen erilaisista näkökulmista, kuten globalisaatio, talous ja teknologia. Jokainen muutos lisää yksiköiden muutosvoimaa. Muutoksen positiivinen tai negatiivinen sävy vaikuttaa missä määrin muutosvoima vahvistuu organisaatiossa.

Valpolan mukaan neljäs vaihe on ensimmäiset toimenpiteet. Ne näyttävät suunnan halutulle muutokselle sekä toteuttamisen vauhdin. Toimenpiteet konkretisoivat, mitä muutoksesta viestityt asiat tarkoittavat käytännössä. Samana päivänä kun muutoksesta viestitään, alkavat ensimmäiset toimenpiteet tapahtua vaikka itse muutos toteutuisi myöhemmin. Viestinnällisesti ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeitä, sillä niistä voidaan tulkita johdon sitoutuminen sekä haluttu tavoitetaso ja vauhti, jolla muutosta tullaan viemään eteenpäin. (Valpola 2007, 11.)

Viimeisenä vaiheena onnistuneessa muutosprosessissa on muutoksen ankkurointi käytäntöön. Tämä vaihe on pitkäkestoinen sekä monivaiheinen. Muutoksen ankkuroiminen vie laajoissa muutoksissa, kuten kuntaliitoksissa, usean vuoden ajan ennen kuin vanhasta pystytään luopumaan ja sitoutumaan uuteen. Tämän onnistumiseen tarvitaan määrätietoista muutoksen toteuttamista. (Valpola 2004, 34.)

Verratessa kuviossa 2 tiivistettyä Valpolan mallia aiemmin esitettyyn Nyholmiin, Valpola kuvaa toteutusvaiheen muutosvoimana ja ensimmäisinä toimenpiteinä. Mielestämme Valpola tuo mallisaan selkeästi esille, ettei pelkkä yhteinen näkemys tai tavoite ole riittävä, vaan onnistuneessa

muutosprosessissa tärkeässä asemassa ovat myös ensimmäiset toimenpiteet. Voidaan ajatella, että esimerkiksi Oulussa onnistunut monikuntaliitos vaati osapuolilta muutosvoimaa ja suuren merkityksen ja suunnan alkavalle yhdistymiselle antoivat konkreettisesti ensimmäiset toimenpiteet. Kuntien yhdistymisessä ensimmäisten toimenpiteiden tulee olla hyvissä ajoin suunniteltu, koska muutos on laaja, ajallisesti pitkä ja se koskettaa ihmisiä.



KUVIO 2. Muutosprosessi Valpolan mukaan

3.2.3 Muutosprosessi Honkasen näkökulmasta

Honkanen (2006) käsittelee teoksessaan Muutoksen agentit muutosprosessin vaiheita Peter Cockmanin, Bill Evansin ja Peter Reynoldsin esittämän muutos- ja kehittämisprosessin mallin pohjalta. Cockmanin ym. mallissa muutostyö jakautuu seitsemään vaiheeseen. Vaiheittain Honkanen tuo lisäksi esille muutosagentin tehtäviä prosessissa.

Kuntaliitoksissa muutoksissa käytetään apuna ulkopuolisia toimijoita. Oulun monikuntaliitoksessa apuna toimi muutosvalmentajia. Kun Nyholm ja Valpola kuvaavat muutosprosessia organisaation näkökulmasta, Honkanen tarkastelee prosessissa ulkopuolisen toimijan osaa. Koska opinnäytetyössä selvitämme muutosvalmentajien näkemyksiä ja havaintoja, Honkanen kuvaa tehtäviä teoreettisesti. Kuviossa 3 on kuvattu tiivistetysti Cockmanin ym. muutosprosessin mallin rinnalla Honkasen esille tuomat tehtävät.

Mallin ensimmäinen vaihe on aloitus ja yhteydenotto. Aloitusvaihe on asiakkuuden määrittämistä. Kehitettävä ongelma tai muutoksen kohde kartoitetaan ja arvioidaan, kuka tai ketkä tietävät asiasta eniten, kenellä on analysointiin ja ratkaisemiseen tarvittavat tiedot ja kenellä on intressit ja taidot ratkaista ongelma. Lisäksi arvioitava näkökulma on, onko asiakas sitoutunut ja valmis muutokseen. Aloitusvaiheessa rakennetaan keskinäinen luottamus ja arvostus. (Honkanen 2006, 382–384.)



KUVIO 3. Honkasen esille nostamat ulkopuolisen toimijan tehtävät muutosprosessissa

Aloitusta seuraa Cockmanin ym. mallin mukaan sopiminen. Keskeistä toisessa vaiheessa on osapuolten keskinäisten odotusten kartoittaminen ja yhteensovittaminen. Selkeiksi ja näkyviksi yritetään tehdä kehittämisen periaatteet, pelisäännöt, vastuu- ja valtakysymykset ja työnjako. Huomioitavaa ovat lisäksi ammattieettiset kysymykset ja kehittämistavasta, menetelmistä sekä aika- ja raharesursseista sopiminen. Ammattieettiset periaatteet kiteytetysti konsultin näkökulmasta ovat yksilön oikeuksien ja arvon kunnioittaminen, ammatillinen pätevyys, vastuu ja rehellisyys ja riippumattomuus. Muutostyön toteutuessa organisaation ulkopuolisen työnä, kirjallinen sopimus on hyvä laatia. Kirjallisen sopimuksen lisäksi vaiheessa syntyy psykologinen sopimus, joka koostuu osapuolten keskinäisistä odotuksista toisiaan kohtaan. Psykologiseen sopimukseen liittyy oletuksia, joita on haasteellista tuoda tietoisuuteen. Tästä syystä on tärkeää myöhemmin prosessin aikana ajoittain keskustella odotuksista ja asioista, joita sopimisen vaiheessa on tuotu esille. (Honkanen 2006, 384–387.)

Huomioitavaa mielestämme on, että mitä pidemmästä muutosprosessista on kyse, sitä tärkeämpää on prosessin aikana muistaa päivittää alussa sovitut pelisäännöt ja odotukset. Tilanteet elävät ja tarkentuvat ajan kuluessa, joten alussa määritellyt asiat eivät välttämättä pysy tilanteen

tasalla. Jotta haluttuun tulokseen päästään, toimijan on pyrittävä jatkuvasti vastaamaan mahdollisesti muuttuvaan tarpeeseen.

Kolmannessa muutosprosessin vaiheessa kartoitetaan tilanne. Käytännössä tämä on oleellisen, tarkoituksenmukaisen ja hyödyllisen tiedon keräämistä kehittämistyön tarpeisiin ja sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Konsultin on kiinnitettävä huomiota, millaista ja kuinka syvällistä ja laajaa tietoa tarvitaan. Vaiheessa korostuvat tiedonkeräämisen tavat ja menetelmät ja luottamuksellisuus. On prosesseja, joissa muutostyötä tekevän on tavoitteen kannalta tarpeellista saada syvällisempi käsitys systeemistä, mutta ei välttämättä tarvetta palauttaa tätä tietoa takaisin systeemiin. (Honkanen 2006, 387–388.)

Ongelman määrittely on vaihe neljä. Analysoinnin ja määrittelyn voi aloittaa aiemmin kerätyn tiedon perusteella annetulla palautteella. Esimerkiksi osallistavassa kehittämistyössä henkilöstö palautteen perusteella ryhtyy paikantamaan ongelmakohtia. Tässä tilanteessa konsultti ei saa raportoinnissa analysoida tietoa valmiiksi vaan on jätettävä tilaa keskustelulle ja tulkinnoille. Asiantuntijaroolissa toimiessaan konsultti työstää analysoinnin varsin pitkälle. Hän määrittelee ongelmakohdat aineiston perusteella ja mahdollisesti esittää ratkaisuvaihtoehtoja. (Honkanen 2006, 388–389.)

Toimenpiteiden suunnittelun ja aiemman ongelman määrittelyn vaiheiden raja on liukuva, sillä ne usein kietoutuvat toisiinsa. Viidennessä vaiheessa haetaan ratkaisuja ideoiden ja analysoiden eri vaihtoehtoja. Toimenpiteiden suunnittelussa sekä asetetaan muutoksen tavoitteet että päätetään kehittämistoimien käytännöistä. Ennen käytäntöjen suunnittelua on puntaroitava ratkaisuehdotusten mahdollisuuksia ja esteitä. Olennaista on päätös, ketkä osallistuvat ongelmanratkaisuun ja suunnitteluun, ja huomioida, keitä kaikkia muutokset ja toimenpiteet koskettavat. (Honkanen 2006, 389–390.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään toteutukseen. Tässä kuudennessa, eli toteuttamisvaiheessa, voidaan käyttää apuna erilaisia kehittämismenetelmiä ja -malleja, joita valitessa tulee huomioida mihin rooliin muutoskonsultin osa painottuu. Cockman ym. tuovat esille hyväksyvän, katalyyttisen, konfrontoivan ja määräävän tyylin. Hyväksyvä tyyli sopii auttamismallina, kun mukana on tunteita. Jos ulkopuolisena autetaan päätöksenteossa, toimii katalyyttinen tyyli. Konfrontoiva puolestaan on tuen ja haasteiden tarjoamisen tyyli. Tilanteissa, joissa rooli on tarjota viisautta ja neuvoja, määräävä tyyli on sopivin. (Honkanen 2006, 392.)

Oulun monikuntaliitoksissa toimineita muutosvalmentajia ajateltaessa, ei heidän muutosvalmentajan roolinsa painottunut erityisesti mihinkään Cockmanin ym. esille tuomaan tyyliin. Haastatteluisa kerrottujen kuvausten perusteella, valmentajien rooli koostui hyväksyvistä ja konfrontoivasta tyylistä. Tiedonjakamisen näkökulmasta nähtävissä oli lisäksi määräävä tyyli. Muutosvalmentajan roolia käsitellään luvussa 7.2.

Cockmanin ym. mukaan toteutusvaiheessa muutostyön onnistumiseen vaikuttaa neljä tekijää. ”Muutoksen omistajuuden” ja ihmisten sitoutumisen tekijällä tarkoitetaan, missä määrin muutoksen tekemisestä ollaan vastuussa ja sen toteuttamiseen sitoudutaan. Osallistumisen aste on ratkaiseva. Onko henkilöstö osallistunut muutoksen määrittelyyn, suunnitteluun ja toteuttamiseen vai onko muutos määritelty johdosta käsin? Toinen tekijä on johtajuus muutoksessa. Johdon sitoutumisaste vaihtelee, eikä konsultti voi ottaa muutostoiminnan johtamisen roolia. Tärkeää on, missä määrin ylin johto sitoutuu muutokseen, tukee muutostoimintaa ja osallistuu itse muutoksen toteuttamiseen. (Honkanen 2006, 390–392.)

Toteutusvaiheessa onnistumiseen vaikuttavat lisäksi kaksi muuta tekijää. Nämä ovat Cockmanin ym. mukaan muutoksen toteuttamisen kyky ja organisointi. Ihmisten kyky toteuttaa muutos on onnistumisen tekijä. Tämä kyky rakentuu kolmesta elementistä, joita ovat tiedollinen puoli, kyky toimia oikein ja tunnepuoli. Käytännön toteutuksessa ihmisillä tulee olla tarvittava tieto muutoksen toteuttamiseen, uutta tapaa toimia on voitu harjoitella, ihmiset haluavat muutosta ja heillä on mahdollisuus muutokseen kuuluvien tunnereaktioiden käsittelyyn. Neljäs onnistumiseen vaikuttava tekijä on muutostyön organisointi. Organisointi kattaa laajan kokonaisuuden kuten suunnittelun, koordinoinnin, toteuttamisen, johtamisen ja vastuun jakamisen. (Honkanen 2006, 390–392.)

Viimeinen vaihe on muutos- ja kehittämistyön päättäminen sekä seuranta. Muutos- ja kehittämistyö on tavoitteellista toimintaa ja sillä tulee olla päätepiste, tavoite. Kehittämisen lopetuksen tulisi olla suunniteltua ja hallittua. Lopetusvaihtoehtoja on normaalisti kaksi. Vaihtoehtoisesti joko konsultti on tehnyt sovitun muutostyön tai muutostoiminta jatkuu uudella tasolla, alueella tai uutena prosessina. Tärkeä päättämiseen liittyvä toimi on muutos- ja kehittämistyön evaluointi tai tulosten arviointi. Pitkäaikaisempien vaikutusten arviointi vaatii seurantaa. (Honkanen 2006, 393–394.)

Oulun monikuntaliitoksessa muutostukea toteutti Oulun Työterveys liikelaitos. Haastatteluiden perusteella muutostehtävät ovat edenneet vastaavalla tavalla kuin Honkanen on nostanut esille. Koska muutosvalmennuksen toteutti kaupungin oma liikelaitos, varsinaisen muutostuen päätyttyä muutoksen prosessointi on jatkunut asiakkuussuhteen kautta.

3.3 Kuntien yhdistymisen muutosprosessi

Kuntaliitos on muutosprosessi, jossa tulee huomioida julkisen organisaation monta ulottuvuutta. Yhdistyvien kuntien määrä, koko, organisaatorakenteet ja toimintakulttuurit vaikuttavat muutoksen voimakkuuteen ja laajuuteen.

Laamasen toimittamassa Kuntien yhdistymisen oppaassa muutokset luokitellaan neljään kategoriaan niiden laajuuden ja voimakkuuden suhteen. Vähäisin muutos on säätö tai tarkistus. Tällä tarkoitetaan, että muutos koskettaa yhtä yksikköä tai työntekijää ja havaittua epäkohtaa parannetaan, eikä muutoksen vaikutus sinällään ole syvälinen. Toinen kategoria, eriytynyt muutos, koskettaa ensimmäisen tavoin yhtä yksikköä, mutta on luonteeltaan suurempi ja syvälinen. Kolmantena oleva laaja-alainen muutos koskettaa laajuudeltaan koko organisaatiota. Laajuudesta huolimatta sen vaikutus organisaatiossa on matala. Syvälinisessä muutoksessa voidaan puhua kokonaan uudesta organisaatiosta. Laajuudeltaan se koskettaa koko organisaatiota, ja vaikutukseltaan tarkoittaa uudistusta perusarvoista toiminnan yksityiskohtiin. Syvälinen muutos kohdistuu rakenteisiin, prosesseihin ja toimintatapoihin ja on vaativin johdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Tässä neljännessä muutoksessa kyseenalaistetaan vanhat toiminnot ja luodaan uusia elementtejä. Osista muodostuu uusi kokonaisuus. (Laamanen 2008, 42–43.)

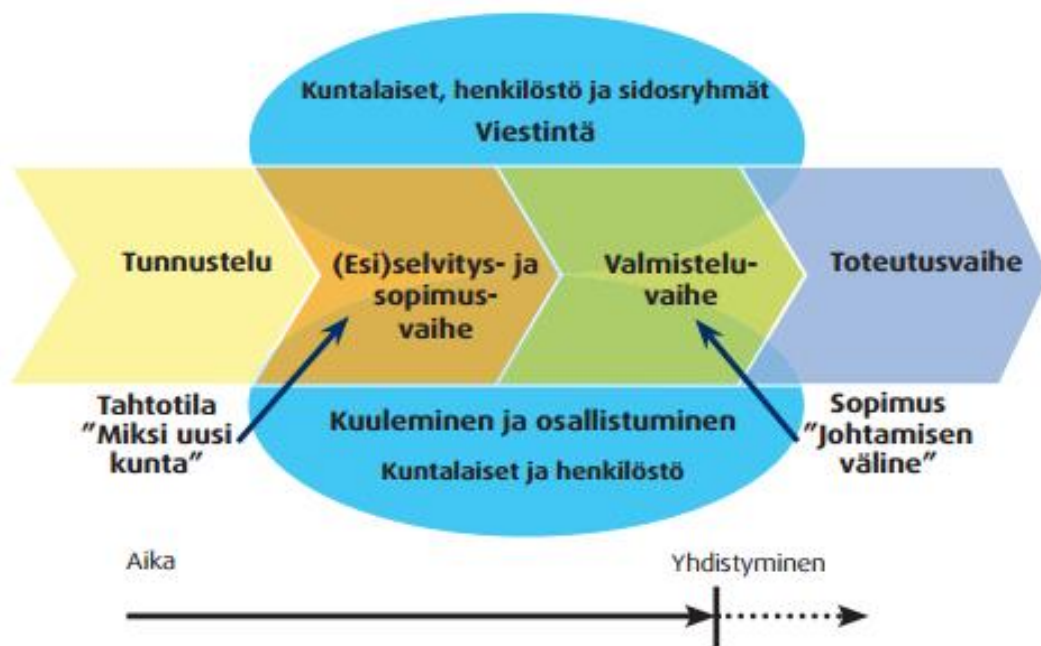
Laamanen toteaa, että kuntaliitoksissa on useimmiten kyseessä syvälinen muutos. Yhdistymisen luonteen ollessa yksikön siirtämistä osaksi uutta kokonaisuutta, ei muutos ole voimakas, vaan kyse on laaja-alaisesta muutoksesta. (Laamanen 2008, 42.) Tällä Laamanen tarkoittaa, että yleensä kuntaliitokset määritellään syvälinisiksi muutoksiksi. Tämä perustuu siihen, että kuntaliitoksissa esimerkiksi rakenteet ja toimintatavat joutuvat muutokseen. Laamanen kuitenkin huomauttaa, että kun pienempi kunta liitetään osaksi suurempaa kuntaa, muutos ei kosketa kokonaisuutta ja määritellään tästä syystä laaja-alaiseksi muutokseksi.

Aika on keskeinen tekijä muutosprosesseissa. Kuntien yhdistyessä jo sopimusvaiheessa määritellään uudistusten laajuudet. Muutoksen vakiinnuttamista puoltaa nopea ja laaja-alainen uudistus, toisaalta samanaikaiset laajat prosessit häiritsevät perustehtävien sujuvuutta. Onnistunut muutos on tasapainottelua ydinprosessien uudistamisen ja perustehtävien sujumisen välillä. Lisäksi johdon toimintakyky, henkilöstön perusturvallisuuden tunne, jaksaminen ja muutuskkyky on turvattava. (Laamanen 2008, 44.)

Kuntien yhdistymisprosessi rakentuu tunnustelusta, selvitysvaiheesta, valmistelusta ja toteutuksesta. Muutosprosessin etenemiseen vaikuttaa laki. Kuntarakennelakia avataan luvussa 5 Kuntien yhdistyminen. Merkityksellinen asia kuntien yhdistymisen muutosprosessissa on, että se on toteutettava lain asettamat edellytykset ja aikataulut huomioon ottaen.

Kuntien yhdistymisen muutosprosessi käynnistyy, kun selvitystarve tuodaan ajatuksena esille. Ajatus voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Aloitteen tunnusteluun voi tehdä esimerkiksi luottamushenkilö, henkilöstön edustaja, kuntalainen tai se voi olla valtuustoaloite. Kunnanvaltuusto tai -hallitus tekee päätöksen selvitystä koskevasta esityksestä muille kuntaosapuolille. Tunnusteluvaiheessa osapuolilla on erilaiset näkemykset nykytilasta ja tulevaisuudesta, ja siksi tunnustelijoiden keskinäisen luottamuksen aikaansaaminen on tärkeää. (Laamanen 2008, 16.)

Tunnusteluvaihetta seuraa selvitysvaihe. Selvityksen käynnistämisestä päätöksen tekee kunnanvaltuusto. Selvitysvaiheelle tulee varata aikaa ja poliittisen johtajuuden merkitys korostuu. Vaiheen yksi tehtävä yhteisen oppimisprosessin lisäksi on löytää uusia näkemyksiä ja perusteluita. Selvitysvaiheessa on oleellista kaikkien, niin viranhaltijoiden kuin luottamushenkilöiden, sitoutuminen. Selvityksessä arvioidaan ja tarkastellaan kuntien kehitysnäkymiä väestön, työpaikkojen ja talouden osalta sekä hallintoa ja palveluja. Päämääräksi asetetaan tahtotila ja yhdistyssopimuksen valmistelu. (Laamanen 2008, 16–19.)



KUVIO 4. Kuntien yhdistymisprosessi (Suomen kuntaliitto 2015, viitattu 19.05.2015)

Valmisteluvaiheessa yhdistyvät kunnat ovat allekirjoittaneet yhdistymissopimuksen. Sopimuksen tulee sisältää lain asettamat vähimmäisvaatimukset ja sopimus sitoo kaikkia allekirjoittaneita osapuolia. Kuten kuviossa 4 on tuotu esille, osa prosessia joko selvitys- tai valmisteluvaiheessa on kuntalaisten näkemysten kuuleminen. Onnistuneesti neuvoteltu ja valmisteltu sopimus täydentävien suunnitelmien luo edellytykset yhdistymisen toteuttamiseen. Lopullisen päätöksen yhdistymisestä sopimuksen ja esityksen perusteella tekee valtioneuvosto. (Laamanen 2008, 28–30.)

Muutoksen valmistelussa ja toteuttamisessa kuntajohtajien ja johtavien viranhaltijoiden rooli nousee keskeiseen asemaan. Valmistelua johtaa siihen nimetty ohjausryhmä tai vastaava valmistelijataho, ja sen tehtävänä on huolehtia valmistelun erilaisista tehtävistä kuten uuden tai yhdistyvän kunnan palvelujen ja hallinnon järjestämisen suunnitelmista. Valmisteluvaiheeseen on asetettava järjestelytoimikunta erityisesti silloin, kun perustetaan uusi kunta. Valmistelu-aika, jota tavallisesti valtioneuvoston päätöksestä toteutukseen jää vuosi, on lyhyt laajalle ja vaativalle prosessille. Muutoksen johtaminen jakautuu yleensä monelle henkilölle, koska valmistelutyön toteutuksen aikataulu on nopea. Vastuuta joutuvat ottamaan ylimmän johdon lisäksi keskijohto ja lähiesimiehet. Työmäärä henkilöstöllä voi lisääntyä tässä vaiheessa merkittävästi, sillä olemassa olevien tehtävien lisäksi samaan aikaan hoidettavaksi tulee valmistelutöitä. (Laamanen 2008, 45, 50–51, 60.)

Toteutusvaihe on uuden toiminta- ja organisaatiokulttuurin luomista. Johtamisen haaste on toimintakulttuurin yhtenäistäminen ja luotsaaminen uusien käytänteiden luomisessa. Yhdistyvien kuntien osalta tämän muutosprosessin kohtaavat kehittämistyön, politiikan, johtamisen, hallinnollisten käytäntöjen sekä työyhteisöjen että työn tekemisen toimintakulttuurit. (Laamanen 2008, 61–62.)

Muutosprosessiteorioiden ja kuntien yhdistymisen prosessin välillä on huomattavissa yhteneväisyyksiä. On kyse minkälaisesta muutoksesta hyvänsä, prosessi käynnistyy tarpeen määrittämisestä ja hyväksymisestä. Tarvetta seuraa tahtotilan asettaminen eli visio, mitä muutoksella halutaan tavoitella. Suunnittelu ja toteutus ovat kokonaisuus, joka perustuu visiolle. Lopulta muutos pyritään vakiinnuttamaan organisaation toimintaan. Kuntien yhdistymisprosessissa osa vaiheista toteutuu ennen varsinaista kuntaliitosta. Ne ovat tarpeen tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen ja toteutus. Yhdistymisen jälkeen jatkuvat muutoksen toteutus ja ankkurointi käytäntöön.

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA OHJAAMINEN

Muutosprosesseissa korostuu johtaminen. Ensimmäisessä alaluvussa määritellään muutosjohtaminen, sen eri tasoja ja muutosjohtajan tehtäviä. Lisäksi tuodaan esille muutokseen liittyviä eri toimijoita ja viestintä, joka on tärkeä osa muutosjohtamista. Toisessa alaluvussa keskitytään julkisen organisaation muutosjohtamiseen. Julkisella puolella korostuu henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja viestintä. Kuntaorganisaatioissa esimiesten toiminta muutosjohtamisessa on merkittävää. Luku 4.2 sisältää haastateltavien havaintoja esimiesten toiminnasta.

4.1 Muutosjohtaminen

Määriteltäessä muutosjohtamista, sen voidaan sanoa olevan prosessi, jossa henkilöstöä ja organisaatiota tuetaan siirtymään vanhasta tavasta kohti uutta tapaa toimia. Muutosta hallitsemaan tarvitaan muutosjohtajia. Muutosjohtajan tärkein tehtävä on saada henkilöstö sitoutuneeksi muutokseen. Muutosjohtamisen avulla voidaan auttaa henkilöstöä löytämään omat voimavarat uusien työtapojen hyödyntämiseksi. (Matikainen 2012, 30.)

Sen lisäksi, että muutokseen tarvitaan sitoutunut henkilöstö, myös johdon ja esimiesten sitoutuminen on mielestämme tärkeää. Johto ja esimiehet vaikuttavat esimerkillään suoraan henkilöstön sitoutumiseen. Organisaation on ymmärrettävä, ettei muutos tapahdu itsestään. Muutoksen etenemiseksi tarvitaan kaikkia, niin johtoa kuin työntekijöitä.

Matikainen (2012) lisää, että muutosjohtaminen voidaan määritellä myös olevan koko organisaation ja sen henkilöstön kehittämiseen ja muuttumiseen liittyvää johtajuutta. Muutoksen toteuttavat ihmiset ja sen vuoksi ovat tärkeä osa muutosta. Muutosjohtaminen tukee asioiden hallittavuutta ja vakaana pitoa muutoksen myllertäessä. (Matikainen 2012, 31.)

Hyvät lähtökohdat muutosjohtamiseen organisaatiossa saadaan, kun huolehditaan jo ennen muutosta henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä toimintatapojen kehittämisestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstöllä on tarvittavat työkalut ja osaaminen työtehtävänsä toteuttamiseksi. Työympäristö on turvallinen sekä toimiva ja henkilöstöä kuunnellaan omaa työtä koskevissa päätöksissä. Työntekijät kokevat, että johto ja esimiehet arvostavat heidän osaamistaan. Paras läh-

tökohta muutosjohtamiseen on, että esimies jatkuvasti pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista ja toimivuudesta. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa eri tasoihin. Ensimmäisellä tasolla tarkoitetaan selkeästi ja perustellusti uuden tiedon tuomista vanhan tilalle. Toisena tasona on muutos ihmisten asenteeseen. Tämä on mahdollista, jos muutoksen kautta tulevat asiat koetaan hyväksytyksi ja merkitykselliseksi henkilöstön keskuudessa. Kolmantena tasona muutoksen johtamisessa on ihmisen käyttäytyminen, johon vaikuttaminen on haasteellista. Jotta henkilön käytös muuttuu, täytyy kaksi ensimmäistä vaihetta täyttää. Tässä tulee esille ihmisen erilaisuus. Osa ihmisistä haluaa ja hakee uudistusta omaan työhönsä ja työtapoihin, kun taas toisille muutos aiheuttaa turvattomuuden tunnetta totuttujen työtapojen menetyksen johdosta. Viimeinen muutoksen taso liittyy ryhmän tai tiimin käyttäytymisen muuttumiseen, joka on ajallisesti pitempi kestoinen taso. (Viitala 2004, 90.)

Muutosjohtajalta vaaditaan laajaa osaamista ja kokonaisvaltaista tilanteiden hahmottamista. Kokonaisvastuun ottaminen toiminnasta on osa johtamista. Muutoksessa tärkeää on luottamuksellisen tilan aikaan saaminen. Luottamuksellinen ilmapiiri lisää henkilöstön jaksamista muutosprosessissa. Koska muutostilanteissa lopullisesta tuloksesta ei ole varmuutta, toiminta perustuu luottamukseen. Keskeinen tehtävä muutosjohtajalla on luoda ja viestittää tarkoitus muutokselle. Muutosjohtamisessa tulee suhtautua muutoksessa tarvittaviin ja esiin nouseviin faktoihin realistisesti ja objektiivisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–105.)

Muutoksessa on useita eri toimijoita. Keskeinen rooli muutosjohtamisessa on keskijohdolla ja lähiesimiehillä. He tuntevat sekä henkilöstön että organisaation tarpeet. Sitä kautta he pystyvät pitämään yllä keskustelua muutoksesta molempiin suuntiin ja rakentamaan luottamusta muutoksessa. (Valpola 2004, 90.) Esimiehet toimivat eräänlaisina johdon päätöksien tulkkeina henkilöstölle ja heidän tärkeä tehtävä on nostaa esiin muutokseen liittyviä ristiriitoja. He toimivat muutoksessa roolimalleina ja ohjaajina sekä luovat hyvää ilmapiiriä. Tärkeä tehtävä on huolehtia, että muutosprosessista huolimatta perustyö tulee tehtyä. Esimies toimii tiedottamisen pääkanavana henkilöstölleen ja hänen vastuullaan on selvittää työntekijöitä askarruttavat asiat, vaikka vastaus-ta ei heti tiedossa olisikaan. (Pahkin & Vesanto 2013, 5–8.)

Huomioitavaa on, että organisaation tulee huolehtia esimiesten kyvystä johtaa muutoksia. Mielestämme muutosjohtamisen valmiutta ja osaamista esimiehet tarvitsevat niin luonteeltaan vähäisemmissä kuin laajemmissakin muutoksissa. Organisaatioissa tämä vaatii päättävillä tahoilta ennakointia sekä riittävien resurssien varaamista.

Stenvall & Virtanen (2007) tuovat esille muutosjohtamisen tiimityön näkökulman. Muutoksen läpiviemiseksi perustetaan useimmiten erilaisia tiimejä, jotka vastaavat eri toiminnoista. Esimerkiksi yleisten linjojen määrittämiseen ja taloudellisuudesta vastaamiseen sekä muutokseen liittyvien ristiriitojen sovittamiseen on mahdollista muodostaa yhteistyöryhmä. Tätä voidaan nimittää neuvottelevaksi ja ohjaavaksi tiimiksi. Suuressa muutoksessa voi olla johtava tiimi, jonka tehtävänä on johtaa käytännön toteutusta. Johtava tiimi koostuu pääosin organisaation ylimmästä johdosta. Yksiköissä voi olla koottu erillinen tiimi, joka vastaa oman yksikön muutoksen eteenpäinviemisestä. Toimijoiden määrä riippuu muutokseen koosta ja siitä kuinka laajasti muutos koskettaa henkilöstöä. (Stenvall & Virtanen 2007, 90–91.)

Muutosjohtaminen voidaan jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseksi. Asioiden johtamisella muutoksessa tarkoitetaan suunnittelua ja resurssien määrittelyä, järjestelyiden hoitamista ja miehityksen määrittämistä sekä seuranta ja ongelmanratkaisuja. Ihmisten johtaminen käsittää suunnan näyttämisen, kannustamisen, innoittamisen ja ihmisten ohjaamisen. Saamalla henkilöstö motivoituneiksi muuttamaan toimintatapojaan, vähennetään mahdollista muutosvastarintaa. (Kotter 1997, 22, 26.)

Viestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Muutosjohtajien tehtävänä on selvittää organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa ja tuottaa niistä tietoa. Tästä tuloksena syntyy ymmärrys organisaation haasteista ja viestinnän avulla voidaan kommunikoida haasteista esimerkiksi yksiköstä toiseen. Muutosviestintä kannattaa ottaa mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja kytkeä mukaan keskeisiin toimintoihin ja vaiheisiin, koska suurimmat tarpeet viestinnälle löytyvät juuri näistä yhteyksistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 73.)

Viestinnän avulla voidaan vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Mitä enemmän työntekijä tietää muutosprosessista, sitä enemmän se vaikuttaa hänen suhtautumiseensa muutosta kohtaan. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista ja johdon tulisi kiinnittää huomiota käytettäviin viestintäkanaviin. Tällä tarkoitamme, että kaksisuuntaisella viestinnällä johdon ja henkilöstön välillä vähennetään väärinymmärtämistä ja luodaan osallistamisen tunnetta. Käyttämällä ryhmälle omia viestintäkanavia, varmistetaan, että tavoitetaan muutosinformaation vastaanottaja parhaalla mahdollisella tavalla.

Muutosjohtajan tehtäviin kuuluu Stenvallin ja Virtanen (2007) mukaan tavoitteiden määrittäminen. Tämän jälkeen tulee kartoittaa toimijat, jotka vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Kun organisaation avainhenkilöt muutoksen toteuttamiseksi on kartoitettu, tulee selvittää heidän mielipiteen-

sä ja mahdollisuutensa käyttää valtaa muutoksen kulussa. Johdon on myös hyvä miettiä omia vallankäytön mahdollisuuksiaan ennen lopullisen strategian päättämistä. Tämä tarkoittaa, että on tärkeää määrittää kuka voi tehdä ja minkälaisia päätöksiä erilaisissa muutoksen tuomissa tilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 92–93.)

Muutosprosessi on ainutkertainen. Jokaisen muutoksen läpiviemiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset. Muutoksissa tapahtuu oppimista, ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. Muutosjohtajan on osattava reflektoida mennyttä luodakseen edellytyksiä tulevaisuudelle. Onnistunutta muutosta säätelee neljä tekijää, jotka ovat muutospainet, selkeä yhteinen visio, muutoskapasiteetti ja toteutuskelpoinen hanke. (Stenvall & Virtanen 2007, 119.)

Muutosjohtaminen on kokonaisvaltainen ja laaja kokonaisuus. Muutosjohtajan on ymmärrettävä asioita ja ihmisiä sekä oltava perillä muutoksesta mikä on meneillään tai tulossa. Koska muutokseksi määritellään niin kehittäminen kuin tilasta toiseen siirtyminen, ajatellaan, että kaikilla esimiehillä tulisi olla kykyä toimia muutosjohtajana. Yhteiskunnallisen menestymisen kannalta organisaation on hyvä tiedostaa, että muutos on jatkuvaa, mutta ilmenee eritasoisena. Muutosjohtajan tärkeä tehtävä on tehdä muutoksesta konkreettinen. On tiedostettava, että kukaan muutosjohtaja ei pysty viemään muutosta läpi yksin vaan siihen tarvitaan koko organisaatio. Haastettava painotti, että muutos vaatii kaikilta positiivista asennoitumista.

4.2 Julkisen organisaation muutosjohtaminen

Julkisesta organisaatiosta vastaa valtio. Kunnan on toteutettava valtion asettamat ja antamat tehtävät. Nämä mahdollistetaan valtionosuuksilla. Ero yksityiseen organisaatioon on, että julkisella puolella kustannusarvio on muodollisempi, menettelytavat laajemmat ja organisaatio on vahvemmin kontrolloitu. Lisäksi henkilöstöä koskevat säädökset ovat tarkkoja. Kunta on monimutkainen ja laaja kokonaisuus, jossa muutokset yleensä toteutuvat kerroksellisesti ja päällekkäin. Eri sektoreiden välillä voi olla suuria eroja, ja vaikuttavia tekijöitä voi olla samaan aikaan useita. Taloudelliset, ideologiset ja poliittiset tekijät ovat näistä keskeisimmät. (Matikainen 2012, 33–34.)

Hierarkia eli johtamisjärjestys on kuntaorganisaatiossa monitasoinen. Teoriaan ja haastatteluihin perustuen todettiin, että käytännön muutosjohtamisen toteuttavat esimiehet ja keskijohto. Johdon ja henkilöstön välissä esimiehet toimivat osittain viestin välittäjinä. Tästä syystä esimiehellä tulee

olla valmiudet ja taitoa toimia muutoksen tuomissa tilanteissa. Kuten edellisessä luvussa toimme esille, organisaation tehtävä on varmistaa tähän tarvittava osaaminen.

Oulun monikuntaliitoksessa muutosprosessi kosketti 770 esimiestä. Haastateltavien mukaan esimiesvalmiuksissa oli huomattavia eroa. He olivat tehneet huomion, että samaan aikaan meneillään olleesta organisaatiomuutoksesta johtuen, jotkut esimiehet olivat ”joutuneet” lähiesimies- asemaan haluamattaan. Tästä syystä joillain esimiehillä ei ollut paljoa käytännön kokemusta esimiehenä toimimisesta, eikä motivaatio muutosjohtamisen asemaa kohtaan ollut kohdillaan. Haastateltavat kertoivat, että kokemattomuus otettiin huomioon esimiesten valmennuksissa. Käytännössä tämä tarkoitti johtamisen perusasioiden läpi käymistä. Toinen haastatteluissa esille nostettu ääripää olivat esimiehet, jotka olivat käyneet kymmenittäin valmennuksia ja koulutuksia tehtävänsä. Heille merkityksellistä esimiesten valmennuksessa oli hahmottaa meneillään oleva monikuntaliitos.

Erityisesti viime vuosina, talustilanteen kiristyttyä, julkisella sektorilla on työskennelty jatkuvien muutosten keskellä. Muutosta ovat aiheuttaneet niin kuntalaisten palveluiden turvaamiset kuin toimintaympäristöistä nousevat haasteet. Muutosprosessit ovat haasteita, ja toistuvina sekä jatkuvina syövät voimavaroja. (Karhu 2014, 180–181.)

Kuntasektorilla työskentelee 430 000 henkilöä Suomessa. Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä asemassa. Ihmistyön roolista kertoo työvoimakustannukset, jotka ovat yli puolet kuntien menoista. Kun laatua ja tuottavuutta pyritään parantamaan, tarvitaan siihen osaavia, motivoituneita ja työkykyisiä työntekijöitä. Kuntaorganisaatioiden merkittävä muutostekijä johtamisen näkökulmasta on kuntarakennemuutos ja sen tuomat kuntien yhdistymiset. Niissä yhdistämisen lisäksi muokataan toimintakulttuureja, työn kuvia ja prosesseja, ihmisiä ja osaamista unohtamatta. Henkilöstöjohtaminen on merkittävässä asemassa, kuinka työntekijät kokevat muutoksen. (Viitala & Lehto 2014, 27, 29.)

Kuten aiemmin tuotiin esille Muutosjohtamisen luvussa, ylimmän johdon esimerkkiä muutokseen sitoutumisesta ei tule vähätellä. Pienillä asioilla, kuten näyttäytymällä työyhteisöissä, johto voi vaikuttaa muutosprosessin sujuvuuteen ja siihen suhtautumiseen. Johto antaa kasvot muutokselle. Haastatteluissa esille tulleiden huomioiden tavoin, johdon läsnäolo työyhteisöissä viestittää välittämistä. Läsnäoleva johto poistaa mielikuvan irrallisesta päätöksentekijästä. Tällä tarkoitetaan sitä, että johto ei ole vain päättämässä muutoksista, vaan on myös mukana muutoksessa.

Haastatteluista tuli ilmi, että Oulun yhdistymisprosessissa ylin johto, eli yksiköiden ja toimialojen johtajat, näyttäytyivät vaihtelevasti esimiesten ja työyhteisöjen muutosvalmennustilaisuuksissa. Vaihtelevuudella tarkoitettiin, että joidenkin yksiköiden johto ei osallistunut muutosvalmennukseen lainkaan, kun taas toisten yksiköiden johtajat kävivät aloittamassa jokaisen tilaisuuden ja vastasivat heille esitettyihin kysymyksiin. Valmennusprosessissa mukana olleet pitivät yksikkönsä ajan tasalla missä mennään, mitkä ovat lähitulevaisuuden suunnitelmat ja taloustilanne. Haastateltavat kokivat, että työyhteisöille oli hyvin merkittävää johdon näyttäytyminen muutosvalmennuksissa. Osaltaan se viestitti koko organisaation johtamisesta, että johto on kiinnostunut ja mukana prosesseissa. Haastateltavien mukaan johto olisi voinut osallistua enemmänkin.

Samoin kuin ylin johto on merkittävä vaikuttaja muutoksen hyväksymiseen, on myös henkilöstöjohtaminen. Kuntaorganisaatio on suuri työllistäjä ja näin ollen sektorilla tapahtuvat muutokset koskettavat ennen kaikkea ihmisiä. Tästä syystä henkilöstöjohtamiseen, työhyvinvoinnista huolehtimiseen ja muutosviestintään on kiinnitettävä huomiota. Päivi Karhu kuntapuheenvuorossa kiteyttää hyvin julkisen organisaation organisaation muutosjohtamisen henkilöstön näkökulmasta.

Karhu (2014) kirjoittaa, että muutostilanteissa korostuu ihmisten johtaminen, työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen ja viestinnän johtaminen. Ihmisten johtamisessa avainasemassa ovat läsnä olevat esimiehet. Muutosprosessissa on tärkeää, että heillä on kykyä motivoida ja osallistaa työntekijöitään. Tilanteet nostattavat keskustelun tarvetta. Koko organisaation kannalta on merkittävää, että arjen esimiestyötä vahvistetaan ja heidän muutosjohtamisvalmiuksiaan kasvatetaan muutostilanteissa. Työhyvinvointia ja jaksamista edistää työntekijöiden mahdollisuudet osallistua omaa työtään koskevaan muutossuunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi osaamisen kehittämisen tukeminen ja menettelytapojen kokeminen oikeudenmukaisiksi vahvistavat jaksamista ja hyvinvointia. Viestinnän puolestaan tulee edistää muutoksen ymmärtämistä. Sen lisäksi, että muutoksen tarve ja tavoitteet tulee olla selkeästi perusteltuja, avoimella vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Työyhteisön jäsenten osallisuus, yhteinen keskustelu ja viestinnän oikea-aikaisuus lisäävät luottamusta epävarmuuden sijaan. Kuntien muutosprosesseissa luottamus on tärkeä tekijä, ja se rakentuu vastuullisesta, osallistavasta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta kaikilla organisaation tasoilla. (Karhu 2014, 180–181.)

Haastateltava totesi, että Oulun valmennuksiin osallistuneissa työyhteisöissä, joissa esimiehillä oli oma asema selvemmin hahmotettuna, vuorovaikutus toimi paremmin. Esimiehet saivat valmennustilaisuuksissa aikaan keskustelua, ja heidän johtamisotteensa sekä asenteensa olivat kannustavia. Työyhteisöt arvostivat toimivaa esimiestasoa.

5 KUNTIEN YHDISTYMINEN

Tämä luku keskittyy kuntaliitokseen, monikuntaliitokseen ja sen erityispiirteisiin sekä muutostukeen käsitteinä. Tarkoituksena on selventää, mitä nämä mainitut käsitteet ovat, mihin ne pohjautuvat ja mitä edellytyksiä niihin liittyy. Kuvioilla kiteytetään tekstiä. Kuntarekennelakia on pyritty avaamaan ymmärrettäväksi, ja esille on tuotu opinnäytetyön kannalta oleelliset pykälät.

5.1 Kuntaliitos

Kuntaliitos on kahden tai useamman kunnan muodostama uudenlainen itsehallinnollinen kokonaisuus. Oikeudellisesti ja toiminnallisesti merkittävä muutos useasta itsenäisestä oikeushenkilöstä yhdeksi voi tapahtua liittämällä toinen kunta toiseen tai perustamalla uusi kunta. Liittämisyhdistymisessä liittyvä kunta sulautuu toiseen oikeustoimikelpoiseen kuntaan ja menettää itsenäisen oikeustoimikelpoisuutensa. Uudelleen perustettaessa aiemmat kunnat ja kuntayhtymät lakautetaan ja tilalle perustetaan kokonaan uusi oikeuskelpoinen kunta. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 18.)

Kun ajatellaan kuntaliitoksia, voidaan todeta niiden olevan hitaita ja täsmällisyyttä vaativia prosesseja. Kuntien yhdistyminen on laissa tarkoin säädelty prosessi. Yhdistymisen edellytykset ovat määritelty Kuntarakennelaissa ja niiden tulee täyttyä kuntaliitoksen onnistumiseksi.

Kuntarakennelain (29.12.2009/1698) mukaan kuntajakoa voidaan muuttaa, kun muutos muun muassa edistää ja parantaa kunnan taloudellista ja toiminnallista kykyä palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen. Tämän lisäksi edellytyksinä voi olla, että muutos parantaa alueen asukkaiden palveluita tai elinolosuhteita, edistää elinkeinojen toimintamahdollisuuksia tai alueen yhdyskuntarakenteen toimivuutta. (Kuntarakennelaki 29.12.2009/1698 4 §.)

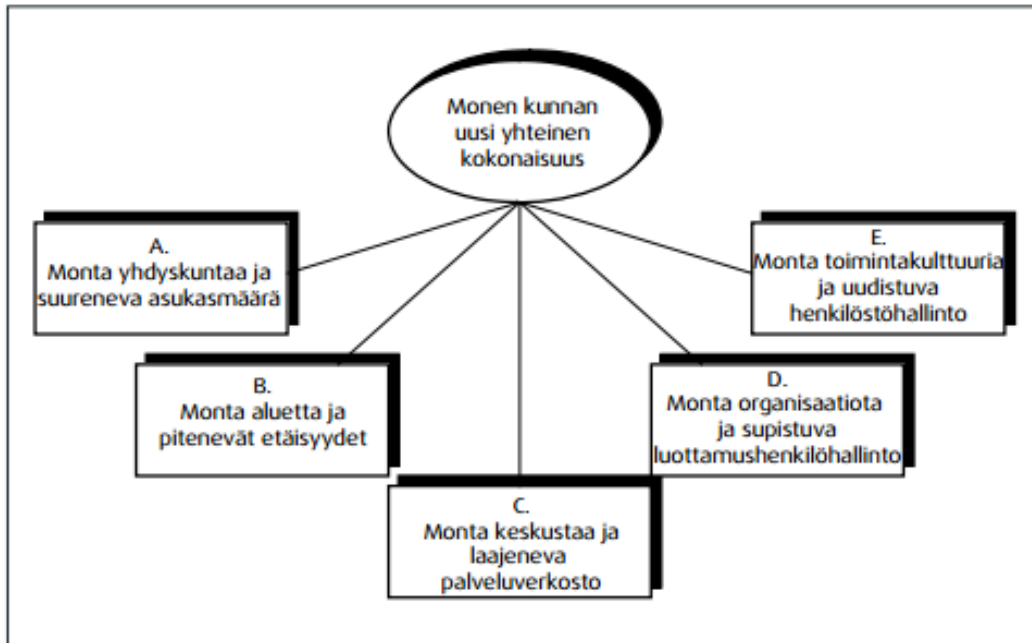
Kuntien yhdistymisestä esityksen voi tehdä muutoksen kohteena olevat kunnat tai yhdistymiselvityksen voi määrätä ministeriö. Ministeriölle toimitetun perustellun esityksen tulee olla asianosaisten kuntien valtuustojen hyväksymä. Yhdistymisesityksen asiakirjoista tulee tulla esille, että kunnan asukkaille on varattu mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yhdistymisvalmisteluissa Kuntalain (17.3.1995/365) neljännen luvun mukaisesti. Kuntien yhdistymisestä päättää valtioneuvosto. (Kuntarakennelaki 29.12.2009/1698 5 – 7, 18 §.)

Vuonna 2009 säädetyin Kuntarakennelain taustalla on valtion kunta- ja palvelurakennemuudistushanke. Matikainen (2012) selventää, että keväästä 2005 alkaen ovat suomalaisen hallinnon kehittämiskohteina olleet kunnat. Samaan aikaan käynnistyneen kunta- ja palvelurakennemuudistushankkeen, PARAS-hankkeen, tarkoituksena on ollut vahvistaa Suomen kunta- ja palvelurakennetta. Uudistuksella on pyritty tehostamaan kuntien palveluiden tuotantoa ja organisointia, luomaan kilpailukykyisiä aluerakenteita ja tarkistamaan kuntien ja valtion välistä tehtävänjakoa sekä kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmää. Lisäksi hankkeen tavoite on ollut turvata palveluiden saatavuus kaikkialla eli alueellisen tasa-arvon säilyttäminen. Uudistuksen pyrkimyksenä on ollut samalla kehittää kuntien palveluiden laatua, saavutettavuutta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta. Kunta- ja palvelurakennemuudistushanke on vauhdittanut kuntien yhdistymisiä. (Matikainen 2012, 56–57.)

5.2 Monikuntaliitos ja sen erityispiirteet

Kuntien yhdistymisessä puhutaan joko kuntaliitoksesta tai monikuntaliitoksesta. Monikuntaliitos on uusi termi, johon liittyy omat erityispiirteensä. Koski (2008) määrittää, että kun kuntien yhdistymisessä on mukana olevia kuntia vähintään kolme ja yhdistymisen seurauksena kuntien lukumäärä vähenee vähintään kahdella, puhutaan monikuntaliitoksesta. Tämä uusi yleistermi sisältää niin kunnan laajentumisen usean liitoksen myötä kuin kuntien yhdistymisen uudeksi kunnaksi. (Koski 2008, 10.)

Monikuntaliitoksella on Kosken mukaan viisi tyypillistä rakenteellista erityispiirrettä. Usean kunnan muodostaman uuden yhteisen kokonaisuuden tunnuspiirteet on tiivistetty kuviossa 5. Ensimmäinen erityispiirre on monta yhdyskuntaa ja suureneva asukasmäärä. Useamman kunnan yhdistyessä, samalla kun kokonaisuusasukasmäärä kasvaa, suurimman kunnan osuus kokonaisuusmäärästä pienenee. Tämä tasapainottaa voimasuhteita. Monikuntaliitoksessa yhdistyy monta eri identiteetin asukasryhmää. Toinen erityispiirre on monta aluetta ja pitenevät etäisyydet. Pinta-alan lisääntyessä etäisyydet uuden kunnan pääkeskukseen reuna-alueilta nousevat. Uuden kunnan muoto, asutuksen ryhmittymiset ja liikenneverkko vaikuttavat oleellisesti palveluiden saavutettavuuteen. (Koski 2008, 16–18.)



KUVIO 5. Monen kunnan uuden yhteisen kokonaisuuden viisi tunnuspiirrettä (Koski 2008, 16)

Koski nostaa kolmanneksi piirteeksi monta keskustaa ja laajenevan palveluverkoston. Kunta- ja kyläkeskusten muodostama verkko usean kunnan liitoksessa kasvaa ja muotoutuu uudelleen. Hyvin toimivan verkoston kokonaisuus vaatii hyvää suunnittelua ja kehittämistyötä. Neljäs erityispiirre on monta organisaatiota ja supistuva luottamushenkilöstö. Usean kunnan valtuustot lakkaavat ja uuden kunnan valtuustossa valtuutettujen lukumäärä vähenee siitä, mitä se alueen kunnissa oli ennen yhdistymistä. Piirteistä viides on monta toimintakulttuuria ja uudistuva henkilöstöhallinto. Kokonaisuudessa, joka muodostuu monesta kunnasta ja lukuisista työpisteistä, on useita erilaisia toimintakulttuureita. Monikuntaliitoksissa kasvanut henkilöstön ja toimintakulttuurien määrä vaikuttaa muun muassa niin johtamiseen, hallinnollisiin käytäntöihin, työyhteisöihin kuin tapoihin tehdä työtä. (Koski 2008, 16–18.)

Kosken kuvaamat erityispiirteet näkyivät Oulun monikuntaliitoksessa. Haastatteluissa tuli ilmi, että yhdistymisessä mukana olevissa kunnissa esimerkiksi toimintakulttuurit olivat erilaisia keskenään. Lisäksi valmennuksissa oli näkynyt yksiköissä tapahtuneet henkilöstömuutokset. Muutosvalmennuksissa oli haastatteluiden perusteella havaittavissa varauksellisuutta, syyksi tähän arveltiin olevan sen, ettei vielä tunnettu uusia työkavereita.

5.3 Valtion muutostuki

Oulun monikuntaliitoksen muutosvalmennus oli osa muutostukea. Valtion tarjoama muutostuki on kokonaisuus, joka koostuu useasta eri tukimuodosta. Muutostuki osoittaa, että valtio haluaa tukea kuntia yhdistymisten muutosprosesseissa.

Valtio tukee kuntaliitoksen kaikkia vaiheita. Liitoksia selvittäville, valmisteleville ja toteuttaville kunnille kohdistettu muutostukiohjelma sisältää niin taloudellista kuin asiantuntijatukea, sekä tutkimustietoa ja kehittämistyötä tukevia hankkeita. (Kuntarakenne 2015, viitattu 27.3.2015.)

Valtion tarjoaman muutostuen tavoite Kuntauudistuksen muutostukiohjelman mukaan on: ”Kuntauudistuksen muutostuen tavoitteena on tukea kuntaorganisaatioita kuntarakennemuutosten toteuttamisessa kuntauudistukselle asetettujen tavoitteiden ja kuntarakennelain velvoitteiden mukaisesti. Muutostuen kautta tuetaan myös kuntia palvelutoiminnan, demokratian ja johtamisen kehittämisessä.” (Kuntauudistuksen muutostukiohjelma 2013, 4).



KUVIO 6. Muutostuen sisältökokonaisuudet ja tukimuodot (Kuntarakenne 2015, viitattu 27.03.2015)

Muutostukiohjelma sisältää kolme kokonaisuutta. Näistä ensimmäinen on kuntarakennelain mukaiset taloudelliset tuet, toinen muutosjohtamisen ja toiminnallisen muutoksen tuet sekä kolman-

tena tiedonhallinta ja tutkimus. Muutostukiohjelma sisältökokonaisuudet ja tukimuodot on selvennetty kuviossa 6.

Kuntarakennelain yhdistymisavustus on valtion tarjoamaa taloudellista tukea yhdistymisestä syntyneelle uudelle kunnalle. Edellytysten täytyessä ministeriön myöntämä yhdistymisavustus tulee käyttää uuden kunnan palvelujärjestelmän kehittämiseen ja palvelujen tuottavuuden parantamiseen, kuntien yhdistymisen kustannuksiin tai talouden vahvistamiseen uudessa kunnassa. Yhdistymisavustuksen suuruus muodostuu kuntien lukumäärän ja asukasmäärän mukaan ja se maksetaan kolmessa osassa. Kuviossa 7 on esitetty, kuinka avustuksen perusosa määräytyy. Edellä mainitun lisäksi valtion myöntämä tuki voi olla yhdistymiselvitysavustus ja kuntien yhdistyttyä valtionosuuksien vähenemisen korvaaminen. (Kuntarakennelaki 29.12.2009/1698 41 – 44 §.)

Asukasmäärä	alle 20 000	20 000–49 999	50 000–80 000	yli 80 000
Kuntien lkm				
2	2 000 000 euroa	3 000 000 euroa	3 500 000 euroa	4 000 000 euroa
3–4	3 000 000 euroa	4 500 000 euroa	5 000 000 euroa	6 000 000 euroa
5–6	4 000 000 euroa	5 500 000 euroa	6 500 000 euroa	8 000 000 euroa
yli 6	5 000 000 euroa	7 000 000 euroa	8 000 000 euroa	10 000 000 euroa

KUVIO 7. Yhdistymisavustuksen perusosan määräytyminen (Kuntarakennelaki 29.12.2009/1698 43 §)

Muutosjohtamisen ja toiminnallisen muutoksen tuki toteutuu kehityshankkeina. Ensiksi mainittu tukihanke rakentuu kuntakohtaisesta muutosjohtamisen konsultointiavusta ja tietopankista, johon on muun muassa koottu ohjeita, toimintamalleja, menetelmiä ja hyviä käytäntöjä. Toinen, toiminnallisen muutoksen tuki, koostuu useista hankkeista. Näitä ovat esimerkiksi Lähipalveluiden kehittämishanke, Kuntalainen keskiössä – osallistumisen ja vaikuttamisen kehittämishanke, Suurten kaupunkiseutujen hanke ja Tuki ICT-toiminnan muutokseen ja kehittämiseen liitostilanteissa. (Kuntauudistuksen muutostukiohjelma 2013, 8–11.)

Kolmas kokonaisuus, tiedonhallinta ja tutkimus, muodostuu hankkeesta, jossa kootaan tietopankiksi hyvät käytännöt ja kuvaukset jo tapahtuneista muutoksista. Tietopankki sisältää myös olemassaolevan ja valmistuvan tutkimusaineiston kuntarakennemuutosten toteuttamisesta. Tämän lisäksi muutostukiohjelman kolmanteen kokonaisuuteen kuuluu uudistusta tukeva Meta-

arvioinnin ja kuntauudistuksen seuranta- ja arviointihanke sekä ICT-muutostukeen liittyvät selvitykset. (Kuntauudistuksen muutostukiohjelma 2013, 12–13.) Meta-arviointi on arvioinnin arviointia ja ICT lyhenne tarkoittaa tieto- ja viestintäteknikkaa.

Paras-hankkeen myötä valmisteltu kannuste, muutostuki, tavoittelee monikuntaliitosten toteuttamista. Vanhaan kuntajakolain (1196/1997) yhdistymisavustusjärjestelmään verraten, kahden pienen kunnan yhdistymisavustus on aiempaa pienempi. (Koski 2008, 11–12.)

Koska Suomen taloudellinen tilanne on tällä hetkellä haasteellinen, on hienoa, että valtio tukee kuntien yhdistymistä monesta eri näkökulmasta. Kosken tavoin ajattelemme, että muutostuki toimii myös rohkaisijana kunnille lähteä kartoittamaan yhdistymismahdollisuuksia.

6 OULUN KAUPUNGIN MONIKUNTALIITOS

Nykyinen uusi Oulu aloitti toimintansa vuoden 2013 alusta. Uudella Oululla on pinta-alaa kaikkiaan 3 866,2 km², asukasmäärä 31.12.2014 oli 196 291 ja oululaisten keski-ikä on 37,4 vuotta (Oulun kaupunki 2015, viitattu 29.3.2015). Asukasluvultaan Oulu on Suomen viidenneksi suurin kunta, pinta-alaltaan kahdenkymmenen suurimman joukossa (Kuntaliitto 2015, viitattu 29.3.2015).

Monikuntaliitoksessa yhdistyivät Haukiputaan, Kiimingin, Oulun, Oulunsalon ja Yli-lin kunnat. Yhdistymisselvityksessä oli mukana lisäksi Muhoksen kunta, mutta sen kunnanvaltuusto teki päätöksen olla liittymättä monikuntaliitokseen. Viisi kuntaa laati ja allekirjoitti sitovan yhdistymissopimuksen 28.6.2010, jonka valtioneuvosto hyväksyi päätöksellään 7.10.2010. Niin yhdistyvien kuntien määrän, asukasluvun ja pinta-alan perusteella kuin yleisestikin on todettavissa, että Oulun monikuntaliitos prosessina oli laaja-alainen, mittava ja haasteellinen kokonaisuus. (Matikainen 2012, 56–59.) Yhdistyvät kunnat ja niiden koot suhteessa toisiinsa on havainnollistettu kuviossa 8.



KUVIO 8. Uusi Oulu (Oulun kaupunki 2015, viitattu 29.03.2015)

Yhdistymissopimukseen kirjattuja yhdistymisen arvoja oli viisi. Vastuullisuudella tarkoitettiin vahvaa yhteisvastuuta yhdistyneestä alueesta ja sen asukkaista. Kumppanuus oli kuntien keskinäisen kumppanuuden lisäksi tulevaisuuden uhkien ja mahdollisuuksien näkemistä yhdistävinä

haasteina. Yhdenvertaisuuden arvolla kohdellaan kaikkia asukkaita ja alueita yhtenäisin perustein. Avoimuus ja sovituista asioista kiinni pitäminen vahvistivat luottamusta. Arvoista rohkeus merkitsi uuden kunnan rakennustyössä tarmokkuutta tarttua mahdollisuuksiin. (Matikainen 2012, 59.)

6.1 Oulun yhdistymisprosessin vaiheista

Kuten aiemmin olemme tuoneet esille, prosessi on aikaa vievä ja täsmällisyyttä vaativa. Yhdistymisprosessin onnistuminen vaatii suunnittelua, joka ottaa huomioon niin rakenteet, toiminnot, henkilöstön kuin talouden. Prosessi etenee vaiheittain ja sisältää paljon erilaisia tehtäviä. Erityisesti usean kunnan yhdistyessä on tärkeää hahmottaa kokonaisuus ja tahtotila. Tästä syystä yhdistymisessä korostuvat suunnitelmallisuus, johdonmukainen päätöksenteko ja tiedottaminen.

Yhdistymispäätöksen ja varsinaisen Oulun monikuntaliitoksen toteuttamisajankohdan väliin jäi aikaa yli kaksi vuotta. Näiden kahden vuoden aikana yhdistyssopimuksen mukaan aloitettiin vaiheittainen yhdistymisen toteuttaminen. (Matikainen 2012, 59.) Yhdistymispäätöksen jälkeen laadittiin vuoden 2010 aikana henkilöstön muutostukeen, esimiesten valmentamiseen, osaamisen ja yhteistyötaitojen kehittämiseen sekä sisäiseen tiedottamiseen toiminta- ja taloussuunnitelma. Muutostuen suunnittelua varten perustettiin suunnitteluryhmä. Tässä niin sanotussa ”työrukassa” oli edustus kaikista yhdistyvistä kunnista, työterveyshuollosta ja Oulun kaupungin viestinnästä. Suunnitteluryhmä selvitti aiempia kokemuksia Ylikiimingin ja Oulun liitoksesta, otti selvää miten muualla Suomessa muutostukea on toteutettu ja tutustui aiheeseen liittyviin tutkimuksiin ja selvityksiin. ”Työrukkanen” lisäksi kartoitti yhdistyvien kuntien osalta, missä määrin ja milloin muutostuki oli tarpeen. Työryhmä laati muutostuen toteutussuunnitelman, jossa muutostuki räätälöitiin tarpeen mukaan ja sitä tarjottiin henkilöstön siirtymäaikataulun mukaisesti. Suunnitelmassa huomioitiin, että muutoksen suuruus toimialasta riippuen vaihteli. Laadittu suunnitelma käsiteltiin henkilöstötoimikunnassa ja sitä esiteltiin eri kuntien monikuntaliitoksen yleisötilaisuuksissa, henkilöstöinfoissa ja henkilöstölehdissä. (Oulun kaupunki 2013, 1.)

Monikuntaliitoksen valmisteluvaiheeseen yhdistymiselvityksen lisäksi kuului useita tehtäviä. Uudelle kunnalle työstettiin kuntastrategian runko, valmisteltiin organisaatorakenne ja laadittiin suunnitelmat palveluille, henkilöstölle ja toimitiloille. Tärkeitä vaiheen tehtäviä olivat budjetin ja taloussuunnitelman valmistelu, tietoverkkojen yhdistäminen ja viestinnän tehokas hoitaminen. Ennen kuin uusi kunta pystyi aloittamaan toimintansa, tuli järjestää kunnallisvaalit ja uuden val-

tuuston sekä hallituksen hoitaa osaltaan valmistelutyöt toiminnan käynnistämiseksi. Valmisteluvaiheeseen kuului suunnitelmat etenemisen seurannasta, arvioinnista ja palautteen antamisesta. (Oulun kaupunki 2010, 4.)

Muutosprosessin vaiheet olivat muutostarpeen määrittely, muutossuunnitelmien laadinta ja viestintä, prosessin toteutus ja ankkurointi käytäntöön. Toisessa vaiheessa, muutossuunnitelman laadinnassa, oli työstettävä yksityiskohtaisia suunnitelmia muutoksen läpi viemiseksi organisaation eri tasoilla. Prosessin toteutuksen vaiheessa korostui erityisesti poliittisen ja ammatillisen johtajuuden tarve. Tärkeässä roolissa ammatillisesta näkökulmasta olivat johto ja esimiehet, jotka vaikuttivat muutoksen etenemiseen ja toteutumiseen. Poliittisesta näkökulmasta luottamushenkilöiden rooli korostui päätöksenteossa. (Oulun kaupunki 2010, 8.)

Aiemmin luvussa 3.2 toimme esille kolme muutosprosessin teoriaa. Oulun monikuntaliitoksen muutosprosessin vaiheita tarkasteltaessa voidaan todeta, että se rakentuu ja etenee vastaavilla malleilla kuten Nyholm ja Valpola ovat kuvanneet. Mielestämme on lisäksi huomioitava, että päävaiheet sisältävät useita osavaiheita ja tehtäviä.

6.2 Oulun kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen muutostuki

Käytännössä Oulun kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen järjestämä muutostuki tarkoitti esimiesten muutosvalmennusta ja työyhteisöjen muutosvalmennusta. Työyhteisöjen muutosvalmennustilaisuuksia kutsuttiin muutospysäkeiksi. Kaikkiaan tilaisuuksia toteutettiin noin 360. Keskitetyn valmennuksen lisäksi toimialoilla järjestettiin itsenäisesti muutostukea, käytännössä tämä tarkoitti keskustelu- ja infotilaisuuksia. Koko henkilöstölle tarjottiin erilaisia yksittäisiä koulutuksia ja valmennuksia. Esimiehillä oli myös mahdollisuus suorittaa johtamisen erikoisammattitutkinto oppisopimuskoulutuksena. Tavoitteet keskitetyn muutostuen osalta olivat esimiesten ja työntekijöiden työn tekemisen ymmärrettävyyden, hallittavuuden ja mielekkyyden lisääminen muutostilanteissa sekä henkilöstön kuulluksi tuleminen tukeminen. Muutostuen esimiesvalmennuksen ja muutospysäkkien osalta pääasiallinen toimija ja toteuttaja oli Oulun Työterveys liikelaitos, jonka ohjaajat ja valmentajat koulutettiin tehtävään. Tämän lisäksi muutosvalmennuksessa alihankintana ja ulkopuolisena tahoina toimi neljä yritystä. (Oulun kaupunki 2013, 2–3.)

Onnistuneen muutoksen toteuttaminen oli vaativa tehtävä ja vei ajallisesti 3–5 vuotta. Iso muutos jaettiin toteuttamiskelpoisiksi hankkeisiin, joissa tavoitteet pyrittiin saavuttamaan asteittain. Muu-

toksen toteuttamisessa haasteellista oli toimintakulttuurien ja käytäntöjen yhteensovittaminen. Luottamuksella ja asenteilla oli oleellinen merkitys. Asenteisiin vaikutettiin ja luottamusta rakennettiin avoimella ja vuorovaikutuksellisella johtamisella sekä henkilöstön osallistamisella. Muutosprosessin toteutuksessa johtajuus oli monin tavoin keskeisessä roolissa. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäksi olennaista oli kyky herättää positiivisia tunteita ja innostaa johdettavia. Johdon ja esimiesten tuli myös tiedostaa muutosvastarinta. (Oulun kaupunki 2010, 5,7,9.)

7 MUUTOSVALMENNUS

Aiemmissa luvuissa käsiteltiin muutokseen liittyviä tekijöitä. Määriteltiin muutos, siihen liittyvä prosessi ja muutosjohtaminen. Kaikkia näitä tarkasteltiin myös julkisen organisaation näkökulmasta. Esille tuoduilla tekijöillä selvennettiin monikuntaliitosta, jossa viisi kuntaa muodosti uuden kokonaisuuden.

Vastataksemme opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin, käsitellään seuraavaksi muutosvalmennusta. Luvussa on yhdistetty muutosvalmennuksen teoria sekä haastateltavien kokemuksia ja havaintoja.

7.1 Muutosvalmennuksen käsite

Muutosvalmennuksen käsite päädyttiin selventämään yritysmaailmassa käytettävien valmentajien määritelmän avulla. Kotimaisissa lähdeeteoksissa tyhjentävää käsitteen määritelmää ei ollut. Coaching oli määritelmänä yhtenevin muutosvalmennuksen käsitteen kanssa.

Valmennuksessa tuetaan organisaation yksilöitä ja tiimejä. Heitä autetaan ymmärtämään sekä saavuttamaan tavoitteita. Valmentamisen avulla voidaan saada uusia näkemyksiä organisaation tapoihin toimia. Sen perustarkoitus on auttaa tiimejä kehittämään kyky tunnistaa omia ongelmilanteita ja etsiä niihin ratkaisuja. Valmentamisen kautta voi kannustaa organisaatiota tulevaisuuden kehitykselle ja toimintojen muutokselle. (Bond & Seneque 2013, 59, 67–68.)

Muutosvalmennuksen voi toteuttaa joko organisaation sisäinen tai ulkoinen toimija. Käytettäessä organisaation sisäistä valmentajaa, etuina voidaan nähdä tämän perusteellinen tietämys organisaatiosta ja valmentamisen kustannukset ovat pienemmät. Tämä vaatii ylimääräisiä henkilöstöresursseja organisaatiolta, mutta lopulliset kustannussäästöt ovat suuremmat kuin ulkopuolista käytettäessä. (Rock & Dunde 2008, 11.)

Valtion tarjoaman muutostuen yksi tukimuoto on muutosjohtamisen ja toiminnallisen muutoksen tuki. Tämä tarkoittaa, että kuntien yhdistymisprosesseissa voidaan hyödyntää asiantuntijatukea. Laamanen (2008) ilmaisee, että yhdistymisselvitys ja sen myötä tuleva mahdollinen muutos on uudenlainen tilanne kuntaorganisaatiolle. Näihin tilanteisiin usein tueksi halutaan ulkopuolista apua. Kuntaliitosten selvittely-, valmistelu- ja toteutusvaiheissa konsultointi on sekä erityiskysy-

myksiin liittyvää asiantuntijuutta että pitkäjänteistä prosessikonsultointia. Muutosta prosessoidaan yhdessä luottamushenkilöiden, viranhaltijajohdon ja henkilöstön kanssa. Se, että keskustelujen ja vuorovaikutuksen myötä syntyy uudenlaisia näkökulmia, ymmärrystä ja halua muuttaa tilanteita, on kunta-asiakkaalle tärkeää. Kunta-asiakasyhteistyön onnistumisen kannalta merkittävää on yhteistyön käynnistymisen vaihe, ja siihen liittyvä yhteistyön mahdollisuuksien kartoitus. Osapuolille on synnyttävä selkeä käsitys, mitkä ovat tavoitteet ja aikataulu. (Laamanen 2008, 22–24.)

Oulun kaupunki hyödynsi monikuntaliitosprosessissa asiantuntijapalveluita muutosvalmennuksen muodossa. Kuten edellisessä luvussa tuotiin esille, valmentajina toimivat Oulun Työterveys sekä neljä ulkopuolista toimijaa. Päätoimijana oli näin ollen kaupungin oma liikelaitos. Haastatteluissa nousi esille, että tämä valinta koettiin hyväksi ja luontevaksi. Työterveyshuolto muutoksen tukena konsultin sijaan oli kaupungilta merkityksellinen linjaus. Organisaatioilla on pitkä kumppanuus ja organisaation toiminta sekä työyhteisöt olivat valmentajataholle ennalta tuttuja. Koettiin etuna, että arkea oli jo yhdessä eletty. Osaa ulkopuolisista toimijoista käytettiin ylimmän johdon valmentamiseen ja Työterveys keskittyi keskijohdon, esimiesten sekä työyhteisöjen luotsaamiseen.

7.2 Muutosvalmentajan rooli

Muutosvalmennus-käsitteen tavoin, muutosvalmentajallekaan ei yksiselitteistä määritelmää löydy. Kuten Honkanen (2006) tuo esille, ulkopuolisesta tahosta käytettävät roolikäsitteet ovat lähes identtiset. Tästä näkökulmasta luvussa tuodaan esille muutosvalmentaja käsitteeseen liittyvä teoria.

Organisaation muutos- tai kehittämisprosessissa mukana voi olla taho, jonka tehtävä on ohjata ja tukea prosessia erityisosaamisellaan kuten tiedoilla, taidoilla tai välineillä. Roolia voidaan kutsua konsultiksi, kehittäjäksi, asiantuntijaksi, muutosagentiksi, valmentajaksi tai kouluttajaksi. Nämä roolikäsitteet eivät ole täysin identtisiä, vaikkakin ovat hyvin lähellä toisiaan. Tyypillisesti tämä muutosta tukeva taho tulee organisaation ulkopuolelta. Tehtävä voidaan antaa myös organisaation sisällä esimerkiksi henkilöstön kehittäjille tai HR-päälliköille. Muodollista valtaa ei ohjaavassa ja tukevassa roolissa varsinaisesti ole. (Honkanen 2006, 22–24.)

Ominaispiirteiksi niin konsultin, muutosagentin kuin muutosvalmentajankin osalta voidaan nostaa kolme asiaa; he toimivat tukijoina, ovat asiantuntijoita ja he eivät johda. Konsultti ei tee päätöksiä tai vastaa päätöksenteosta, vaan toimii johdon ja henkilöstön tukijana ja neuvonantajana. Puolu-

eettomuuteen tulisi pyrkiä, vaikka se asettaakin omat haasteensa. Asiantuntijana hänen tehtävään on tarjota resursseja ja oleellista tieto-taitoa. Asiantuntijuus voi perustua prosessiosaamiseen tai sisältötietoon. Konsultti siis ei korvaa organisaation johtoa tai johtamisvastuuta, eikä käytä esimiehille kuuluvaa asemavaltaa, vaikka organisaation henkilöstö tai johto saattaa yrittää työntää konsulttia sijaishohtajan rooliin. (Honkanen 2006, 24–25.)

Laamasen puolestaan tuo esille, että kunta-asiakasyhteistyössä konsultilla voi olla monia rooleja. Hänen osansa saattaa olla puhdas asiantuntija, tai suunnittelija, joka toimeksiannosta kehittää esimerkiksi uudistuksia järjestelmiin. Kouluttajana konsultti tuo uutta organisaationäkemyksiä ja valmentajana laatii muutosten luotsaamiseen erilaisia menetelmiä ja ohjelmia. Erilaisten muutostoimenpiteiden esittelijänä toimiessaan konsultti on neuvonantajana, ja prosessin tukijana hän ymmärtää muutoksen eri puolia. Rooli voi olla johdon tukija, keskustelukumppani ja mentori. Realisoidessaan ja auttaessaan hahmottamaan tilanteen moninaisuutta, voidaan konsultin roolia kutsua sparraajaksi. Lisäksi yhdistymisprosessissa ulkopuolinen toimija voi auttaa niin tahtotilan hahmottamisessa ja syntymisessä kuin muutosprosessin eteenpäin viemisessä. (Laamanen 2008, 24.)

Honkanen määrittelee, että muutosvalmentajan on henkilö, joka auttaa asiakasta ymmärtämään ongelmia ja ratkaisemaan ne itse. Ongelma, pulma tai ratkaisun löytyminen ei ole selkeästi hahmotettavissa tai se on olemukseltaan monimutkainen. Osapuolten välillä on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Ongelman ratkaisemisen lisäksi valmentajan tavoitteita ovat osaamisen kehittäminen ja laajentaminen sekä valmentaa asiakasta ottamaan työstä vastuuta ja toimimaan siinä itsenäisemmin. Käytännössä valmentajan roolia voidaan kuvata muun muassa toimintaan kannustajana, jännityksen laukaisijana, ratkaisujen etsijänä, näkemysten kuuntelijana ja uusien näkökulmien tuojana, erilaisuuden hyväksyjänä, ihmisten yhdistäjänä, tilanteen normalisoijana ja energian antajana. (Honkanen 2006, 394–395.)

Oulun monikuntaliitoksessa toimineet valmentajat kuvailivat omaa rooliaan, että heidän tehtävänsä valmentajina oli toimia ohjaajina ilman vastuuta muutoksen etenemisestä. Käytännön vastuu muutosprosessissa ja sen eteenpäin viemisessä oli esimiehillä ja johdolla. Ohjaajana toimiminen tarkoitti informatiivisen tiedon jakamista ja keskustelun herättämistä sekä muutoksen ymmärryksen lisäämistä työyhteisöissä. Valmentajien tehtävä oli ohjata keskusteluja siten, että ne herättivät vuoropuhelua työntekijöiden ja esimiesten välillä. Valmentajien rooli suhteessa esimiehiin oli toimia tukena, antaa työkaluja ja auttaa esimiehiä ymmärtämään oma roolinsa muutoksen johtajina. Työyhteisöissä korostuivat lisäksi ilmiön esille nostajan ja muutoksesta tiedottajan osat. Eräs

haastateltavista kiteytti roolinsa, että se oli tietynlaisena asiantuntijana toimimista esimiehen tukena.

Laamasen, Honkasen ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että valmentajana joutuu suoriutumaan monenlaisista tehtävistä. Esimerkiksi näitä tehtäviä ovat toimia tukena ja arvioitsijana sekä jakaa tietoa. Tätä varten hänen on määriteltävä oma roolinsa itselleen. Ilman ymmärrystä siitä mitä on tekemässä ja missä asemassa, ei valmennustehtävää voi toteuttaa. Oman roolinsa ymmärtämisen lisäksi on tiedostettava asiakkaan motiivit, jotka eivät ole aina selkeät.

Honkanen (2006) nostaa esille, että ulkopuolisen tahon käytettävyyden hyötyä voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa on, että millaista osaamista tai palvelua konsultti voi tarjota organisaatiolle ja toinen puolestaan asiakkaan mahdolliset motiivit. Osaamisen ja palvelun näkökulmasta konsultti mahdollisesti halutaan erikoisosaamisen ja asiantuntijaneuvonnan lisäksi tarjoamaan informaatiota, rakentamaan verkostoja tai suorittamaan arviointia. Hän voi suunnitella, kehittää ja toteuttaa menetelmiä, toimintasuunnitelmia tai organisaatiomuutoksia ja valmentaa johtoa ja henkilöstöä. Toinen lähestymistapa, asiakkaan motiivi, voi olla esimerkiksi resurssipula, riittämätön osaaminen, ulkopuolisen näkemyksen tarve tai ajanpuute. Organisaatio saattaa lisäksi haluta käyttää konsulttia avun tai auktoriteetin tarpeeseen perustuen. Motiivina voi olla, että johdolta ja organisaatiolta mahdollisesti puuttuu muutostilanteessa tarvittavia ajallisia resursseja ja tieto-taitoja. Ulkopuoliselta tahdotaan tilannekatsauksia neutraalina ja puolueettomana näkijänä ja tulkitsijana. Ikävissä päätöksissä, joissa johto piiloutuu konsultin selän taakse, toimii konsultti syntipukkina. Nykyään yhä tärkeämpi motiivi on keskittyminen. Ulkoistaessa erilaisia erikoisosaamista vaativia toimintoja, voidaan organisaatiossa keskittyä perustointaan. (Honkanen 2006, 32–33.)

Konsultin suhteella asiakkaaseen, hänen arvomaailmallaan ja ihmiskäsityksellään on vaikutuksensa. Mainitut kolme asiaa vaikuttavat tapaan tehdä yhteistyötä, huomion kiinnittymisen kohteisiin ja oman osan hahmottamiseen muutoksessa. Kuntien yhdistymisprosessissa konsultilla tulisi olla muutokseen kuuluvien dynamiikan ja ilmiöiden ymmärtämiskykyä, tilanneherkkyyttä ja tilannejohtamistaitoa. Vaativa tehtävä edellyttää kokemusta ja syvällistä ymmärrystä niin muutosprosesseista kuin kuntaorganisaatioiden toiminnasta. Tehtävän tulisi olla kirkaana mielessä koko prosessin ajan. Konsultilta odotetaan kykyä kuunnella niin muita kuin itseäänkin, kykyä sietää yksinäisyyttä ja taitoa ilmaista itseään. Selkeyden ja omien rajojen jäsentyneisyyden lisäksi oman osaamisen jatkuva kehittäminen on tärkeää. (Laamanen 2008, 23–24.)

Oulun Työterveydellä ja kaupungilla on asiakkuussuhde. Pitkä kumppanuus oli muutosvalmennuksen toteuttajalle etu, koska heillä oli tuntemusta ja kokemusta Oulun kaupungin toiminnasta ja työyhteisöistä. Tällä perusteella ratkaisu, että valmennuksen toteutti kaupungin oma liikelaitos, oli hyvä asia. Huomioitavaa oli, että valmentajat olivat erottaneet valmennuksen ja ”arkityön” toisistaan.

Haastatteluista kävi ilmi, että edellä mainitusta asiakassuhteesta johtuen, valtaosa valmentajista ei halunnut ohjata omia asiakastyöyhteisöjään. He kokivat, että neutraali suhde valmennettaviin toimi paremmin. Valmentajien joukosta osa koki mielekkääksi toimia aiemmin tuntemiensa työyhteisöjen parissa. Jälkimmäisessä näkökulmassa valmentajalle asetettu perusedellytys oli, että hahmottaa oman roolinsa muutosprosessissa ja kykenee pysymään siinä. Lisäksi, jos valmennettavassa työyhteisössä oli haasteita ratkottavana asiakkuuspuolella, oli valmentajalla mahdollisuus jäädä itsensä kyseisen ryhmän muutospysäkin osalta.

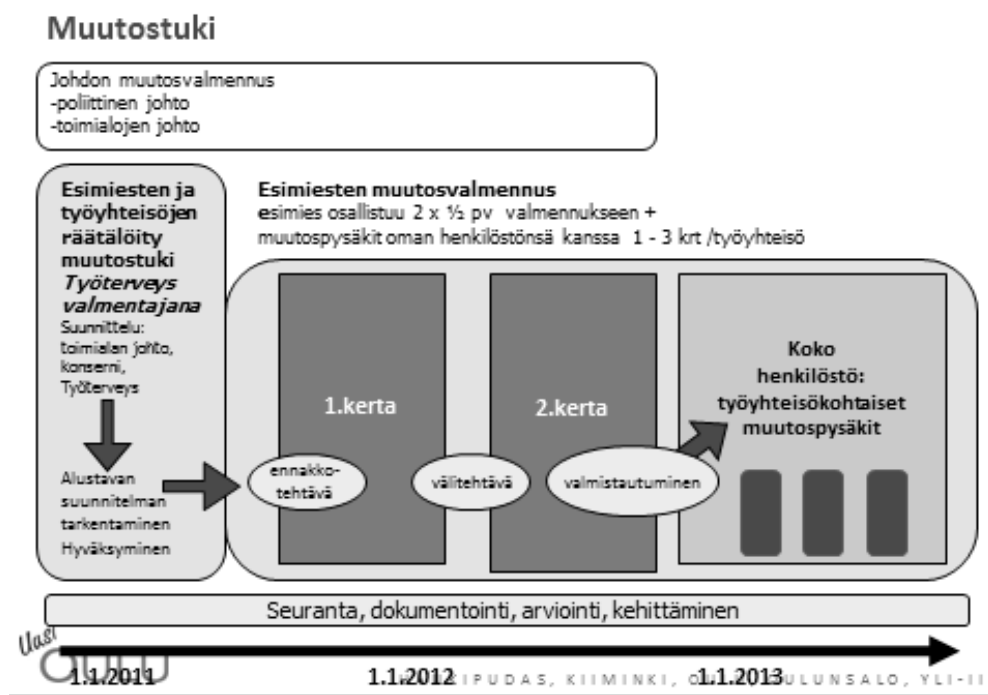
Laamanen (2008) korostaa, että usean eri kunnan toimintakulttuurien ja poliittisten johtojen roolien tulkitseminen edellyttää tilanneherkkyyttä. ”Pinnan alla” olevien erilaisten seikkojen ja asioiden huomaaminen, kohtaaminen ja työstäminen on välttämätöntä. Kuntien yhdistymisen muutostilanteisiin voi liittyä henkilöihin ja poliittisiin suhteisiin kytkeytyviä jännitteitä, historiallisia muistitietoja ja kokemuksia. Tunteita, joita ei haluta muutostilanteessa kohdata, ovat pelko ja luopuminen. (Laamanen 2008, 23–24.)

Haastatteluissa valmentajien ominaisuuksista mainittiin herkkyyks ja joustavuus. Tärkeää oli olla tilanteen tasalla ja olla valmis reagoimaan kaikkeen tilaisuuksissa tapahtuvaan. Ominaisuuksista rohkeus nostettiin myös esille. Se auttoi työskentelyssä ryhmän kuin ryhmän kanssa. Lisäksi tuli sisäistä, ettei valmiita vastauksia ole. Valmentajat joutuivat väistämättä erilaisten tunnepurkausten kohteeksi. Tunnepuolen purkaukset, joita työyhteisöjen tilaisuuksissa tuli, kohdistuivat valmentajiin, haastateltavaa lainaten sanansaattajiin. Esimiehet olivat arempia ottamaan vastaan tunnepuoleen liittyviä asioita. Erään haastateltavan sanoin, oleellista tunteiden osalta oli, että valmentaja oli kuin teflonpinta, johon mikään ei tartu, vaan valuu suoraan pois.

7.3 Muutostuki käytännössä

Yhdistymisen myötä uuden Oulun henkilöstömäärä oli noin 12 630 työntekijää. Näistä esimiesasemassa olevia oli 770 henkilöä. Muutosvalmennus oli suunniteltu ja organisoitu toteutettavan

kohderyhmittäin. Valmennus toteutettiin vuosien 2011–2013 aikana. Kuviossa 9 on esitetty keski-työn henkilöstökoulutuksen muutostuki. Muutosvalmennukset aloitettiin ulkopuolisella tuella ylimmän johdon tasolta. Muutamaa kuukautta myöhemmin muutosvalmennus käynnistyi esimiesten tasolla ja sen jäljestä työyhteisötasolla. Työyhteisöjen muutosvalmennuksessa käytettiin ”muutospysäkki”-menetelmää. Sekä esimiesten että työyhteisöjen muutosvalmennuksesta vastasi Oulun kaupungin Työterveys. (Oulun kaupunki 2010, 12, 17.)



KUVIO 9. Muutostuki (Oulun kaupunki 2013, 3)

Kun toteuttaja oli varmistunut, aloitettiin valmentajien rekrytointi. Haastateltavat kertoivat, että rekrytointi perustui omaan halukkuuteen ja intressiin toimia valmentajana. Tällä tavoin muodostui valmentajien joukko.

Haastateltavien näkökulmasta henkilöstölle tarjottava muutostuki käynnistyi muutosvalmentajien kouluttamisella. Valmentajina toimineet kertoivat, että prosessimuotoisen koulutuksen järjesti organisaatiopsykologiaan perehtynyt henkilö ja koulutuksessa käytiin läpi organisaatiomuutokseen ja muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi koulutuksessa annettiin suuntaviivat ja työkaluja käytännön valmennustyöhön. Haastatteluissa korostui, että koulutuksen merkittävin anti oli yhteisten suurten linjausten hahmottaminen. Konsernipalveluiden tuottamat materiaalit auttoivat valmentajia ymmärtämään, mitä monikuntaliitoksen muutos tarkoittaa. Osalle valmentajista muutos aiheena oli ennalta tuttu oman työn kautta, kun taas toiset innostuivat koulutuksen myötä

perehtymään aiheeseen syvemmin. Valmentajana tuli lisäksi sisäistää, että tällainen prosessi elää pitkin matkaa ja siihen tulee suhtautua positiivisesti.

Rooli käytännön valmennuksessa jakautui valmentajien omien intressien mukaan. Haastateltavat kertoivat, että osa toimi pelkästään esimiesten valmennuksessa, osa puolestaan työyhteisöjen parissa ja joillain valmentajilla oli molempia ryhmiä. Pääsääntöisesti valmentajat ohjasivat yksin, mutta ryhmän koon ja haastavuuden kasvaessa, ohjaus toteutettiin pareittain. Osa valmentajista liittyi prosessiin myöhemmässä vaiheessa, eli valmennustoiminnan käynnistyttyä. Nämä valmentajat eivät varsinaista koulutusta käyneet, mutta saivat koulutuksessa olleen materiaalin käyttöönsä ja kokivat heille järjestetyn perehdytyksen aiheeseen olleen hyvä.

Prosessin kannalta merkittävä tekijä oli kaikkien haastateltavien mielestä, että hankkeeseen oli nimitetty oma koordinaattori. Koordinaattori oli mukana ”työrukkasessa” suunnittelemassa ja osallistui valmentajille kohdistettuun koulutukseen. Oli tärkeää, että kyseinen henkilö oli selvillä valmennuksen sisällöstä ja hahmotti koko organisaation muutosprosessin. Koordinaattorin tehtävä oli toimia yhteyshenkilönä kaupungin, Työterveyshuollon ja toimialojen välillä. Hän huolehti osaltaan viestinnästä ja aikatauluksista, laati kutsut tilaisuuksiin ja teki koonnit laadituista muistioista sekä kerätyistä palautteista. Kaupungin konsernipalvelut järjestivät fyysiset toimitilat sekä tarjoilut. Haastateltavat toivat selvästi esille, että kiitos koordinaattorin, he saivat keskittyä omaan rooliinsa eli valmentamiseen ja sisäinen työnjako oli selkeä.

Kun valmentajat oli koulutettu, muutosvalmennuksen lähtökohtana oli, että esimiehet ja työyhteisöt ottivat yhteyttä joko kaupunkiin tai koordinaattoriin muutosvalmennustarpeen osalta. Muutostuesta informoitiin niissä kaupungin sisäisissä tilaisuuksissa, joissa aiheet liittyivät monikuntaliitokseen. Lisäksi ”työrukkasessa” oli mukana eri toimialojen henkilöstöpäälliköt, jotka veivät viestiä omiin yksiköihinsä.

Tilausvaiheessa pidettiin palaveri kaupungin edustajan, koordinaattorin ja kyseessä olevan toimialan johtajan kanssa. Siinä kartoitettiin valmennettavien määrä ja se, miten muutos koskettaa työyhteisöä. Yhteydenoton jälkeen käynnistyi ensin esimiesten valmennus ja sen jälkeen siirryttiin henkilöstöön. Valmennustilausten saavuttua, koordinaattori etsi tehtäviin valmentajat. Tämän jälkeen valmentajat ja esimies pitivät suunnittelupalaverin. Palaverissa määriteltiin kyseisen yksikön tilanne, minkälaisessa muutosvaiheessa se oli, ja kartoitettiin, millä tavalla muutos koskettaa kyseistä yksikköä. Suunnitteluvaiheessa valmentajat korostivat esimiehille muutospysäkkien vuorovaikutuksellisuuden merkitystä.

Palautetta kerättiin kaikista tilaisuuksista. Aluksi sitä kerättiin sähköpostitse. Tämä kuitenkin vaihdettiin paperiseksi versioksi, jotta palautteen saaminen tehostuisi. Palautteet kerättiin tilaisuudesta poistuesssa. Näistä koordinaattori teki yhteenvedot valmentajien kokoontumisiin sekä raportointia varten. Prosessin näkökulmasta oli tärkeää, että palautetta saatiin ajantasaisesti ja riittävästi muutosvalmennuksen kehittämiseksi. Valmentajat toivat esille, että pareittain työskennellessä onnistumisien ja haasteiden peilaus tilaisuuksien jälkeen kehitti valmennustapaa. Kuukausittain valmentajat kokoontuivat keskenään vaihtamaan ajatuksia sekä jakamaan hyviä käytänteitä. Eräät haastateltavista ilmaisivat, että kyseinen palaveri toimi ikäänkuin työnohjauksena.

7.3.1 Esimiesten muutosvalmennus

Esimiesten valmennus käynnistyi ennen työyhteisöjen tilaisuuksia. Haastateltavien mukaan esimiesten muutosvalmennuksissa korostettiin esimiehen roolin tiedostamista, erityisesti muutoksen eteenpäin viejänä ja muutoksen jalkauttajana. Eräs haastateltavista totesi, että kun johto ja esimiehet sisäistävät ja tiedostavat roolinsa oman yksikön muutoksen tukemisessa, edistää se muutoksen eteenpäin menoa tehokkaammin. Esimiehille valmennuksia järjestettiin 2–3 kertaa ja ne olivat kestoltaan puolen päivän mittaisia. Valmentajien kanssa käydyissä keskusteluissa kävi ilmi, että ensiarvoisen tärkeää oli valmennuksen sisällön joustavuus ja muokkaaminen tarpeeseen. Esimiesten osalta hahmotettiin muutosta ja sitä, mitä on olla esimies muutosprosessissa. Lisäksi esimiehille tuotiin esille työyhteisöjen reaktioita muutokseen, joita he mahdollisesti kohtaisivat. Valmennukset olivat merkittäviä vertaistuen näkökulmasta. Tilaisuuksissa käytiin läpi heille annettuja ennako- ja välitehtäviä yhteisesti, sekä lähdettiin suunnittelemaan ja määrittelemään oman työyhteisön muutostuen tarvetta. Esimiesten valmennustilaisuuksille oli kysyntää.

Haastateltavat kertoivat, että esimiehet kaipasivat tsemppausta työyhteisöjen valmennustilaisuuksissa. Vaikka tilaisuuksien kulku oli ennalta käyty läpi muutosvalmentajien kanssa, esimiesten oli haasteellista ottaa vastuu tilaisuuden sujuvuudesta. Ensimmäisissä tapaamisissa helposti siirryttiin seinän viereen seuraamaan tilanteiden etenemistä, kun taas toisessa tapaamisessa pääsääntöisesti esimiehet ottivat johtamisen osaltaan haltuun. Muutoksen jalkauttaminen, eli miten se toteutui käytännössä ja miten se valmennuksen jälkeen jatkui, jäi esimiesten vastuulle.

Kun ajatellaan aiemmin käsiteltyä muutosprosessien ja -johtamisen teoriaa sekä haastatteluita ja niihin liittyviä huomioita, korostamme edelleen, että esimiehet ovat avainasemassa muutoksen prosessissa ja sen lähijohtamisessa. Huomioitavaa lisäksi on, että esimiesten vertaistuen sekä

muun tuen, niin johdon kuin konsulttien, osaa ei pidä vähätellä vaikka tarvetta ei aina tuotaisikaan esille. Esimiehiä tulisi rohkaista muokkaamaan omaa muutosjohtamista työyhteisölleen ominaisella tavalla.

7.3.2 Työyhteisöjen muutospysäkit

Työyhteisöjen valmennuksessa käytetyt muutospysäkit olivat valmennusta, tiedostamista, yhteisen ymmärryksen lisäämistä ja keskusteluun osallistumista. Menetelmä koostui 1–3 pysäkestä, joilla osaltaan varmistettiin, että muutoksessa edetään samaan suuntaan. (Oulun kaupunki 2010, 16.)

Haastatteluissa kerrottiin, että pääsääntöisesti muutospysäkkien määrä oli riittävä. Kuitenkin jollain työyhteisöllä tarve oli suurempi ja osa taas ei kokenut tarvitsevansa muutostukea lainkaan. Joissakin työyhteisöissä tilanne oli niin kriisiytynyt, että valmennusta jatkettiin ja kertoja saattoi olla jopa viisi. Haastateltavat totesivat, että järjestettävien tilaisuuksien määrän osalta kaupungin ja Työterveyden joustavuus oli erinomaista.

Esimies ja muutosvalmentaja kävivät yhdessä toteutuvan muutospysäkin läpi ennen ja jälkeen tilaisuuden. Nämä keskustelut painottuivat pinnalla oleviin asioihin ja kysymyksiin, sekä käytännön asioista sopimiseen. Tilaisuuden jälkeen jaettiin kokemuksia ja tuntemuksia niin onnistumisten kuin kehittämisten suhteen. Haastatteluissa nousi esille, että suullisissa keskusteluissa esimiehen kanssa negatiivista palautetta ei tullut. Tämä nähtiin valmennuksen kehittämisen kannalta harmillisena.

Työyhteisöjen muutosvalmennustilaisuuksissa tehtiin paljon pienryhmätyöskentelyä. Niissä etsittiin, purettiin ja jaettiin kehittämiskohteita, joihin yhdessä työstettiin ratkaisuja. Tilaisuuksissa päästiin yhteisesti määrittämään arjen pelisääntöjä ja tunnistamaan konkreettisesti asioita, mitkä eivät arjessa vielä toimi. Valmennuksien sisältö muokattiin toimialojen ja heidän tarpeidensa mukaan. Yhden tilaisuuden kesto vaihteli puolesta päivästä koko päivään työyhteisöstä tai toimialasta riippuen.

Käytännön valmennuksessa tuli huomioida toimialojen sekä alueiden välisiä eroja toimintatavoissa ja organisaatiokulttuureissa. Haastateltavat kertoivat, että joissain tilaisuuksissa tuli antaa oma aika tutustumiselle, sillä työyhteisöön oli tullut henkilöstöä liittyvistä kunnista. Tämän lisäksi Haukiputaan, Oulunsalon, Kiimingin ja Yli-lin kuntien työntekijöillä yhtenäistämiseen liittyi pelkoja, että

muutokset käännetään ”Oulun malliin” eikä liittyvien kuntien toimintatapoja oteta laisinkaan huomioon. Väärän viestin välttämiseksi valmentajien tuli käyttää prosessista nimitystä Uusi Oulu kaikissa yhteyksissä.

7.3.3 Muutostuen ajoitus

Ajoituksellisesti muutosvalmennus sijoittui vuosille 2011–2013. Viiden kunnan yhdistymisen muutosprosessi oli aikaa vievä käytännön toiminnan tasolla. Muutostuen oikealla ajoituksella oli suuri merkitys työyhteisöjen kannalta. Muutosvalmennuksen tarpeen ja ajankohdan määritteli yksikön esimies. Koska muutostukea tarjottiin tarvelähtöisesti, haastateltavat totesivat, että osalla valmennus osui ajallisesti kohdalleen ja osalla sitä olisi toivottu jo aikaisemmin.

Muutostuen ajoituksen osalta huomioitiin, että esimiehet heräsivät siihen viiveellä. Haastateltavien mielestä tuen tarpeen ajankohtaa olisi ennakoitava. Koska esimies ei välttämättä tiedosta, missä muutosprosessissa ollaan menossa ja mitä on tulossa, olisi toimialojen johtavien hyvä ottaa kantaa valmennuksen ajankohtaan.

Tarkasteltaessa muutosvalmennusprosessia kokonaisuutena, haastateltavat pitivät sitä sopivan mittaisena. Käytännön muutosvastuun on kuitenkin siirryttävä organisaatiolle itselleen.

7.4 Muutosvalmennuksen tavoitteet ja vaikuttavuus

Muutostyön lähtökohta on organisaation, työn tai henkilöstön kehittäminen. Toiminnan tavoitteena voi olla tuottavuuden, hyvinvoinnin, uudistamisen tai ymmärtämisen ja tiedostamisen parantaminen. Tavoitteet vaihtoehtoisesti kytkeytyvät toisiinsa, tai niitä voidaan pitää toisistaan riippumattomina. Tuottavuustavoitteella parannetaan organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Hyvinvointitavoite tarkoittaa henkilöstön hyvinvoinnin, motivaation ja työssä kasvun kehittämistä. 1970-luvulta yhä suuremmissa määrin tehokkuus- ja hyvinvointiajattelu on pyritty yhdistämään periaatteella ”hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava työntekijä”. (Honkanen 2006, 18, 21.)

Muutostyön tavoitteista organisaation uudistumis- ja oppimiskyky, innovatiivisuus ja muutosvalmius muodostavat uudistamistavoitteen. Näitä tekijöitä pohdittiin 1980-luvulla ja muutoksen hallinta ja uudistumiskyky nousikin uudeksi tavoitteeksi tuottavuuden ja hyvinvoinnin rinnalle. Organisaation oppimiskyvyn kehittämismallit liitetään 1990-lukuun, jolloin tapahtui ehkä tärkein muutos

henkilöstöjohtamisajattelussa. Uudistumiskykyajattelussa, joka jalostui 2000-luvulle tultaessa, organisaatio pyrkii aktiivisesti mukautumaan ympäristöönsä. Mukautumisessa, eli adaptoitumisessa, on ymmärrettävä organisaatio monimutkaisena järjestelmänä. Organisaatio nähdään muodostuvan toimintaympäristöstä, johtamis- ja ohjausjärjestelmistä, rakennetekijöistä, teknologisista järjestelmistä, työ- ja toimintaprosesseista ja sosiaalisista vuorovaikutus- ja kulttuurijärjestelmistä. Näiden tekijöiden onnistunut yhteensovittaminen on haaste niin johtajille kuin organisaation kehittäjille. (Honkanen 2006, 18–20.)

Oulun monikuntaliitoksen muutosvalmennuksen tavoitteita olivat tuen ja työkalujen antaminen muutoksen hallintaan, muutosvalmiuden lisääminen, muutokseen liittyvien pelkojen ja epävarmuuden vähentäminen sekä henkilöstön mukana olon varmistaminen. Johdolle ja esimiehille tarjottiin apuvälineitä muutoksen läpivientiin, viestintään ja ihmisten johtamiseen. (Oulun kaupunki 2010, 10, 15.)

Tarkasteltaessa edellä mainittuja muutosvalmennukselle asetettuja tavoitteita, ne kytkeytyvät toisiinsa ja niissä muutostyön teorioiden tavoitteista on nähtävissä hyvinvointi, uudistaminen, ymmärtäminen ja tiedostamisen parantaminen. Muutosvalmennuksen tavoitteiden määrittelyssä on onnistuttu huomioimaan monikuntaliitos yhtenä organisaationa. Tavoitteista heijastuu johtaminen, rakenne, toimintaympäristö, toiminta ja sosiaaliset tekijät.

Honkanen (2006) tarkentaa ymmärtämisen ja tiedostamisen tavoitetta. Sen tehtävä on parantaa organisaation kykyä ymmärtää, tiedostaa ja arvioida omaa toimintaansa, tavoitteita, arvopäämääriä ja seurauksia. Tämä ymmärtämisen merkitystä korostava suuntaus vahvistui 1990-luvulla. Organisaation kehittämistavoite voi olla toiminnan parempi ymmärtäminen ja tiedostaminen varsinaisen muutoksen sijasta. Suuntauksessa ajatellaan, että ihmiset suoriutuvat paremmin työtehtävistään ja toimivat tehokkaammin ymmärtäessään asioiden luonteen. Tämän lisäksi ymmärtäminen luo omalle työlle merkityksen, ja edesauttaa työhyvinvointia. Toinen suuntauksen tulkinta on, että ymmärtäminen ja erilaisista ilmiöistä tietoisiksi tuleminen voimaannuttaa ja vapauttaa ihmisiä. Organisaation näkökulmasta vaikutuksia ei voi kontrolloida tai ennalta määritellä, mutta ilmiöstä tänä päivänä kertoo esimerkiksi se, että organisaation ja sen johdon on tiedostettava yhteiskuntavastuunsa. (Honkanen 2006, 20–21.)

Honkasen mukaan tuottavuustavoitteen tehokkuus ja menestyminen tuovat vakautta, terveyttä ja voiman tunnetta organisaatioon. Työntekijät, jotka voivat hyvin, ovat luovempia ja tehokkaampia. Uudistumistavoitteen onnistuminen organisaatioissa lisää toiminnan tehostumisen mahdollisuuk-

sia ja ihmiset suoriutuvat paremmin, voivat hyvin ja ovat innovatiivisempia työssään, kun omaan työhön vaikuttavia tekijöitä ymmärretään ja tiedostetaan. Kaikki nämä muutostyön neljä lähtökohdasta tavoitetta voivat viedä samaan suuntaan. (Honkanen 2006, 22.)

Oulun muutosvalmennuksen päätavoitteiden lisäksi asetettiin tarkentavat tavoitteet esimiesvalmennukselle ja työyhteisöjen muutospysäkeille. Esimiesten muutosvalmennuksen painopisteet olivat tiedostaminen, tukeminen ja muutoksen ratkaisukeskeisyys. Muutostilanteessa esimiesroolissa on tiedostettava muutoksen toteuttamisen peruserätykset, avaintekijät, keinot ja uudet tavat toimia. Esimies tukee työntekijöitä osallistujana ja kehittäjänä työyhteisössään. Hän toiminnallaan edesauttaa avoimuuden ja myönteisen asenteen kasvua ja edistää yhteisen työ- ja toimintakulttuurin syntymistä ja vahvistumista. Ratkaisukeskeisyydellä tarkoitetaan mahdollisten ongelmien tai haasteiden muuttamista konkreettisiksi tavoitteiksi. (Oulun kaupunki 2010, 10, 15.)

Työyhteisöjen osalta valmennuksen tavoitteena oli vahvistaa muutosprosessin ymmärtämistä, aktiivista osallistujan roolia ja yhteisen työ- ja toimintakulttuurin muodostamista. Lisäksi valmennuksella tuettiin työhyvinvointia ja verkostoitumista. (Oulun kaupunki 2010, 16.)

Asetetut tavoitteet olivat perusta valmennukselle. Käytännön valmennus ja tilaisuuksien sisältö pohjautui muutosvalmennukselle asetettuihin tavoitteisiin niin esimiesten kuin työyhteisöjen osalta. Valmennuksen vaikuttavuus ei ole todettavissa välittömästi. Valmentajilta vaaditaan kykyä sietää epävarmuutta, sillä oman työn tulos näkyy viiveellä. Koska vaikuttavuutta on vaikea mitata, perustui arviointi siihen, mitä valmentajat olivat tilanteissa kokeneet ja havainneet.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tarjotulla muutostuella oli vaikuttavuutta. Tavoitteisiin pääsemisestä, onnistumisesta ja sitä kautta vaikuttavuudesta kertoo tilaisuuksien vuorovaikutus sekä keskustelut ja into työstää asioita yhdessä. Ymmärrystä lisäävät materiaalit koettiin valmennuksen keskuudessa selkeiksi. Tiedollisia elementtejä oli tarjolla, ja pääsääntöisesti niitä otettiin vastaan. Tavoitteista osallistaminen koettiin tärkeäksi, ja sitä mahdollisuutta tarjottiin ja ylläpidettiin kaikissa tilaisuuksissa. Osallistamisen ja yhteisen keskustelun lisäksi tilaisuudet koettiin työyhteisöjen pysähtymisten paikoiksi. Tällä haasteltava tarkoitti, ettei ole päivän selvää, että työpaikoilla mietittäisiin yhdessä mitä on tehty, mitä tehdään nyt ja mihin ollaan menossa. Nämä eivät ole irrallisia kysymyksiä keskenään vaan tukevat toinen toistaan työyhteisöissä.

Vaikuttavuudesta kertoo osaltaan, että muutosvalmennus on jatkunut työyhteisössä varsinaisen muutostuen tarjoamisen päätyttyä. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että valmennus

antoi työyhteisöille hyvän pohjan avoimelle keskustelulle ja osallistamiselle. Esimiehet saivat tilaisuuksista käytännön arkeen hyödynnettäviä toimintatapoja ja -malleja.

7.5 Jälkiviisautta

Tämä luku rakentuu haastatteluissa esille tulleista havainnoista ja kokemuksista. Opinnäytetyön sujuvan etenemisen varmistamiseksi haluttiin seuraavat havainnot tuoda esille omana kokonaisuutena.

Koska muutostuen toteutti Oulun kaupungin liikelaitos, ensimmäisen muutosvalmennuksen olisi tullut kohdistua Työterveyden työyhteisöön. Tätä perusteltiin haastatteluissa niin, että tällöin Työterveyden työntekijät olisivat pystyneet ohjaamaan tehokkaammin omia asiakastyöyhteisöjään muutosvalmennukseen. Tietoisuus muutostuen mahdollisuudesta olisi lisääntynyt yhdistyvien kuntien yksiköissä ja työyhteisöissä.

Vastaavalla tavalla kuin esimiesten muutosjohtamisen valmiudet poikkesivat toisistaan, olisi haastateltavien mukaan syytä kiinnittää enemmän huomiota myös valmentajien rekrytointiin. Valittaessa valmentajia prosessiin, tulisi kartoittaa heidän asiantuntijuus aihetta kohtaan ja sitoutumiskyky tehtävään. Lisäksi haastatteluissa nousi esille ajatus, että valmentajien sitoutumista tehtävään olisi voinut tukea se, että heidän oma työyhteisönsä olisi valmennettu ensin.

Valmentajien koulutukseen liittyen haastatteluissa nousi esille näkökulma, että koulutuksen terminologia ja sisältö olisi voinut olla käytännönläheisempi. Haastateltavat arvelivat, että tämä saattoi olla yksi tekijä, mikä heikensi valmentajien sitoutumista muutosprosessiin. Toisaalta koulutuksen eduksi nähtiin, että siellä voitiin vaihtaa ajatuksia ennen muutosvalmennuksen käytännön toteutusta. Lisäksi koulutuksen yhteydessä pystyttiin tuomaan esille työterveyshuollon näkökulma valmennuksessa. Koulutus antoi valmentajien omiin työyhteisötehtäviin paljon materiaalia.

Muutosvalmennuksen toteutusmallin valmentajat kokivat hyväksi. Tässä mallissa suuret yhteiset linjaukset oli annettu, johon valmentaja pystyi muokkaamaan yksilöllisemmän sisällön parhaaksi kokemallaan tavalla. Suunnitteluun tulikin kiinnittää huomiota ja luoda jokaiselle asiakkaalle omanlaisensa valmennus. Tarpeiden kartoitus suunnitteluvaiheessa oli haastateltavien mukaan erittäin tärkeää.

Muutostuen positiiviseen suhtautumiseen selkeästi vaikutti, että sen käyttäminen perustui vapaaehtoisuuteen ja työyhteisön omaan haluun. Halukkuutta muutostukeen lisäsi myös jo toteutuneet muutosvalmennukset. Niistä saatiin hyviä kokemuksia ja sana lähti kiertämään organisaation sisällä. Muutosvalmennustilanteiden ennakkosuunnittelu ja yhteinen alkusuunnittelu esimiesten kanssa koettiin hyödylliseksi ja se tuki johdon sitoutumista muutosprosessiin. Tärkeänä tekijänä muutostuen onnistumiseen nähtiin nimenomaan sitoutunut johto ja esimiehet.

Koetut muutokset olivat eritasoisia. Välttämättä yksittäiselle työntekijälle muutos ei välittömästi näyttäytynyt. Eräs haastateltavista kertoi, että yhdessä työyhteisössä ajateltiin, ettei tässä mikään muutu. Kuitenkin samaan aikaan toimintaympäristö oli muuttumassa ja se konkretisoitui myöhemmässä vaiheessa. Toisaalta taas muutos näyttäytyi välittömästi. Joillekin esimerkiksi Oulun henkilöstökirjaamisjärjestelmä tuotti haastavaksi koetun muutostilanteen heti prosessin käynnistyttyä. Esimerkki osoittaa, että työssä tarvittavien välineiden toimivuus on tärkeää, sillä perustehävien tulisi pysyä mielekkäinä muutosprosessista huolimatta. Valmentajat toivat esille, että työntekijöiden suhteen muutokset näkyivät liittyvien kuntien yksiköissä. Aiemmin tehtävä tietyllä ammattinimikkeellä oli ollut moninainen ja työkenttä laaja, mutta organisaation kasvaessa työnkuva kapeni merkittävästi. Vaikka muutokset olivat eritasoisia, muutosvalmennuksissa löytyneet hyvät yhteiset käytännöt sekä kehittämisen keinot tukivat muutosta ja mahdollistivat rakentavan perustehtävän toteuttamisen.

Luottamus helpottaa muutoksen etenemistä. Eräs haastateltavista toi esille, että muutosvalmentajan avulla voidaan puhua vaikeistakin aiheista, joista ei ehkä muuten olisi rohkeutta keskustella. Kun ihmisille tarjotaan mahdollisuus puhua muutoksesta ja sen herättämistä tunteista sekä ajatuksista, lisää se työyhteisön sisäistä luottamusta. Ymmärretään, että molemmat tarvitsevat tukea toisiltaan, työntekijät esimiehiltä ja esimiehet työntekijöiltä.

Osallistaminen kasvattaa luottamusta. Haastatteluissa todettiin, että henkilöstön tulisi päästä vielä aikaisemmassa vaiheessa osallistumaan muutosprosessiin. Asiaa kuvailtiin, että vaikka vaikutusvaltaa henkilöstöllä ei olisi, tulisi heille luoda illuusio mahdollisuudesta vaikuttaa. Tällä voidaan vähentää mahdollisia muutoksessa ilmeneviä johdon ja henkilöstön välisiä yhteenottoja.

Kysyttäessä haastateltavilta, että lähtisivätkö samanlaiseen prosessiin uudestaan, kaikki vastasivat kyllä. Toteutetussa mallissa hyväksi koettiin osallistava tapa toimia ja yhdessä tekeminen. Tilaisuuksille, missä kokemuksille ja tunnetiloille annetaan tilaa, on tarvetta muutosprosessissa. Prosessia pidettiin rikastuttavana. Eräs haastateltava kertoi, että palkitsevaa oli huomata, että

esimies ja työyhteisö ”pelittää” keskenään ja yhteisessä toiminnassa näkyi punainen lanka. Se toi haastateltavalle luottamuksen tunteen, että työyhteisössä eletään muutosta yhdessä.

Eräs haastateltava kuvaili, että muutostuki oli matka. Tälle matkalle valmentajana mukaan lähtiessään ei tiennyt, millaiselle reissulle joutuikaan. Ei tiennyt mitä oven takana odotti. Vaikka muutoksen kanssa elettiin kädestä suuhun tietyissä vaiheissa, matka oli niin antoisa kaikkineen, että ehdottomasti sen lähtisi kulkemaan uudelleen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämä luku sisältää keskeisimmät työssä esiin tulleet ilmiöt ja havainnot Oulun monikuntaliitoksen muutosvalmennuksesta. Nämä ilmiöt ja havainnot vastaavat selvitykselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tuomme esille teoriaan yhdistäen miten muutosvalmentajat näkivät muutostuen toteutumisen. Olemme koonneet haastateltavien mielestä havaintoja, jotka sujuivat sekä asioita, joissa olisi kehitettävää. Näiden lisäksi vastaamme tutkimuskysymyksiin, miten muutostuen ajoitus koettiin sekä siihen, että tunsivatko valmentajat muutostuella olleen vaikuttavuutta.

Muutosjohtaminen kuntien yhdistymisessä on ensisijaisesti henkilöstöjohtamista. Kuntaorganisaatiossa johtamisen tasoja on useita. Tätä voidaan kuvata esimerkiksi, että poliittisen johdon alaisuudessa on kunnanjohtaja, joka toimii esimiehenä eri yksiköiden johtajille. Yksiköiden johtajien alaisuudessa toimii keskijohto. Keskijohto antaa linjaukset esimiestasolle, joka puolestaan ohjeistaa lähiesimiehiä toimimaan työntekijöiden parissa. Ymmärrettäessä johtamisjärjestelmän monitasoisuus, hahmotetaan miten muutos ja muutosjohtaminen ilmenevät eri tasoissa. Esimiehet, ja sitä kautta työntekijät, toteuttavat käytännössä johdon tekemät muutoksiin liittyvät päätökset. Työyhteisöt vakiinnuttavat muutoksen. Organisaation koko henkilöstöä tarvitaan muutoksen onnistumisessa, mutta prosessissa korostuu esimiesten asema.

Esimies johtaa omaa työyhteisöään muutoksessa. Hänen on tiedostettava oma roolinsa ja hänellä tulee olla tarvittavat tiedot muutoksesta. Esimies vaikuttaa työntekijöihin omalla esimerkillään ja suhtautumisellaan muutokseen. Johto, olipa kyse ylimmästä tai lähimmästä esimiehestä, antaa kasvot muutokselle. Heidän sitoutumisensa muutokseen heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen. Muutokset aiheuttavat paljon epävarmuutta ja herättävät kysymyksiä työntekijöissä. Tätä voidaan vähentää viestinnällä. Esimiehen rooli tiedonantajana on lisäksi viestittää muutoksesta niin johdolta työyhteisölle kuin työntekijöiltä johdolle. Huomioitava on, että esimiesvalmiuksissa on eroja. Organisaation on huolehdittava, että esimiehillä on riittävät kyvyt johtaa organisaation muutosprosesseja.

Kun muutosprosessissa käytetään apuna asiantuntijaa, ohjaajaa tai muuta toimijaa, on tärkeää määritellä, vastaako tarpeeseen organisaation ulkopuolinen vai sisäinen taho. Oulun monikuntaliitoksessa hyödynnettiin pääasiallisena toimijana kaupungin liikelaitosta. Muutosvalmennuksen toteuttanut Oulun Työterveys oli sisäinen toimija ja tunsii työyhteisöt olemassa olevan asiakassuhteen kautta. Toteutuneessa muutostuessa valmentajat saivat vaikuttaa siihen, minkä ryhmien

kanssa työskentelivät. Kumppanuus ja siihen liittyvä joustavuus oli merkittävä linjaus kaupungilta. Tämä linjaus toi muutosvalmennukseen työterveyshuollollista näkökulmaa.

Viiden kunnan yhdistyessä muutos on laaja ja pitkäkestoinen. Oulun kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen muutostukea tarjottiin koko henkilöstölle. Näin massiivisen muutosvalmennuksen onnistumiseen vaadittiin henkilö, joka organisoi ja koordinoi järjestelyihin liittyvät tehtävät. Koordinaattori myös mahdollisti valmentajien keskittymisen tehtäviinsä. Valmennusprosessi tarvitsee henkilön, joka pitää ”lankoja käsissään”.

Valmentajien rekrytointiin tulee kiinnittää huomiota. Koska muutosprosessi oli vuosien mittainen, tulisi tehtävää suorittavien valmentajien olla sitoutuneita. Valmentajien sitoutuminen lisää osallisuuden tunnetta valmennettavissa työyhteisöissä. Valmentajille suunnatun muutosvalmennuskoulutuksen tulee antaa osallistujilleen tarvittavat tiedot ja työkalut niin muutosjohtamisesta kuin siitä muutoksesta, missä he toimivat. Koulutuksessa ja sen sisällössä on huomioitava valmentajien osaamistasojen erot.

Kun muutosvalmentajana toimii organisaation sisäinen taho, tulisi muutosvalmennus aloittaa heidän työyhteisöstään. Työterveyshuolto on keskeisessä asemassa toimiessaan kaupungin henkilöstön kanssa. Asiakasyhteistyötä tehdessään Työterveyttä olisi voitu hyödyntää tehokkaammin muutostuesta informoimisessa. Tällä tarkoitetaan, että muutosvalmentajien lisäksi koko Oulun Työterveyden henkilöstö olisi voinut ohjata asiakkaitaan käyttämään tarjottua muutostukea. Työyhteisöt eivät hyödyntäneet muutostukea sillä laajuudella, mitä olisi ollut mahdollista.

Muutostuessa käytetty valmennusmuoto, jossa suuret linjaukset oli asetettu, mutta joka mahdollisesti muokkaamisen, toimi Oulun monikuntaliitoksessa. Tällä tavalla valmentajat pystyivät vastaamaan työyhteisöjen muutosprosessoinnin tarpeeseen. Vaikka muutostuen tarpeen määritteli esimies, valmentajalta vaadittiin tilanneherkkyyttä havaitsemaan todelliset työyhteisöjen tarpeet. Tämä tarkoitti, että valmennuksen piti joustaa ja olla tilanteen tasalla, jotta oikeista asioista puhuttiin oikeaan aikaan. Muutosvalmennuksessa korostuivat avoin vuorovaikutus ja osallistaminen. Huomioitava lisäksi on, että valmennusmallin ollessa tarpeeseen muokattava, vaatii se toteuttajilta oman aikansa suunnittelulle.

Välitön ja riittävä palaute kehittää valmennustoimintaa. Muutosprosessi, joka on laaja ja elää koko ajan, vaatii joustavan valmennusmenetelmän. Työyhteisöt ovat erilaisia niin kulttuuriltaan kuin toimintatavoiltaan, joten valmennuksen on muokkauduttava työyhteisökohtaisesti. Tämän muok-

kautumisen ja valmennuksen kehittymisen mahdollistaa palautteen saaminen. Tärkeää on huomioida, että tällaisen prosessin palautteen kerääminen tapahtuu suunnitellusti ja oikealla tavalla.

Yhdistymispäätöksen ja varsinaisen yhdistymisen välinen aika oli reilu kaksi vuotta ja muutostuki toteutettiin tänä aikana. Muutostuen käynnistyminen ja toteuttaminen kuntaliitoksen valmisteluvaiheessa oli hyvä ratkaisu. Näin isossa organisaatiossa muutokset toteutuivat eri tasoilla ja toimunnoissa eri aikaan. Osalle työyhteisöistä yhdistymisen muutos näkyi muutosvalmennuksen aikaan, kun taas toisilla se oli vielä edessä. Muutostuen tarpeen ajankohdan määrittivät esimiehet, ja tästä syystä osalle työyhteisöistä muutosvalmennus tuli viiveellä. Työyhteisökohtaisen muutostuen ajoituksessa tulisi olla ennakoiva. Huomioitaessa, ettei esimies välttämättä ole tietoinen muutoksen konkretisoitumisesta, tulisi keskijohdon tai yksikön esimiehen ottaa kantaa muutostuen ajoitukseen.

Muutostuen vaikuttavuuden mittaaminen on hankalaa, koska tulokset näkyvät viiveellä. Muutosvalmennukselle on haasteellista asettaa mittaria, sillä esimerkiksi välitöntä taloudellista tulosta tai vaikutusta hyvinvointiin ei saatavissa. Sen lisäksi ettei varsinaisia mittareita ole, on haasteellista määrittää mihin muutoksen tekijään muutosvalmennus on suoranaisesti vaikuttanut. Vaikuttavuuden arviointi perustuu valmentajien kokemuksiin tilanteisiin ja tuntemuksiin. Muutosvalmentajilta vaaditaan luottamista omaan osaamiseen ja kykyä sietää epävarmuutta, sillä heidän tehtävänsä merkitys ei ilmene välittömästi.

Valmennustilaisuuksien perusteella muutostuella oli vaikuttavuutta. Työyhteisöt kokivat tilaisuudet pysähtymisen paikoiksi, joissa he saivat mahdollisuuden osallistua muutoksen prosessointiin. Keskustelun, kysymysten ja tiedon saamisen lisäksi muutospysäkeissä annettiin tilaa tunteille ja niiden ymmärtämiselle. Muutosvalmennus vahvisti yhteisöllisyyttä. Muutostuella asetetut tavoitteet saavutettiin niin esimiesten valmennuksen kuin työyhteisöpysäkkien osalta.

9 POHDINTA

Opinnäytetyö Valmentajien silmin oli selvitys Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien havainnoista ja kokemuksista. Tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Työn tarkoitus oli tuoda esille miten muutosvalmentajat näkivät muutostuen, mikä siinä sujui ja missä olisi kehitettävää. Lisäksi selvitettiin, miten valmentajat kokivat muutostuen ajoituksen ja mikä ajatus valmentajilla on muutosvalmennuksen vaikuttavuudesta.

Valmentajat kokivat muutostuessa käytetyn menetelmän ja sen koordinoinnin sujuvaksi. Muutostuen osalta eduksi koettiin, että sen toteutti kaupungin liikelaitos, jolle valmennettavat työyhteisöt olivat ennalta tuttuja. Kehitettävää olisi valmentajien rekrytoinnissa ja heidän koulutuksessaan. Lisäksi tilaisuuksien palautejärjestelmää tulisi kehittää tehokkaammaksi. Koettiin myös, että (yksikötason) johto voisi osallistua enemmän työyhteisöjen tilaisuuksiin, ja ottaa kantaa muutostukitarpeen ajankohtaan. Muutostuen prosessin ajoituksen todettiin osuneen kohdalleen. Työyhteisöjen osalta, yksiköstä ja esimiehistä riippuen, valmennukset osuivat toisilla oikeaan ajankohtaan, toisilla ne tulivat viiveellä. Valmentajien ajatus vaikuttavuudesta oli, että tavoitteet saavutettiin ja muutostuella oli vaikuttavuutta niille työyhteisöille, jotka valmennusta hyödynsivät.

Valmentajien silmin on aiheeltaan ajankohtainen ja puhuttava, eikä vastaavasta muutosvalmentajien näkökulmasta selvitystä aiemmin ollut tehty. Opinnäytetyö on luonteeltaan selvitys, sillä sen tarkoituksena oli nostaa esille ilmiöitä. Menetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltaviksi valikoitui kuusi keskeisintä muutostuessa toiminutta valmentajaa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla. Aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon tarkkuusasteella kolme. Analysointitavaksi valittiin teemoittelu. Koko haastatteluprosessin ajan kiinnitettiin huomiota salassapitovelvollisuuteen, tunnistamattomuuteen ja johdattelemattomuuteen.

Opinnäytetyön luotettavuutta, eli reliabiliteettia, on pyritty varmistamaan ajankohtaisella tietoperustalla, valitulla menetelmällä ja tekijöiden työskentelytavoilla. Teoreettinen tietoperusta muodostettiin huomioimalla sisällön ja kirjoittajan lisäksi lähteen julkaisija, julkaisuvuosi ja saatavuus. Se on muodostettu kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä. Lähteinä on käytetty kirjallisuutta, artikkeleita ja verkkolähteitä. Opinnäytetyöhön valittu selvitysmenetelmä vastasi parhaiten työn tavoitteisiin. Kuten esille tuotiin, menetelmän eri vaiheissa huomioitiin luotettavuus. Tekijöiden työskentelytavoissa on vaalittu tarkkuutta. Työskennellessä tiedostettiin haastattelujen tulkinnan ja ymmär-

tämisen mahdolliset haasteet sekä seikka, että muutostuen päättymisestä oli kulunut kaksi vuotta.

Sekä sisäistä että ulkoista validiteettiä on varmistettu valitsemalla haastateltaviksi keskeisimmät muutosvalmennuksessa toimineet henkilöt. Pätevyyttä vahvistaa myös tutkimuskysymyksiä ajatellen laaditut haastatteluteemat. Reliabiliteettia on myös huomioitu empiirisen aineiston tallennuksessa, litteroinnissa ja teemoittelussa.

Opinnäytetyön aikataulu laadittiin tehokkaan tiiviiksi. Idea työlle syntyi helmikuussa 2015. Molemmat tekijät ovat kiinnostuneita muutosjohtamisesta. Aihetta pohdiskellessa ja näkökulmaa kartoittaessa, nousi ajatus kuntien yhdistymisten muutosjohtamisesta. Toimeksiantaja Oulun kaupunki esitti useita näkökulmia lähestyä aihetta. Näistä muutosvalmentajien havainnot ja kokemukset herätti eniten mielenkiintoa. Oppilaitoksen puolesta aihe hyväksyttiin maaliskuussa, jolloin pidettiin aloitusseminaari. Rajaukset aiheeseen ja tutkimuskysymykset määriteltiin tässä yhteydessä. Ohjausseminaariin, joka oli kuukautta myöhemmin, oli muodostettu työn teoreettinen tietoperusta. Haastattelut toteutettiin suunnitellun aikataulun mukaisesti viikolla 17, jonka jälkeen niitä alettiin systemaattisesti purkamaan sekä analysoimaan. Opinnäytetyöprosessin kahden viimeisen viikon aikana yhtenäistettiin aineisto ja tietoperusta sujuvaksi sekä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Esitysseminaari pidettiin kesäkuun alussa 2015. Suunnitellussa aikataulussa pysyttiin prosessin kaikissa vaiheissa. Prosessi kokonaisuudessaan kesti noin neljä kuukautta. Tiivis ja tehokas työskentely oli ominaisin tapa molemmille tekijöille.

Muutosjohtaminen ja kuntien yhdistymiset olivat opinnäytetyön tekijöille mieleinen aihe. Työskentelyprosessi lisäsi ja syvensi tietoa muutoksista ja sen johtamisesta erityisesti kuntaliitoksissa. Valmentajien maailmaan oli mielenkiintoista tutustua ja perehtyä. Haastatteluiden kautta ilmeni monia tekijöitä, joita tulee huomoida muutosjohtamisessa ja käytettäessä muutosvalmennusta. Esimerkiksi käsitys muutoksen kokonaisuuden hahmottamisesta syventyi työskentelyssä. Muutos sisältää monia tekijöitä ja osa-alueita, jotka on huomioitava muutosta suunniteltaessa ja valmistellessa. Oulun monikuntaliitoksessa toteutetussa muutosvalmennuksessa oli hyvin otettu huomioon henkilöstö ja heidän osallistaminen. Työterveyshuollollinen näkökulma liitettynä edellä mainittuun muodosti järkevän ja toimivan kokonaisuuden. Kaupungin keskitetyn henkilöstökoulutuksen tarjoama muutostuki selkeästi tähtäsi tulevaisuuteen. Muutostuki edisti muutosprosessia ja visiossa tavoiteltiin henkilöstön yhteneväisyyttä. Muutosvalmennus oli yksi keino lähestyä tavoitetta.

Arvioidessamme opinnäytetyötä ja sen prosessia, olemme sitä mieltä, että kokonaisuudessa onnistuttiin. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin niin tutkimuskysymysten kuin koko työlle asetettujen tavoitteiden osalta. Prosessi oli hyvin suunniteltu ja siihen perustuen se eteni sujuvasti. Työskentelyssä kohtasimme tilanteita, joihin saimme ohjausta oppilaitokselta ja toimeksiantajalta. Varsinaisesti mitään isompia haasteita matkan varrella ei tullut. Työstäessä teoreettista tietoperustaa, tehtiin huomio, että varsinaista teoriaa muutosvalmennuksesta ei ole julkaistu. Lisähaastattelua miettiessä, halusimme vahvistusta näkökulmaan. Opinnäytetyön viimeistelyssä koimme haasteelliseksi lopullisen kirjoitusmuodon määrittelyn. Kokonaisuudessaan prosessi oli opettavainen, mielenkiintoinen ja antoisa. Jatkotutkimusaiheeksi esitämme selvitystä, jossa havaintoja ja kokemuksia muutosvalmennuksesta nostetaan esille esimiesten tai työyhteisöjen näkökulmasta. Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla muutosvalmennuksen taloudellinen näkökulma.

Yhteistyö ja työskentely kaikkien osapuolien kanssa sujui erinomaisesti. Opinnäytetyötä varten saadut materiaalit ja aineistot mahdollistivat työn toteutumisen. Lopuksi haluammekin kiittää Oulun kaupunkia toimeksiantajana, toimeksiantajan ohjaajaa, kaikkia haastateltavia, Oulun Työterveys liikelaitosta, vertaisarvioijia sekä opinnäytetyömme ohjaajaa.

LÄHTEET

Bond, C. & Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *The Journal of Management Development* 32 (1), 57–72.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karhu, P. 2014. Uuden rakentamisessa tarvitaan luottamusta. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 180–181.

Koski, A. 2008. Monikuntaliitokset. Taitavasta toteutuksesta hyviin käytäntöihin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kotter, J.P., 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Kuntaliitto 2015. Kunnat.net. Tietopankit. Viitattu 29.3.2015, <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/Sivut/default.aspx>.

Kuntarakenne 2015. Muutostuki kunnille. Viitattu 27.3.2015, <https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi/selvitysvaihe/muutostuki-kunnille#kuntauudistuksen-muutostukiohjelma>.

Kuntarakennelaki 29.12.2009 / 1698.

Kuntauudistuksen muutostukiohjelma 2013. Hankesuunnitelma 6.6.2013. Viitattu 03.04.2015, <https://www.kuntarakenne.fi/kao-wiki/fi/selvitysvaihe/muutostukiohjelman-tyosuunnitelma>.

Laamanen, E. (toim.) 2008. Kuntien yhdistymisen opas. Strateginen muutos selvitysvaiheesta uuteen kuntaan. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Matikainen, A. 2012. Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Murthy C.S.V. 2007. *Change Management*. New Delhi: Himalaya Publishing House.

Nyholm, I. 2008. Keskijohdo kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto & Tampere: Tampereen yliopisto.

Oulun kaupunki 2010. Monikuntaliitos muutosvalmennus, luonnos 8.10.2010. Tekijöiden hallussa.

Oulun kaupunki 2013. Tarkastuslautakunnan raportti 7.11.2013. Tekijöiden hallussa.

Oulun kaupunki 2015. Tietoa Oulusta. Viitattu 29.3.2015, <http://www.ouka.fi/oulu/oulu-tietoa/tietoa-oulusta>.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Viitattu 22.5.2015, www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf.

Rock, D. & Dunde, R. 2008. Driving organizational change with internal coaching programs: part one. *Industrial and Commercial Training* 40 (1), 10–18.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiassa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Valpola, A. 2007. Kuntajohto muutoksen osajana. Viitattu 22.5.2015, http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx?fileName=KEVA_9109_Kuntajohto_muutosopas.pdf.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.) *Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen*. Helsinki: Edita Publishing Oy, 27–39.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. 1.-3.painos. Helsinki: Tammi.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2015a. KvaliMOTV. Litterointi. Viitattu 24.5.2015, <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/transkriptiot.pdf>.

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo 2015b. KvaliMOTV. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 14.5.2015, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo 2015c. KvaliMOTV. Teemoittelu. Viitattu 21.5.2015, http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden kaksi opiskelijaa, Heli Martikainen ja Suvi Palo, tekevät opinnäytetyötään uuden Oulun muutosjohtamisesta Oulun työterveyden muutosvalmentajien näkökulmasta. Opinnäytetyön ohjaajana toimii koulutus-päällikkö Seija Soinsaari Oulun kaupungin konsernipalveluista.

Opinnäytetyöhön kuuluu Oulun Työterveyden muutosvalmentajien yksilöhaastatteluja. Haastattelu tehdään 5-10 henkilölle ja kesto on noin tunti/haastateltava. Haastattelut tullaan tekemään viikkojen 16-19 aikana Oulun Työterveydessä. Opiskelijat ottavat valmentajiin yhteyttä sähköpostitse lähiaikoina sopiakseen haastattelujankohdan. Mikäli teillä on haastattelun ajankohdan osalta heti toiveita, voitte ottaa yhteyttä opiskelijoihin.

Haastatteluteemoja ovat mm.

- Miten muutosvalmentajat ovat nähneet prosessin? Mikä sujui ja mikä haastoi?
- Onko jotain, mitä muutosvalmentajat tekisivät toisin?
- Oliko ajoitus oikea?
- Vastasiko prosessi asetettuja tavoitteita?

Kysymykset tarkentuvat vielä ja ne toimitetaan etukäteen haastateltaville viikolla 16 ennen haastattelua.

Lisätietoja opinnäytetyöstä: Suvi Palo k3pasu00@students.oamk.fi
Heli Martikainen k3mahe00@students.oamk.fi

Tavoitteenne opinnäytetyössä on selvittää Oulun monikuntaliitoksessa toimineiden muutosvalmentajien näkökulmia ja havaintoja muutosprosessista ja johtajuudesta. Toivomme haastattelun kietoutuvan seuraavien teemojen ympärille:

- Haastateltavan oma kuvaus roolistaan muutosvalmennuksessa.
- Kuvaus prosessin etenemisestä
- Millainen näkemys haastateltavalla on valmennuksen vaikuttavuudesta?
- Mieleenpainuvien kokemus

Haastattelun edetessä esitämme mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan.