

**Henkilöstön edustajien kokemuksia  
Jyväskylän kaupungin  
yhteistoimintamenettelyistä  
vuosina 2013 - 2014**

Terttu Nyberg

Opinnäytetyö

Helmikuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK

Tekijä(t) Nyberg, Terttu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 01.02.2016
	Sivumäärä 127	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyistä vuosina 2013 - 2014</b>		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Jyty Jyväskylä ry		
Tiivistelmä <p>Lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt ovat uusi asia Suomen kunnissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien Jyty-liittoon kuuluvien henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyistä vuosina 2013 - 2014. Lisäksi tavoitteena oli nostaa esille niitä kuntaorganisaation sudenkuoppia, jotka estävät onnistuneen yhteistoimintamenettelyn.</p> <p>Tutkimusmenetelmä oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstön edustajilta kysyttiin mielipiteitä sähköpostilla. Toisessa vaiheessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa henkilöstön edustajaa, ja haastattelut toteutettiin tammikuussa 2015. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltiin viiden pääteeman pohjalta: 1) muutos ja sen kokeminen, 2) yhteistoimintamenettely, 3) johtaminen, 4) palvelujen järjestäminen ja 5) henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä.</p> <p>Tulokset osoittavat, että Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyjen lopputulos oli rakentava. Kaupunki ei ottanut käyttöön henkilöstön lomautuksia ja henkilöstöön kohdistuvia laajoja irtisanomisia. Lisäksi yhteistoimintamenettelyihin liittyvien päätösten tiedottaminen oli nopeaa ja oikea-aikaista. Tulokset osoittavat myös, että yhteistoimintamenettelyt heikensivät työilmapiiriä ja että ihmisten johtaminen oli puutteellista. Lähiesimiehellä on ratkaiseva rooli vuorovaikutuksen, osallistamisen ja yhteisen ymmärryksen edistämisessä. Hyvällä johtajuudella voidaan lieventää yhteistoimintamenettelyihin liittyviä työntekijöiden kielteisiä kokemuksia ja työilmapiirin heikentymistä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) yhteistoimintamenettely, muutoksen johtaminen, kuntaorganisaatio		
Muut tiedot		

Author(s) Nyberg, Terttu	Type of publication Master's thesis	Date 01.02.2016
	Number of pages 127	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication <b>Staff representatives' experiences of the cooperation procedures in the City of Jyväskylä 2013 to 2014</b>		
Degree programme Master's Degree in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Jyty Jyväskylä ry		
Abstract  <p>The statutory cooperation procedures are a new concern for the municipalities in Finland. The objective of the thesis was to study the experiences of those elected to the Jytyliitto union concerning the cooperation procedures in the city of Jyväskylä 2013 to 2014. A further objective was to highlight the pitfalls in the municipal organization disturbing the implementation of the cooperation procedure.</p> <p>The research method had two phases. In the first phase, the staff representatives were asked to give their opinions via email. Theme interviews were used as a data collection method in the second phase. Eight staff representatives were interviewed for the study in January 2015. The results of the study were examined through five main themes: 1) the change and how it was experienced 2) the cooperation procedure 3) management 4) organizing services, and 5) the role of the staff representatives in the cooperation procedure.</p> <p>The results of the study demonstrate that the end results of the cooperation procedures were constructive because the City of Jyväskylä did neither activate extensive fixed-term layoffs nor redundancies. In addition, the information of the cooperation related decisions was given quickly and at the right time. The results also show that the cooperation procedures weakened the atmosphere at the work places and that human resources management was defective. The first line manager has a determinative role in promoting interaction, empowerment and common understanding. Proficient leadership may mitigate the employees' negative experiences of the cooperation procedure and promote the atmosphere at the work places. The results of the study may be exploited by both public and private organizations.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  cooperation procedure, change management, municipal organization		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 YHTEISTOIMINTA JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	10
2.1 Kunnat muutoksessa.....	10
2.2 Yhteistoiminta ja yhteistoimintamenettely .....	13
2.2.1 Yhteistoimintamenettely kunnissa .....	15
2.2.2 Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely .....	17
2.3 Johtaminen ja muutosjohtaminen .....	19
2.3.1 Organisaation muutos .....	25
2.3.2 PESTEK-analyysi jäsentää toimintaympäristön muutoksia .....	27
2.4 Muutosjohtamisen teoriat .....	29
2.5 Luottamus .....	34
2.6 Työyhteisö ja muutosviestintä .....	38
2.7 Vaikuttaminen ja osallisuus.....	42
2.8 Tiedon merkitys muutostilanteessa.....	44
2.9 Tunteet ja muutos .....	47
2.10 Tutkimuksen teoreettinen yhteenveto .....	51
3 MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYSOINTI .....	54
3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	55
3.2 Haastattelujen käytännön toteutus.....	57
3.3 Aineiston litterointi ja sisällönanalyysi .....	58
3.4 Tutkimuksen luotettavuus, etiikka ja refleksiivisyys.....	63
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	67
4.1 Muutos ja sen kokeminen .....	67
4.2 Yhteistoimintamenettely .....	87
4.3 Johtaminen .....	91
4.4 Palvelujen järjestäminen .....	96

4.5 Henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä .....	101
4.6 Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyjen SWOT –analyysi ..	103
5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	107
LÄHTEET .....	117
LIITTEET .....	123
LIITE 1. Jyväskylän kaupungin talouden tunnusluvut vuosina 2011 – 2014 .....	124
LIITE 2. Sähköpostikyselyn saatekirje .....	125
LIITE 3. Teemahaastattelun saatekirje .....	126

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kuntien muutoksiin ja yhteistoimintamenettelyyn liittyvä tutkimus Suomessa.....	7
Taulukko 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen .....	20
Taulukko 3. Organisaatiomuutosten tyypittely .....	26
Taulukko 4. Yhteistoimintamenettelyyn liittyvän viestinnän hyvät ja huonot puolet.....	74
Taulukko 5. Henkilöstön kuuleminen.....	81
Taulukko 6. Haastateltavien tunnekokemukset .....	86
Taulukko 7. Jyväskylän kaupungin Yhteistoimintamenettelyjen SWOT - analyysi .....	104

## KUVIOT

Kuvio 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus ..	21
Kuvio 2. Muutosprojektin johtaminen.....	22
Kuvio 3. Yritys toimintaympäristönsä kentässä .....	28
Kuvio 4. PESTEK. Toimintaympäristön arvioinnin ilmiöalueet .....	29
Kuvio 5. Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli .....	30
Kuvio 6. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanportainen prosessi	31

Kuvio 7. Transformatiivisen muutoksen malli .....	33
Kuvio 8. Muutosjohtamisen malli .....	34
Kuvio 9. Luottamusjohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat .....	36
Kuvio 10. Luottamusta rakentavan johtajuuden malli .....	37
Kuvio 11. Työyhteisöviestinnän uusi agenda .....	39
Kuvio 12. Muutoksen aikajana .....	41
Kuvio 13. Tietoa luovan organisaation arviointimallin osatekijät .....	46
Kuvio 14. Muutuskäyrä .....	49
Kuvio 15. Muutoksen kokemisen nelikenttä ja neljä perusasennetta .....	50
Kuvio 16. Muutoksen neljä perustunnetta ja muutokseen sitoutumisen vaiheet .....	51
Kuvio 17. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	52
Kuvio 18. Moninkertaiset tulkinnat .....	61

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden muutokset eivät ole uusi asia kunnissakaan. Muutostarvetta ilmaantuu yhä useammin joko sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvan kehityksen myötä. Kunnat ovatkin todellisten muutoshasteiden edessä: väestö ikääntyy, työpaikat vähenevät, verotulot ja valtion tuki pienenevät. Samanaikaisesti on pystyttävä tarjoamaan suuri määrä palveluja ja pitämään huolta kunnan elinvoimaisuuden kehittämisestä. Tämä johtaa siihen, että organisaatorakenteita, palveluprosesseja ja toimintatapoja on uudistettava rohkeasti vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Byrokraattiset ja kankeat mallit ja johtaminen eivät toimi enää verkostotalouden dynaamisessa ympäristössä. Tarvitaan työntekijöiden osallistamista, vuorovaikutteista viestintää ja osaamisen johtamista unohtamatta taloudellisesti kestävien valintojen tärkeää merkitystä. Tavoitteena täytyy aina olla oikeudenmukaisten ja tasapuolisten ratkaisujen ja valintojen aikaansaaminen, mikä lisää työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan sen eri tasoilla.

Kuntien toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä tulevat vuodet näyttävätkin kunnille taloudellisesti vaikeina. Työntekijän näkökulmasta tilanne on hankala erityisesti rakennemuutospaikkakunnilla, kuten Jyväskylällä, jolla on taustalla kuntaliitos ja jonka henkilöstön viiden vuoden irtisanomisuoja on päättynyt vuoden 2013 lopussa. Näissä kunnissa joudutaan usein käymään yhteistoimintamenettely, joka johtaa usein palvelutarpeen uudelleen määrittelyyn ja palveluverkkojen sekä palvelujen supistamiseen. Näiden toimenpiteiden myötä saatetaan ottaa käyttöön myös muita henkilöstösäästöihin liittyviä keinoja, kuten lomautuksia, irtisanomisia ja osa-aikaistamisia. Nykyinen tilanne on kunnissa melko vieras, koska tähän mennessä julkisella sektorilla on ollut yhteistoimintamenettelyjä vähemmän kuin yksityisellä sektorilla.

## **Ammattiliitto Jyty ja Jyty Jyväskylä ry**

Ammattiliitto Jyty, Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto, entinen Kunnalliskamiesliitto KVL, on perustettu vuonna 1918, ja sen jäsenmäärä on noin

65 000 jäsentä. Ammattiliitto Jyty edustaa kuntien, kuntayhtymien, seurakuntien sekä yksityisten ja mm. kolmannen sektorin palveluksessa olevia henkilöitä. (Jyty 2015.) Jyty on sopijaosapuolena kunta- ja kirkon sektorin työ- ja virkaehtosopimuksissa Kunta-alan unionin ja Kirkon alan unionin kautta. Miettisen ja Pietiläinen-Söderholmin (2015) mukaan Jyty Jyväskylä ry perustettiin 15.4.1942 ja sen nimi oli Jyväskylän kaupungin viranhaltijain yhdistys ry. Myöhemmin yhdistyksen nimeä on muutettu useaan otteeseen: Jyväskylän Kunnallisvirkamiesyhdistys ry ja Jyväskylän Kunnallisvirkailijat ry. Vuoden 2005 alusta valtakunnallisen kunnallisvirkamiesliiton (KVL) nimi vaihtui Jytyksi, ja silloin Jyväskylän yhdistyksen nimi muutettiin Jyty Jyväskylä ry:ksi. (Jyty Jyväskylä ry 2015.) Jäseniä yhdistyksessä on vuoden 2015 alussa 929 eläkeläisjäsenet mukaan lukien. Suurin osa jäsenistöstä työskentelee Jyväskylän kaupungilla ja sen tytäryhtiöissä. Lisäksi jäseniä on Keski-Suomen Sairaanhoidopiirissä, oppilaitoksissa ja joitakin yksityisellä sektorilla. (Miettinen 2015.) Pääluottamusmiehen lisäksi yhdistystä edustaa 14 luottamusmiestä. Vuonna 2015 jäsenmaksuprosentti on 1,25 % ennakonpidätyksen alaisesta palkasta. (Jyty Jyväskylä ry 2015.)

### **Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittää kuntaorganisaation muutoksen johtamisen ja kuntien yhteistoimintamenettelyn. Jyväskylän kaupungin muutostarpeen taustalla ovat olleet kuntien toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset sekä vuonna 2009 tapahtuneen Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kuntien yhdistymisen seurauksena ilmenneet muutostarpeet. Yleisiä kuntien toimintaympäristöissä tapahtuvia muutoksia on kuvattu PESTEK-tekijöiden avulla. Kunnissa toteutettavia muutoksia raamittaa laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007). Yhteistoimintamenettelystä on lain voimaantulon myötä tullut kiinteä osa kuntien muutosten johtamista.



### **Tutkimusmenetelmän kuvaus**

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus on kaksiosainen. Ensimmäinen osa käsitti esitutkimuksen, joka toteutettiin sähköpostilla, ja toinen osa käsitti varsinaisen tutkimuksen teemahaastattelut. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa Jyväskylän kaupungilla työskenteleviä Jyty-liiton jäseniä pyydettiin kertomaan kokemuksiaan Jyväskylän kaupungin ensimmäisen vaiheen yhteistoimintamenettelyn jälkeen. Tämän jälkeen, tutkimuksen toisessa osassa, tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Sähköpostikyselyn tulosten pohjalta laadittiin haastattelurunko, jonka pohjalta teemahaastattelut käytiin. Haastattelut tehtiin tammikuussa 2015. Haastateltavina olivat Jyty Jyväskylä ry:n henkilöstön edustajat. Tutkimusaineiston sisällönanalyysiin on käytetty sekä teoriaohjaavaa menetelmää että aineistolähtöistä menetelmää. Tutkimuksen aineisto luokiteltiin sekä jo ennalta oletettujen lomakkeessa esitettyjen teemojen mukaan että sisältölähtöisesti uusien esille nousevien teemojen mukaan.

### **Katsaus aikaisempaan tutkimukseen**

Muutosta ja sen johtamista on tutkittu paljon sekä suomalaisissa että kansainvälisissä tutkimuksissa. Myös kunnissa ja julkisissa organisaatioissa tapahtuvaa muutoksen johtamista on tutkittu paljon. Suomessa kunnissa tapahtuvien muutosten tutkimus on keskittynyt lähinnä kuntien yhdistymisprosesseihin. Stenvallin, Majoisen, Syväjärven, Vakkalan ja Selinin (2007, 20 – 21) mukaan kuntien yhdistymisten tutkimus on kohdistunut rakenteiden, toteutuksen, hyötyjen ja taloudellisten vaikutusten näkökulmiin. Kuntaliitto (2015) jakaa kuntien yhdistymisiin liittyvät tutkimukset kymmeneen eri luokkaan, joita ovat: yleinen kuntaliitoksiin liittyvä tutkimus, demokratia, elinkeino ja työllisyys, henkilöstö, johtaminen, kieliolot, palvelut, talous, tasa-arvo ja yhdyskuntarakenne. Kaikkiin edellä mainituista aihealueista on tehty 2000-luvun alusta eteenpäin 67 tutkimusta. Tähän tutkimukseen liittyy keskeisesti henkilöstöön ja johtamiseen liittyvä tutkimus, ja kuntien yhteistoimintaa käsitellään edellä mainituissa tutkimuksissa. Sen sijaan henkilöstön kokemuksia kuntien yhteistoimintamenettelyistä ei ole vielä tutkittu kovin paljon. Taulukossa 1. on esitetty viimeisimmät kuntien yhdistymisprosesseihin liittyvät kuntien henkilöstöä ja johtamista käsit-

televät tutkimukset. (Kuntaliitto 2015.) Siinä on esitetty myös kuntien muutosprosesseihin liittyvää yhteistoimintamenettelyä käsittelevää tutkimusta.

Taulukko 1. Kuntien muutoksiin ja yhteistoimintamenettelyyn liittyvä tutkimus Suomessa

Luokka	Tutkimus
<b>Henkilöstö</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="774 667 1444 840">1. Jokinen, Esa &amp; Heiskanen, Tuula (2013). Henkilöstö Paras-uudistuksessa ja sen jälkeen. Loppuraportti. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 27. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.</li> <li data-bbox="774 884 1444 1093">2. Jokinen, Esa &amp; Heiskanen, Tuula (2012). Kuntien henkilöstö uudistusten pyörteissä. Väli-raportti Paras-hankkeen arvioinnista 2011. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 19. Verkkojulkaisu.</li> <li data-bbox="774 1137 1444 1310">3. Jokinen, Esa; Heiskanen, Tuula &amp; Nakari, Risto (2011). Henkilöstö PARAS-uudistuksessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 8. Acta nro 228. Tampereen yliopisto &amp; Suomen Kuntaliitto.</li> <li data-bbox="774 1317 1444 1556">4. Stenvall, Jari &amp; Majoinen, Kaija &amp; Syväjärvi, Antti &amp; Vakkala, Hanna &amp; Selin, Antti (2007). "Mees romppeines siihen". Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. 132 s. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja nro 191. (Myös johtamisen näkökulma)</li> <li data-bbox="774 1601 1444 1809">5. Stenvall, Jari &amp; Syväjärvi, Antti &amp; Vakkala, Hanna (2008). "Kun romppeet ovat paikoillaan". Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. 124s. Lapin yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja nro 204.</li> <li data-bbox="774 1854 1444 1982">6. Vakkala, Hanna (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja.</li> </ol>

*jatkuu*

<p><b>Johtaminen</b></p>	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Airaksinen, Jenni; Laine, Toni; Kyösti, Anni; Markkola, Antti; Härkönen, Helena; Afflekt, Antti; Lehtola, Jenni &amp; Paananen, Henna (2012). Kuntaudistus prosessina. Institutionaalinen johtajuus kuntamuutoksessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 23/2012 Kunnat</li> <li>2. Haveri, Arto &amp; Majoinen, Kaija (2000). Muutosprosessit ja johtajuus? Kuinka kunnat yhdistyvät? Acta-sarja nro 123. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.</li> <li>3. Sandberg, Siv; Meklin, Pentti &amp; Majoinen, Kaija (2013) (toim.). Johtamisjärjestelmä ART-TU-tutkimuskunnissa (työnimi). ARTTU-ohjelman yhteisraportti. Paras-ARTTU-tutkimuksia nro 32.</li> </ol>
<p><b>Yhteistoimintamenettely</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fräntilä, M. 2011. Kunnan henkilöstön asema muutoksessa. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. (Fräntilä 2011.)</li> <li>2. Pettersson, A. 2011. Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteistoimintaneuvottelussa. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopisto. (Tampereen yliopisto</li> <li>3. Lappalainen, K. 2011. Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen Helsingin hallinto-oikeudessa : uusi virastokohtainen sopimus. Liiketalouden koulutusohjelma. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu</li> </ol>

### **Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien ammattiliitto Jytyyn kuuluvien henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyistä. Lisäksi tavoitteena on nostaa esille niitä kuntaorganisaation sudenkuoppia, jotka estävät onnistuneen yhteistoimintamenettelyn. Ne toimivat parannusehdotuksina yhteistoimintamenettelyihin liittyvien neuvottelujen onnistumisen takaamiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää ammattiliitto Jytyn toiminnassa paikallisesti ja valtakunnallisesti. Tulokset ovat yleishyödyllisiä ja palvelevat lisäksi kaikkia organisaatioita riippumatta siitä, toimitaanko julkisella tai yksityisellä sektorilla.

### **Tutkimusraportin osat**

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Luvussa 1 eli johdannossa esitellään tutkimuksen taustat ja toimeksiantaja sekä tutkimukseen liittyvä aikaisemmin tehty tutkimus ja tutkimuksen tavoitteet. Siinä on esitelty yleisesti myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmä. Toisessa luvussa, Yhteistoiminta ja muutoksen johtaminen, käydään läpi tutkimuksen teorian ja yhteenveto tutkimuksen viitekehksestä. Kolmannessa luvussa, Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely vuosina 2013 – 2014, kuvataan Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely ja sen tulokset. Neljännessä luvussa, Menetelmät, aineisto ja analysointi, kuvataan tutkimuksen tutkimusmenetelmä, aineiston sisällönanalyysi ja niiden käytännön toteutus. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja kuudennessa luvussa johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

## 2 YHTEISTOIMINTA JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tutkimuksen keskeinen teoria käsittää kuntaorganisaation muutoksen johtamisen sekä siihen liittyvän lakisääteisen yhteistoiminnan ja yhteistoimintamenettelyn. Tämän tutkimuksen painopiste on yhteistoimintamenettelyssä. Tässä luvussa on kuvattu Suomen kuntasektorin muutospolku 1960-luvulta nykypäivään ja kerrottu kuntia koskevan lakisääteisen yhteistoiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista sekä siihen liittyvästä velvoittavasta yhteistoimintamenettelystä. Muutoksen johtamista lähestytään muutosjohtajuuden, luottamuksen, muutosviestinnän, vaikuttamisen ja osallistumisen sekä tiedon ja ihmisten tunteiden kokemisen näkökulmista. Tähän lukuun on sisällytetty myös joitakin klassisia muutosjohtamisen teorioita. Lopuksi esitellään yhteenvetona tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 2.1 Kunnat muutoksessa

Niiranen, Joensuu ja Kerkkänen (2014, 23) kirjoittavat, että Suomen kuntasektori on ollut jo 1960-luvulta lähtien monien rakenteellisten uudistusten kohteena. Haverin, Airaksisen ja Paanasen (2013, 28) mukaan kuntien aseman muutoksen ensimmäinen vaihe on hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen 1970-luvulta 1990-luvun taitteeseen. Tutkimuksen valossa 1980-luku näyttäytyy erityisenä kulta-aikana, johon kytkeytyvät kuntien yhteiskunnallinen rooli, kuntajohtamisen nousukausi ja voimakas elinkeinopolitiikkaan vaikuttaminen. Päälimmäisenä 1990-luvulta näyttäytyvät lamavuodet ja kuntien merkitys laman kourissa painiskelevan yhteiskunnan toiminnan varmistajana ja vastuunkantajana. Lamavuosien jäljiltä kuntien toiminta ei enää ollut entisellään, mikä näkyy myös kunnan asemassa ja kuntien johtajien työssä.

Kuntien tehtävät ovat lisääntyneet hyvinvointivaltion kasvun myötä, ja talouden taantumien myötä valtion ohjaus on välillä vähentynyt ja välillä voimistu-

nut. (Niiranen ym. 2014, 23). Kunnallishallinnon murros on jatkunut ja tiivistynyt 2000-luvun aikana. Valtio on kiristänyt ohjausotettaan, ja kunnat ovat uudistaneet rakenteitaan sekä kuntien välisen yhteistyön että kuntaliitosten kautta. Kuntien roolin muutos näyttäytyy tutkimuksissa viime vuosien kaaoksesta tilanteeseen, jolle on tyypillistä epävarmuus tulevaisuudesta, tehtävien ja resurssien välisen kuilun repeäminen ja kunnallispolitiikan pirstoutuminen. (Haveri ym. 2013, 28.)

Myös (Niirasen ym. 2014, 23) mukaan koko 2000-luvun ajan kunnat ovat olleet toisiaan seuranneiden voimakkaiden muutosten keskellä. Vuosia jatkuneen kunta- ja palvelurakennemuutoksen ja muiden kunta-alan muutosten myötä kuntiin on tehty paljon erilaisia johtamisjärjestelmiin ja organisaatiarakenteisiin liittyviä muutoksia. Kuntasektorille kohdistuu myös monia yhteiskunnallisia muutospaineita, joita ovat johtamisjärjestelmien palvelun tuottamisen tapojen ja tietojärjestelmien uudistaminen. Poliittisen johdon ja toiminnallisen johdon välille odotetaan myös uudenlaista kumppanuutta.

Stenvall ja Virtanen (2007, 16 - 17) toteavat myös, että julkinen sektori on kokenut suuria muutoksia 1960-luvulta lähtien. Muutos on näkynyt sekä hallinnossa että rakenteissa ja julkisen sektorin eri toimijoissa sekä palvelutuotannossa. Viime kädessä muutokset ovat näkyneet kuntalaisille mahdollisuutena käyttää uusia palveluja. On siis todettava, että julkiset organisaatiot toimivat nykyisin paremmin, tuottavat parempia palveluja ja niitä johdetaan paremmin. Toisaalta Stenvall ja Virtanen kirjoittavat edelleen, että julkisella sektorilla on paljon muutospuhetta sen sijaan, että radikaaleja muutoksia todella tehtäisiin. Heidän mukaansa demografiset muutokset ja julkisen hallinnon kehittämisen reunaehdot haastavat johtamisen. Stenvall ja Virtanen (2007, 17) nostavat esiin myös sen, että julkisen hallinnon muutokset jäävät usein kesken. Tämä johtuu usein politiikan ja hallinnon välisistä suhteista sekä eri intressitahojen välisistä ristiriidoista. Lisäksi he nostavat esiin sen, että henkilöstöä ei ole pystytty motivoimaan tarpeeksi. Julkisen sektorin tulevaisuus on haastava, koska sille on tyypillistä työntekijöiden ikääntyminen, palvelujen laatuun ja saatavuuteen liittyvät haasteet sekä johtamisen vanhakantaisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 20.)

Haverin (2011, 133) mukaan viimeiset kaksikymmentä vuotta ovat olleet laajemmin tarkasteltuna OECD-maissa hallinnon uudistamisen aikakausia. Muutoksen suuri linja on ollut muutos perinteisestä julkishallinnosta uuteen julkisjohtamiseen (New Public Management, NPM) ja sen jälkeen verkostohallintaa korostavaan malliin. Nämä muodostavat tärkeimmät muutostrendit, jotka ovat havaittavissa tuona aikakautena. Uuden julkisjohtamisen avulla hallinnon uudistamisessa on tavoiteltu tehokkuuden, joustavuuden ja paremman asiakasorientaation arvoja, kun perinteinen julkishallinto on nähnyt kansalaisen roolin alamaaisena, joka vaikuttaa hallintokoneistoon lähinnä vaalien kautta. (Haveri 2011, 134, 136.)

Suomessa hallinnon kehittämisen suuren harppauksen katsotaan lähteneen liikkeelle vuonna 1987 Holkerin hallituksen toiminnan aloittamisen yhteydessä. Tavoitteena oli uudistaa byrokraattinen, konemainen hallinto joustavammaksi, palvelukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi, koska silloin kritiikin kohteena olivat päälimmäisinä heikoksi arvioitu palveluorientaatio sekä jäykkä ja kallis vanha valtionosuusjärjestelmä. (Haveri 2011, 136 - 137.)

Haverin (2011, 138 - 139) mukaan kuntien taloudellisen tilan ja tulevaisuuden näkymien heikennyttyä huomiota on alettu kiinnittää kuntarakenteeseen, joka on ollut keskiössä viimeiset kymmenen vuotta. Suomessa uuden julkisjohtamisen hallinta ja soveltaminen on johtanut siihen, että kunnista on kehittynyt yhä enemmän ns. verkostokuntia, joissa palveluja tuottavat ja politiikkaa tekevät yhä enemmän muut kuin kunnan välittömässä yhteydessä olevat organisaatiot ja yhteisöt. (Haveri 2011, 141 – 142.)

Kuntatyönantajien (2015) mukaan kunnissa ja kuntayhtymissä työllistettiin 432 000 henkilöä vuonna 2013. Kaupungeissa ja kunnissa työskentelee yhteensä 312 000 henkilöä ja kuntayhtymissä 120 000 henkilöä. Tästä näkökulmasta ei siis ole merkityksetöntä, miten kuntaorganisaatioita johdetaan ja miten onnistuneesti muutokset toteutetaan.

## 2.2 Yhteistoiminta ja yhteistoimintamenettely

Hietalan ja Kaivannon (2007, 1) mukaan Suomessa yhteistoimintalain historian perusta ulottuu 1940-luvun alkuun, jolloin työmarkkinajärjestöt loivat ns. tammikuun 1940-kihlauksella perustan koko nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimismenettelylle. Tammikuun kihlauksena tunnettu julkilausuma tarkoittaa, että työnantajien tuli tästä lähtien tunnustaa ammattiliitot ja SAK neuvotteluosapuoliksi. Suomen Työnantajain Keskusliitto hyväksyi tämän 23.1.1940. (Tammikuun kihlaus 2015.) Ensimmäinen yhteistoimintalaki yrityksille säädettiin 22.9.1978. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 725/1978, 2015.) Kuntasektorilla yhteistoiminnasta on sovittu ensin yleissopimuksella, joka on sekä kunnallisen virkaehtosopimuslain (669/1970) tarkoittama yleissopimus että yhteistoimintamenettelyä koskeva työehtosopimus. Kuntasektorilla ensimmäinen laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta astui voimaan 13.4.2007. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.)

Kuntia koskevan yhteistoimintalain ensimmäisessä pykälässä kirjoitetaan seuraavasti:

*Lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007).*

Yhteistoimintalaki on menettelytapalaki, eli työnantajan päätösten sisällöstä ei voi riidellä. (Jyty 2015.)

Yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä hyödyttää monella tavalla työyhteisön toimintaa. Vuoropuhelu ja pyrkimys yksimielisiin ratkaisuihin luovat 1) sitoutumista, 2) hyvää työilmapiiriä, 3) hyviä toiminnallisia tuloksia ja 4) talou-



dellisiä tuloksia työyhteisön parhaaksi. Työyhteisön ratkaisevin menestystekijä on henkilöstö, joka edustaa työyhteisön henkistä pääomaa. (Hietala & Kaivanto 2007, johdanto.) Yhteistoiminnan tavoitteena ei ole rajoittaa liikkeenjohtovaltaa, vaan edistää vuorovaikutuksellisia yhteistoiminta menettelyjä, kehittää työyhteisön toimintaa ja parantaa työntekijöiden työllistymistä. (Hietala & Kaivanto 2007, 27.)

Myös Kuntatyönantajien (2015) mukaan yhteistoiminnalla parannetaan tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Se on yleinen toimintatapa, jolla työyhteisön asioita hoidetaan ja sen perustana on keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutteinen ilmapiiri. Myös ammattiliitto Jytyn (2015) näkemys on, että yhteistoiminnan perustana on keskinäinen luottamus. Yhteistoiminnalla tarkoitetaan henkilöstön ja työnantajan välistä jatkuvaa vuorovaikutusta ja neuvottelua sellaisista asioista, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Se on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja se on nähtävä yleisenä toimintatapana, jolla työyhteisön asioita hoidetaan.

Yhteistoiminnan merkitys korostuu erityisesti työelämän muutostilanteissa. Mattilan (2007, 208) mukaan yhteistoiminta sisältää monia hyvään perustason henkilöstöjohtamiseen kuuluvia tehtäviä. Yhteistoiminnan avulla voidaan erityisesti muutostilanteissa ja muutokseen valmistauduttaessa jakaa johdon ja esimiesten taakkaa. Yhteistoimintamenettely onkin teknisen irtisanomisjärjestelyn sijaan erinomainen muutosjohtamisen apuneuvo ja työkalu. Mattila kirjoittaa edelleen, että toimivan yhteistoiminnan hyötyjä ovat: 1) säännöllinen vuorovaikutus organisaation johdon ja henkilöstön välillä, 2) johdon mahdollisuus saada palautetta ja ideoita työntekijöiltä, 3) henkilöstölle välittyvä tieto organisaation tilasta ja menestymisestä, 4) johdon ja henkilöstön yhteisen näkemyksen muodostuminen toiminnan kehittämisestä, 5) henkilöstölle syntyvä kokemus työn arvostamisesta ja 6) saneeraustilanteiden hallittu hoitaminen ja kohtuulliseksi koettu lopputulos, mikä auttaa säilyttämään organisaation luottamuspääomaa.

### 2.2.1 Yhteistoimintamenettely kunnissa

Kuntaorganisaatiossa yhteistoiminnan osapuolina toimivat kunta työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Henkilöstön edustajina toimivat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. Jokaisessa kunnassa on lisäksi oltava yhteistoimintaelin. (Kuntaliitto 2015.)

Kuntia koskevassa yhteistoimintalaissa (449/2007) on määritelty käsiteltävien asioiden vähimmäistaso. Yhteistoimintamenettelyssä on ainakin käsiteltävä 1) asiat, jotka koskevat henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä, 2) taloudellisista tai tuotannollisista syistä tapahtuvia irtisanomisia, lomauttamisia ja osa-aikaistamisia ja 3) palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla henkilöstövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta sekä 4) henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia.

Mikäli kunnan talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia tai muita merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa, toimenpiteet on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin kunnanhallitus tekee valtuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007). Laki edellyttää myös, että kunnassa on laadittava yhteistoimintamenettelyssä vuosittain sellainen henkilöstö- tai muu suunnitelma, josta käyvät ilmi erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet.

Ammattiliitto Jytyn (2015) mukaan yhteistoimintamenettelyyn liittyvät neuvottelut on käytävä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ennen päätöksentekoa siten, että henkilöstöllä on tosiasialliset mahdollisuudet vaikuttaa käsiteltävän asian lopputulokseen siitä huolimatta, että lopullinen päätösvalta on työnantajalla. Asiaan liittyvät tiedot on annettava niin ajoissa, että henkilöstöllä on

mahdollisuus valmistautua riittävästi ja neuvotella tarvittaessa taustaryhmänsä, esimerkiksi ammattiyhdistyksen hallituksen tai osallisina olevien työntekijöiden kanssa. Tietojen saamisella varmistetaan se, että henkilöstö voi esittää asiaa koskevia lisäkysymyksiä. Työnantajalla on aina tiedotusvelvollisuus, mutta tiedottamisella ei voi korvata yhteistoimintamenettelyä.

Kuntatyönantajien (2015) mukaan yhteistoiminta voi olla sekä välitöntä että edustuksellista. Yksittäistä työntekijää koskevat asiat käsitellään työntekijän ja esimiehen välillä. Tällöin työntekijällä on oikeus pyytää tuekseen luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja (Jyty 2015.) Välitöntä yhteistoimintaa on myös yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien asioiden käsittely esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Tällöin on huolehdittava, että kaikille työntekijöille annetaan mahdollisuus osallistua asioiden käsittelyyn esimerkiksi järjestämällä useampi kokous samasta asiasta. (Jyty 2015.)

Edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä käsitellään henkilöstöä laajasti tai yleisesti koskevia yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvia asioita. Yhteistoimintaelimeen kuuluvat työnantajan edustajat ja ammattijärjestöjen nimeämät henkilöstön edustajat, jotka ovat yleensä luottamusmiehiä. (Jyty 2015.) Jos yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat käsitellään edustuksellisesti, niitä ei tarvitse käsitellä välittömässä yhteistoiminnassa uudelleen. Jyty (2015) korostaa sitä, että on kuitenkin syytä ja tarpeellista keskustella työpaikoilla siitä, mitä asia merkitsee käytännössä ja mitä pitää huomioida oman työyhteisön toiminnassa.

Ammattiliitto Jytyn (2015) mukaan työnantajan edustaja, esimerkiksi esimies, ei voi tehdä yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvasta asiasta päätöstä ennen kuin se on käsitelty niiden henkilöiden kanssa tai heidän edustajiensa kanssa, joita asia koskee. Neuvotteluissa on käytävä läpi työnantajan esittämien muutosten perusteet, vaikutukset ja eri vaihtoehdot.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) määrittelee yhteistoimintavelvoitteen täyttymiset seuraavasti:

- 1) *Jos työnantajan harkitsema irtisanominen, lomauttaminen tai osa-aikaistaminen kohdistuu alle kymmeneen työntekijään, taikka enintään 90 päivää kestävä lomauttaminen kohdistuu vähintään kymmeneen työntekijään, työnantajan katsotaan täyttäneen neuvotteluelvoitteensa, kun neuvotteluja on käyty 14 päivän ajanjaksona niiden alkamisesta lukien, ellei yhteistoimintaneuvotteluissa toisin sovita.*
- 2) *Jos työnantajan harkitsema irtisanominen, osa-aikaistaminen tai 90 päivää pidempi lomauttaminen kohdistuu vähintään kymmeneen työntekijään, työnantajan katsotaan täyttäneen neuvotteluelvoitteensa, kun neuvotteluja on käyty vähintään kuuden viikon ajanjaksona niiden alkamisesta lukien, ellei yhteistoimintaneuvotteluissa toisin sovita.*

Myös muussa lainsäädännössä on säännöksiä yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävistä asioista. Tällaisia säännöksiä ovat mm. 1) Opintovapaan myöntämistä koskeva etusijajärjestys, jos opintovapaata ei voida myöntää kaikille sitä hakeneille. (Opintovapaalaki 1979/273), 2) Huumausainetesteihin liittyvä päihdeohjelma (Työterveyshuoltolaki 2001/1383), 3) Henkilötietojenkerääminen ja kameravalvonnan ja sähköpostin käytön järjestäminen (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759). Lisäksi sisäpiiriä koskevan säännöksen sisältöä on pyritty avaamaan em. yhteisissä ohjeissa. (Kuntatyönantajat 2015.)

### **2.2.2 Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely**

Vuonna 2014 Jyväskylän kaupungissa asui 135 780 asukasta. Työssä käyviä oli kaikkiaan 66 999 henkilöä, joista työttöminä oli 16,6 %. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Jyväskylän kaupungin organisaation ylintä päätösvaltaa käyttää kaupunginvaltuusto, joka on siirtänyt toimivaltaansa kaupunginhallitukselle ja lautakunnille. Kaupungin organisaatio muodostuu neljästä toimialasta: perusturvasta, sivistyksestä ja kaupunkirakenteesta sekä konsernihallinnosta, joka huolehtii hallintopalveluista. Jyväskylän kaupungin palveluksessa työskenteli vuonna 2014 noin 7000 työntekijää. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Vuoden 2015 talousarviossa käyttömenojen osuus on 933,4 miljoonaa euroa. Verotu-

loja on arvioitu kertyvän 492,2 miljoonaa euroa. Tulovero prosentti on 20,0. Lainakanta asukasta kohden on 3 174 €. (Jyväskylän kaupunki 2015.)

Jyväskylän kaupunginhallitus (2015) päätti 27.9.2013, että Jyväskylän kaupunki aloittaa yhteistoimintamenettelyn, joka koskee kaupungin kaikkia työntekijöitä. Päätöksen taustalla olivat vuoden 2012 kaupungin talouden heikko tilanne (Liite 1) ja sen myötä talouden tasapainottamiseen liittyvä tarve. Kaupunginhallituksen päätöksen tavoitteena oli vähentää kaupungin käyttömenoja enintään 50 miljoonaa euroa ja kaupungin henkilöstövuosia enintään 900 henkilöstövuotta. Toimenpiteet on tarkoitus toteuttaa vuosina 2014 – 2016.

Yhteistoimintamenettely oli kolmivaiheinen. Siihen sisältyi koko Jyväskylän kaupunkia koskevat ensimmäisen ja toisen vaiheen yhteistoimintamenettelyt ja hallintoa koskeva yhteistoimintamenettely. Kaikkiaan yhteistoimintamenettelyt kestivät lokakuusta 2013 marraskuuhun 2014. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Ensimmäisen vaiheen yhteistoimintamenettely alkoi 27.9.2013 ja päättyi 12.11.2013. Se käsitti sekä kaupunkiorganisaation että liikelaitokset. Ensimmäisen vaiheen yhteistoimintamenettelyn neuvottelujen tuloksena sovittiin, että ensisijaisina keinoina henkilöstömenojen supistamisessa tullaan käyttämään: 1) eläkepoistuman hyödyntämistä, 2) organisaatiossa ja sen johtamisjärjestelmässä tehtäviä muutoksia sekä edellisten kohtien seurauksena 3) henkilöstön palvelussuhteiden ehdoissa ja tehtävänkuivissa tehtäviä muutoksia. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Yhteistoimintamenettelyn toinen vaihe käynnistyi 11.2.2014 ja se päättyi 1.4.2014. Yhteistoimintamenettelyyn liittyvien neuvottelujen keskeiset sisällöt liittyivät vuoden 2014 talousarvion henkilöstövaikutuksiin ja kaupunkiorganisaation varautumiseen mahdollisiin budjetin ylityshyönteisiin. Vuoden 2013 tilinpäätös toteutui ennakoitua parempana, mutta menot jatkoivat kasvuaan ja talouden paraneminen oli verotulojen varassa. Alijäämää kirjattiin 38,2 miljoonaa euroa. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Kaupunginhallituksen, 31.3.2014, hyväksymän johtamisjärjestelmän muutokset selvitettiin myös toisen vaiheen yhteistoimintamenettelyn yhteydessä. (Jyväskylän kaupunki 2015.) Kolmas vaihe eli Jyväskylän kaupungin hallinnon yhteistoimintamenettely alkoi 5.9.2014 ja päättyi 14.11.2014. Neuvottelut kestivät yh-

teensä yhdeksän viikkoa. Yhteistoimintamenettelyyn liittyen hallinto määriteltiin laajasti ja se käsitti noin 800 henkilöä kaupungin eri palvelualueilla.

## 2.3 Johtaminen ja muutosjohtaminen

Stenvallin ja Virtasen (2007,10, 12 - 16) mukaan muutoksen johtaminen perustuu kolmeen perusajatukseseen. Näitä ovat 1) Reflektiivinen organisaatiotoiminta ja oppiminen. Reflektiolla tarkoitetaan muutosjohtajan oman toiminnan ja organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua. 2) Muutosprosessissa tarvittava kommunikaatio ja luottamus. Tällä tarkoitetaan, että työyhteisössä viestitään avoimesti ja hyödynnetään erilaisia viestinnän keinoja. Tällä tavoin luodaan luottamusta organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Avoin kommunikaatio ja luottamus ovat myös työhyvinvoinnin perusedellytyksiä. 3) Näyttöön perustuva muutosjohtajuus. Tämä tarkoittaa tiedon hyödyntämistä muutoksen ymmärtämisessä. Muutoksen johtaminen on helpompaa, jos se perustuu luotettavaan tietoon. on oleellista, että muutosprosessin ohjausta koskeva päätöksenteko perustuu tietoon ja konkreettiseen näyttöön siitä, miltä muutos ilmiönä näyttää.

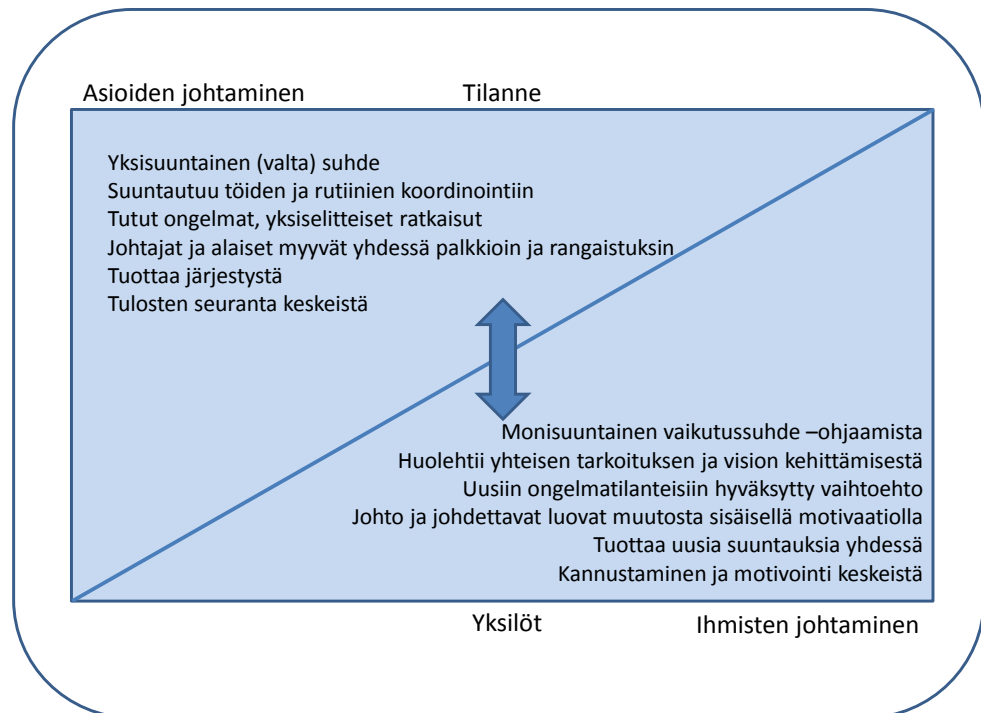
Pirisen (2014, 9) mukaan ihmisten johtaminen muutoksessa on perusasioiden tekemistä. Lähtökohtana on, että työntekijä haluaa päästä vaikuttamaan, saada aikaan onnistumisia ja kokea itsensä arvokkaaksi. Kotter (1996, 23) esittääkin, että muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70 - 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 - 30 -prosenttisesti asioiden johtamista. Kotter selventää edelleen, että asioiden johtaminen eli management tarkoittaa joukkoa prosesseja, jotka pitävät käynnissä ihmisten ja tekniikoiden muodostaman järjestelmän. Näistä tärkeimpiä ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu. Johtajuus tai ihmisten johtaminen eli leadership on taas joukko prosesseja, joilla organisaatiot perustetaan ja muutetaan toimintaympäristön olosuhteita vastaaviksi. Johtajuutta harjoitettaessa määritellään miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, johdetaan ihmiset tuon vision

suuntaan ja kannustetaan ihmisiä tekemään visiosta totta. Taulukossa 2. on esitetty Kotterin (1996, 22) näkemys asioiden ja ihmisten johtamisesta.

Taulukko 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (Mukailtu Kotter 1996, 22.)

ASIOIDEN JOHTAMINEN	IHMISTEN JOHTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelu ja budjetointi: yksityiskohtaisten vaiheiden ja aikataulujen määrittäminen, tarvittavien resurssien varaaminen</li> <li>• Organisointi ja miehitys: organisaation rakenne, miehitys, vallan ja vastuun delegointi, toimintaperiaatteiden määrittäminen, seuranta helpottavien järjestelmien kehittäminen</li> <li>• Valvonta ja ongelmanratkaisu: tulosten seuranta, poikkeamien määrittäminen, suunnittelu ja organisointi ongelmien ratkaisemiseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnan näyttäminen: tulevaisuutta koskevan vision laatiminen, strategioiden laatiminen</li> <li>• Ihmisten koordinointi: suuntaviivoista kertominen sanoin ja teoin, strategian ja vision hyväksyttäminen yhteistyötahoilla ja henkilöstöllä</li> <li>• Kannustaminen ja inspirointi: Ihmisten kannustaminen, jotta he voittavat muutosten esteet</li> </ul>
<p><b>TULOKSET</b></p> <p>Ennakoitavuus ja järjestys, kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia: asiakkaat odottavat toimituksia ja osakkaat budjetissa pysymistä</p>	<p><b>TULOKSET</b></p> <p>Kyky saada aikaan suuria ja hyödyllisiä muutoksia: uudet tuotteet ja palvelut, henkilöstön ja johdon välisten suhteiden uudistaminen</p>

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 24 - 25) mukaan asioiden ja ihmisten johtamisen painotus vaihtelee tilanteiden ja yksilöllisten erojen mukaan. Kuviossa 1. on esitetty kuusi keskeistä eroa asioiden ja ihmisten johtamisen välillä.

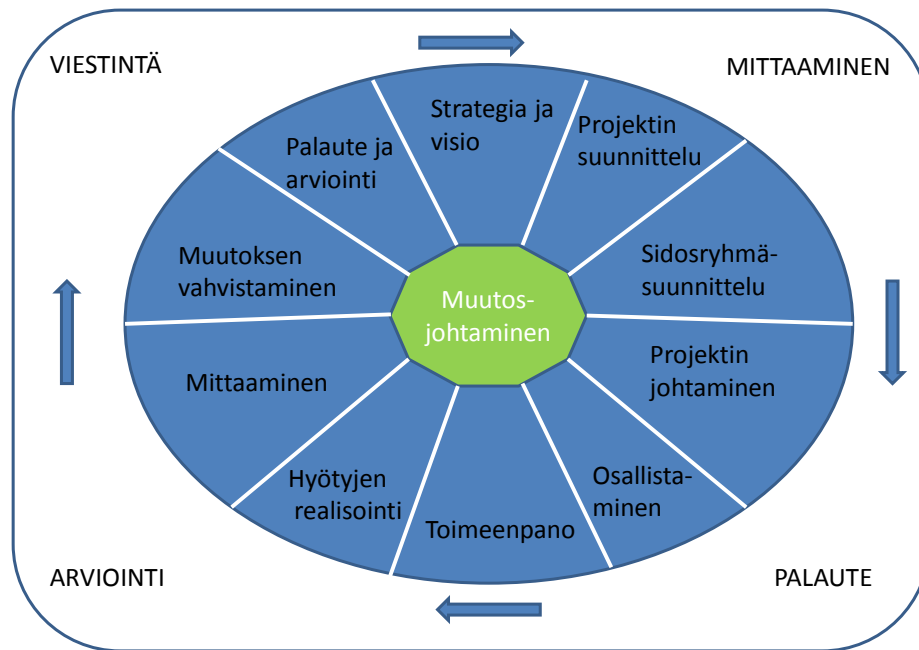


Kuvio 1. Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus (Kalliomaa & Kettunen 2010, 25.)

Pirisen (2014, 229 - 230) mukaan muutosprojektin onnistumisen edellytyksinä ovat oikea osaaminen, tarkka projektisuunnitelma, selkeä hallintomalli ja pelisäännöt, ylimmän johdon tuki, aktiivinen viestintä ja systemaattinen johtaminen. Kuviossa 2. on esitetty Pirisen näkemys muutosprojektin johtamisesta. Muutosprojekti etenee palautteen, arvioinnin, viestinnän ja mittaamisen kautta tavoitteeseensa.



## Muutosprojektin johtaminen



Kuvio 2. Muutosprojektin johtaminen (Mukailtu Pirinen 2014, 230.)

Esimiehen rooli nousee merkittäväksi tekijäksi muutoksen läpiviemisessä. Arikosken ja Sallisen (2007, 83) mukaan esimiehen rooli on haasteellinen, koska hänen on toimittava kolmessa eri roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Pontevan (2010, 67 - 84) mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksen läpiviemisessä ovat johdettavien tukeminen ja palkitseminen. Yhdessä tekemällä ja eteenpäin katsomalla esimiehellä on mahdollisuus onnistua tehtävässään. Tukemisella tarkoitetaan tiedollisen, osallistavan, taloudellisen ja psyykkis-emotionaalisen tuen tarjoamista. Palkitsemisella tarkoitetaan palautteen antamista, koska se motivoi henkilöstöä saavuttamaan hyviä tuloksia. Palkitseminen on tärkeä esimiestaito, koska se sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Yhdessä tekeminen tarkoittaa organisaation eri tahojen kollegiaalista yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Eteenpäin katsominen tarkoittaa omien motivaattoreiden ja innoituksen löytämistä.

Mattila (2007, 111) kirjoittaa, että muutostilanteisiin liittyvät osaamispuutteet eivät useinkaan löydy työntekijä- tai toimihenkilöportaalta, vaan lähiesimiesten ja keskijohdon johtamisen taidot ovat vuosikausia samalla kaavalla toimineessa organisaatiossa usein heikot. Nehles, Riemsdijk, Kok ja Looise (2006, 257-258) kirjoittavat myös, että lähiesimiesten henkilöstöjohtamisen taidot ovat usein puutteelliset. Lähiesimiehillä on tärkeä rooli, koska juuri he toteuttavat käytännössä henkilöstöä koskevat toimet muutostilanteessa. Ongelman muodostaa se, että lähiesimiehet eivät myöskään usein näe tarvitsevansa henkilöstöjohtamisen taitoja saavuttaakseen organisaation toimintaan liittyvät toiminnalliset tavoitteensa. Nehles ym. kirjoittavat edelleen, että on olemassa viisi tekijää, jotka estävät lähiesimiehiä onnistuneen henkilöstöjohtamisen saavuttamisessa: 1) haluttomuus, 2) kyvyttömyys, 3) osaamattomuus, 4) tuen puute ja 5) yhteisten linjausten ja menettelytapojen puute.

Stenvall ja Virtanen (2007, 146 – 149) ovat kiteyttäneet olennaisimmat muutoksen johtamisen kysymykset seuraavasti:

- 1) Muutostarve syntyy joko sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä tai niiden yhteisvaikutuksesta; Muutostarpeiden tunnistaminen käynnistää muutosprosessin ja muutos on aina investointi.
- 2) Muutosta pitää suunnitella, ja muutoksen tekemisen täytyy perustua systemaattiseen hallintaan; Suunnitteluun kuuluu riskien tunnistaminen ja hallinta ja muutoksen kokoluokan ja merkittävyyden ja alan tunnistaminen on olennaista. Muutoshankkeiden toteuttaminen vaatii projektihallinnan taitoja.
- 3) Muutosten toteuttaminen liittyy oppimiseen organisaation kaikilla tasoilla; Oppiminen syntyy kriittisen reflektiivisen työtteen vahvistumisen myötä.
- 4) Muutosviestintäsuunnitelma edesauttaa muutoshankkeen läpivientiä; Paras lähtökohta on dialogisuuden periaate. Tällä varmistetaan henki-

löstön osallistaminen muutoshankkeen toteutuksessa. Avoin viestintä vahvistaa luottamusta.

- 5) Luottamus on keskeinen muutoshankkeen edellytys; Luottamus auttaa kestävästi epävarmuutta ja se mahdollistaa oppimisen. Tällöin organisaation etu tulee tärkeämmäksi kuin yksilön etu.
- 6) Muutoksissa tulee vahvistaa toimijoiden muutosdynamiikkaa ja -kompetensseja; Muutosdynamiikka tarkoittaa prosessia, jonka yksilö käy läpi tunnetasolla ja kognitiivisesti.
- 7) Muutoshankkeiden läpivieminen perustuu tietoon; Tietoa luova organisaatio on muutoshankkeen toteutuksen viitekehys. Tämä tarkoittaa organisaation kehittämisosaamisen kasvattamista.
- 8) Ilman johtajuutta muutoshankkeet eivät onnistu; Menestyminen edellyttää henkilöjohtamiseen liittyviä valmiuksia, keskeneräisyyden sietämistä, muutosvastarinnan kohtaamiseen liittyvää rohkeutta ja tavoitteellisuutta

Kvistin ja Kilpiän (2006, 8) mukaan organisaatioiden muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn vahvistamisen on oltava jatkuvaa. Muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn luomiseen kuuluu viisi osa-aluetta: 1) muutosagentin oman muuttumiskyvyn kehittäminen, 2) tiimin muuttumiskyvyn kehittäminen, 3) muutoshenkisen ilmapiirin luominen, 4) muutostarpeen osoittaminen tuomalla esiin tosiasioita ja 5) aikaisempien hyvien suoritusten arvostaminen. Myös Timmor ja Zif (2010, 154) kirjoittavat organisaation muutosvalmiudesta. Organisaation muutosvalmiutta tulisi tarkastella heidän mielestään kolmen tekijän pohjalta. Ensimmäinen tekijä on johdon kyvykkyys jatkuvaan toimintaympäristön mahdollisuuksien ja uhkien tarkkailuun. Toinen tekijä on se, miten johto onnistuu arvioimaan mahdollisuuksien ja uhkien ajoituksen ja kolmantena on johdon kyky arvioida niiden innovatiivisuutta ja monipuolisuutta. Organisaatiot, joiden johtajat arvottavat organisaationsa muutosvalmiuden kyvyt korkealle, pääse-

vät parempaan suorituskykyyn saavuttavat parempia tuloksia ja kuin sellaiset organisaatiot, joiden johtajat pitävät organisaationsa muutoskyvykkyyttä alhaisena. Tämän perusteella Timmor ja Zif kirjoittavat edelleen, että organisaatioiden muutosvalmiutta voidaan parantaa kehittämällä sekä johtajien että organisaatioiden kyvykkyyttä muutosvalmiuteen.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 43) mukaan jokainen muutosprosessi on ainutkertainen. Samoilla johtamismenetelmillä saattaa syntyä tosistaan poikkeava tulos, koska organisaatioilla on historiansa ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat aina tuleviin kokemuksiin. Muutoksissa tapahtuu aina oppimista ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. Tämän vuoksi taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä ymmärtääkseen organisaationsa rajoituksia ja luodakseen edellytyksiä tulevalle kehitykselle. Myös organisaatiomuutoksen tyyppi vaikuttaa siihen miten muutosta johdetaan.

### **2.3.1 Organisaation muutos**

Stenvallin ja Virtasen (2007, 19) mukaan organisaation muutokset voivat joutua monista eri tekijöistä ja ne voivat ilmetä monin eri tavoin. Ajankohtaisia haasteita johtamiselle ovat: globalisaatio, paine muuttaa vanhat jäykät organisaatiomallit joustaviksi tiimi- ja verkostomalleiksi, strateginen orientoituminen kankean suunnittelun korvaajana, uudet kumppanuudet ja mallit palvelutuotannossa, sisäisten ja ulkoisten palvelujen digitalisointi ja uusi kommunikaatioteknologia sekä kestävä kehityksen yhteiskuntavastuu. Stenvall ja Virtanen kirjoittavat edelleen, että paineita luovat myös työelämää yleisesti koskevat muutokset: henkilöstön ikääntyminen, uudelleen koulutustarve, uusien työtehtävien osaamistarve, uudet työn tekemisen mallit ja uuden kommunikaatioteknologian käyttöönotto. Toisaalta organisaatioiden muutokset voidaan jaotella sisäisistä ja ulkoisista syistä johtuviin muutoksiin. Ulkoisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muutokset ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Sisäisiä tekijöi-

tä voivat olla: johtamiskulttuurin kehittyminen, organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet ja asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Edellä mainitut tekijät voivat johtaa muutoksiin, jotka kohdistuvat toimintatavoihin ja koko organisaation toimintakulttuuriin. (Stenvall & Virtanen 2007, 27 - 28).

Ylikosken ja Ylikosken (2009, 94) mukaan useimmat organisatoriset muutokset kuuluvat neljään seuraavaan päätyyppiin: 1) Toimintojen ja organisaation osien yhdistely ja fuusiot, joilla pyritään saavuttamaan synergiaetuja. 2) Strategioiden ja palvelujen uudelleen arvioinnit, joilla pyritään toiminnan sisällön tai asiakaskohdennuksen uudistamiseen. 3) Kustannusten säästöohjelmat entinen palveluvalikoima säilyttämällä. Tällä pyritään tuottavuuden lisäämiseen joko kustannuksia säästämällä tai hintoja nostamalla. Tuottavuutta kohotetaan toimintatapaa muuttamalla. Hallintokustannuksia pyritään karsimaan samassa suhteessa kuin kuitakin kustannuksia ja 4) Alasajo tai saneeraus.

Stenvall ja Virtanen (2007, 24) kirjoittavat, että organisaatiomuutokseen liittyy kaksi olennaista muuttujaa: aikahorisontti ja kohdentaminen. Taulukossa 3. on esitetty organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla.

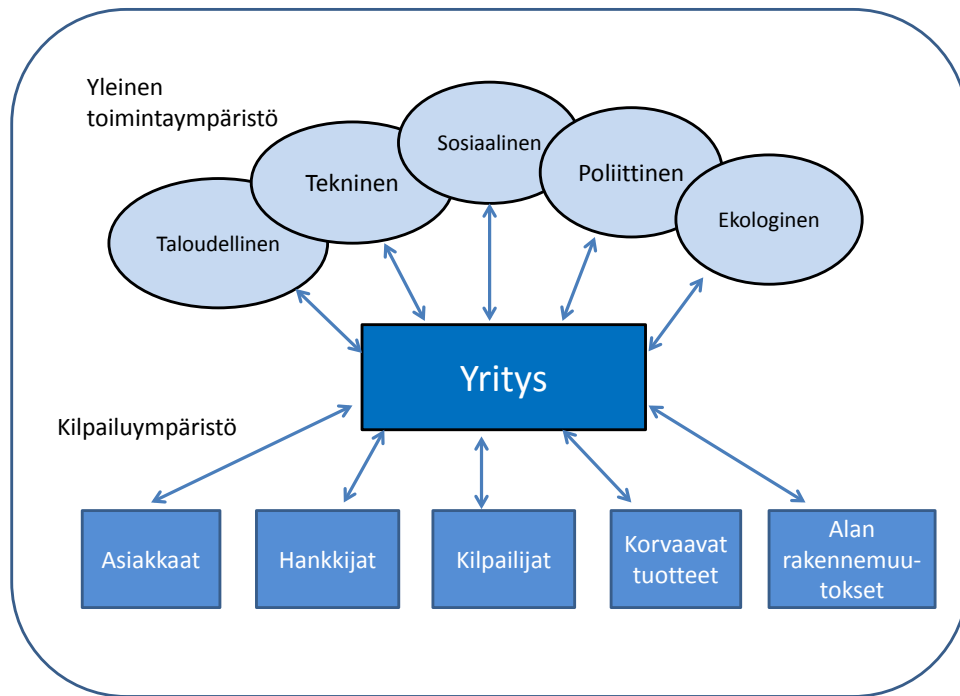
Taulukko 3. Organisaatiomuutosten tyypittely. (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Muutosten aikahorisontti ja muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Suppea	<p><b>MUUTOSTYYPPI 1</b></p> <p><b>Laajuudeltaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 2</b></p> <p><b>Inkrementaalinen muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>
<b>Laaja-alainen</b>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 3</b></p> <p><b>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttämä muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 4</b></p> <p><b>Radikaali pitkän aikajänteen muutos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

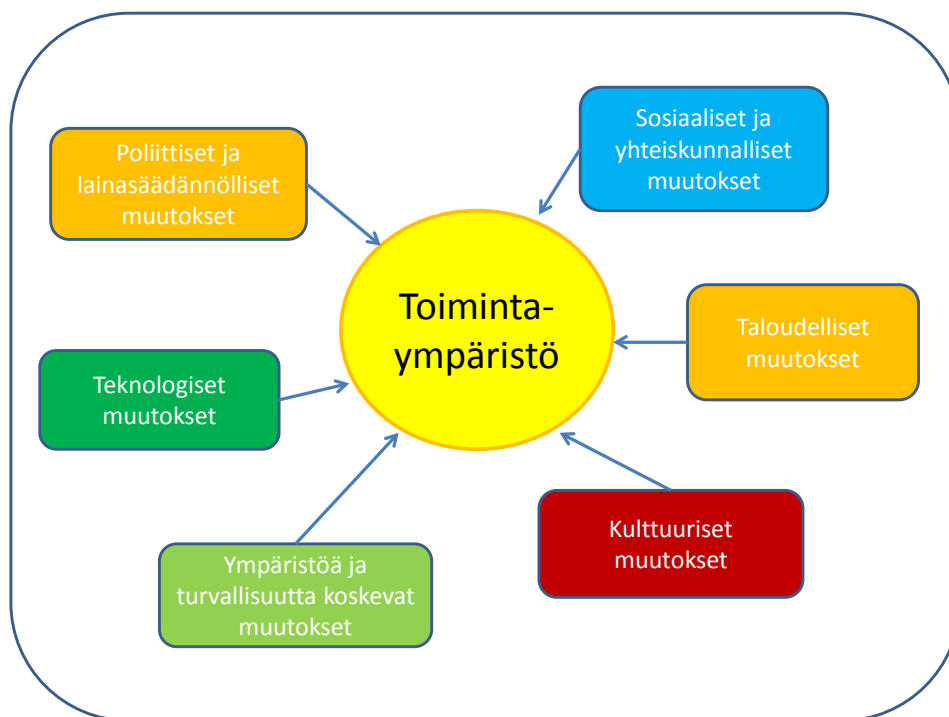
### 2.3.2 PESTEK-analyysi jäsentää toimintaympäristön muutoksia

Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007, 24) kirjoittavat, että julkisten organisaatioiden muutokset voivat aiheutua monista eri tekijöistä. He esittävätkin, että julkisen hallinnon palvelujen tarkasteluun sopii hyvin PEST-malli. Tämä tarkoittaa, että muutoksiin vaikuttavat Poliittiset, Ekonomiset, Sosiaaliset ja Taloudelliset toimintaympäristön tekijät. Tarja Meristö on esitellyt PESTE-mallin vuonna 1991 tutkiessaan, miten tulevaisuuden tutkimus soveltuisi yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon tueksi. Kuviossa 3. on kuvattu miten Meristö (1991, 158) jäsentää yrityksen toimintaympäristöä sekä yleisellä tasolla (PESTE) että kilpailuympäristön kautta.



Kuvio 3. Yritys toimintaympäristönsä kentässä (Meristö 1991, 158.)

Meristön (1991, 158) PESTE-analyysi on yleisesti käytetty tapa tarkastella organisaation toimintaympäristöä. Se huomioi poliittiset (political), taloudelliset (economical), sosiaaliset (social), teknologiset (technological) ja ekologiset (ecological) ympäristötekijät, jotka kaikki voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Kun PESTE-tekijöihin lisätään kulttuuriset (cultural) ympäristötekijät, saadaan PESTEK-analyysi. Kuviossa 4. on esitetty toimintaympäristön arvioinnin ilmiöalueet (PESTEK).



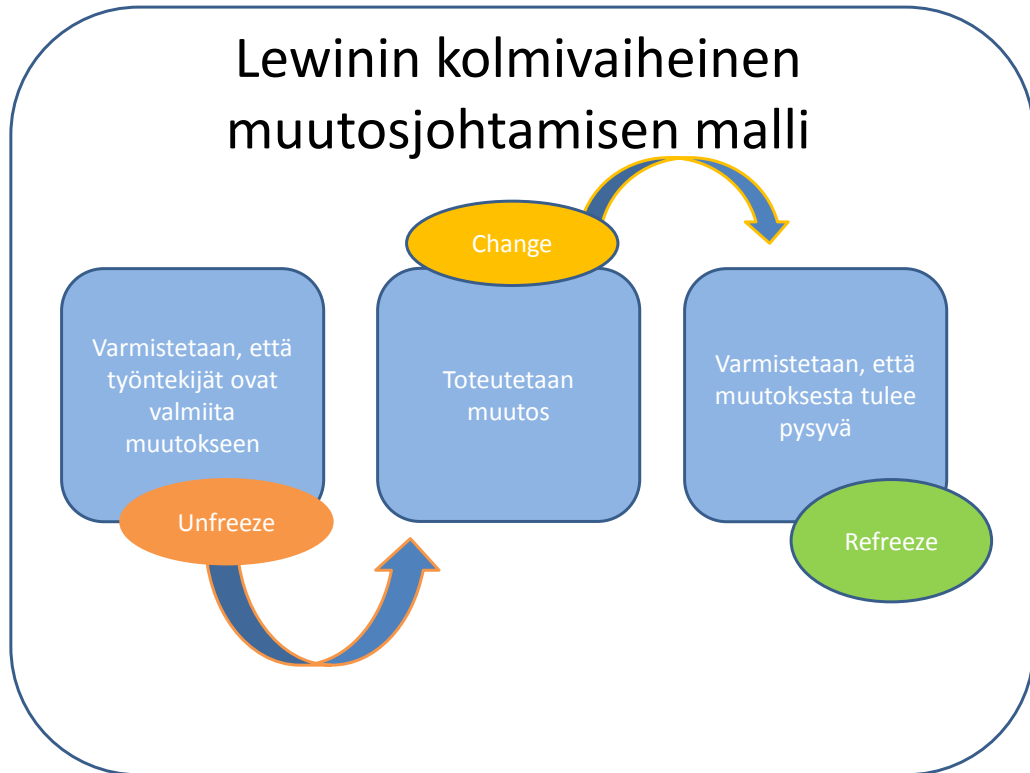
Kuvio 4. PESTEK. Toimintaympäristön arvioinnin ilmiöalueet (Mukailtu Espoon kaupunki 2015.)

## 2.4 Muutosjohtamisen teoriat

Ensimmäinen muutosjohtamisen varsinainen teoria on Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli: "unfreeze - change – refreeze", joka kehitetty vuonna 1951. Ensimmäinen vaihe on sulatusvaihe, jota voidaan kutsua myös muutosvalmiuden vaiheeksi. Siihen kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen. Aiemman tilan purkaminen on välttämätöntä, jotta saadaan tilaa uudelle järjestelmälle. Toinen vaihe on muutoksen toteuttaminen, johon kuuluu uuden organisaation ja toimintatavan luominen. Viimeinen vaihe on muutoksen jäädäyttäminen, jossa pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos ankkuroidaan ympäristöön. (Kritsonis 2005.) Lewinin mallissa korostuu ryhmien rooli muutoksessa. Vaikuttamalla koko ryhmään



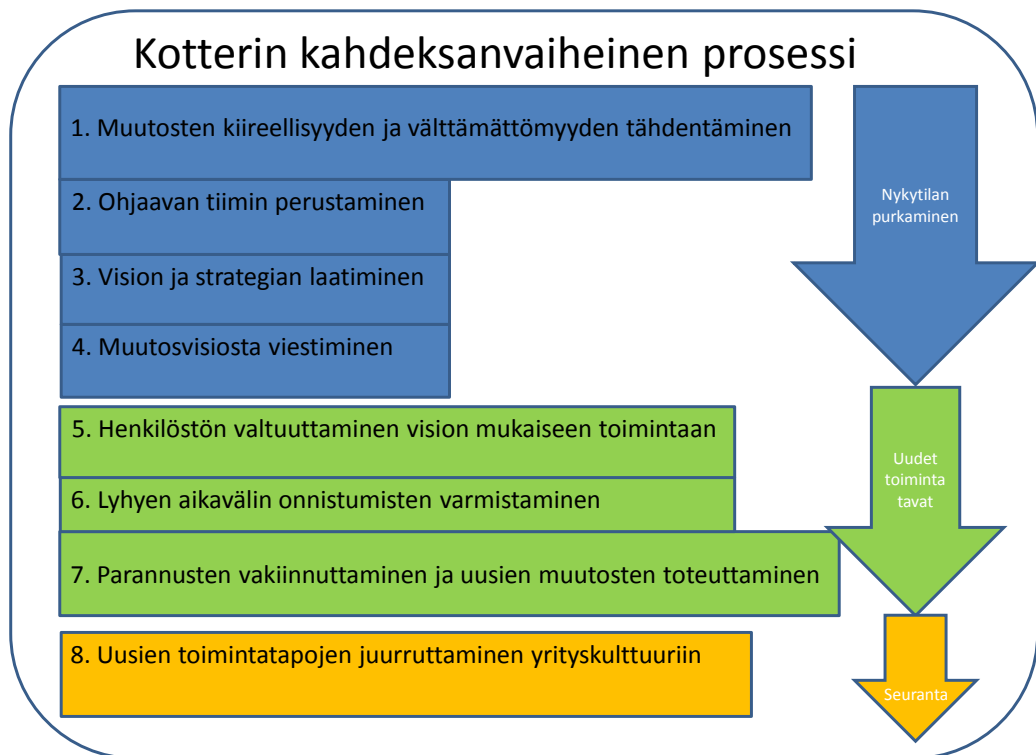
saadaan parempia tuloksia kuin yksittäiseen työntekijään vaikuttamalla. Kuviossa 5. on esitetty kolmiportainen Lewinin malli.



Kuvio 5. Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli (Mukailtu Management principles, 2015.)

Kotter (1996, 18 - 19) lähestyy organisaation muutosta kahdeksanvaiheisen prosessimallin kautta. Tämä on esitetty kuviossa 6. Muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat pakoilleen jämähtäneen nykytilan purkamisessa. Ensimmäinen vaihe sisältää muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämisen, johon sisältyy organisaation kilpailutilanteen ja markkinoiden tutkiminen sekä mahdollisuuksien ja kriisien määrittely. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi, joka on riittävän pystyvä ohjaamaan muutosta ja työskentelemään yhdessä. Kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategia muutoshankkeen toteuttamiseksi ja ohjenuoraksi. Neljännessä vaiheessa viestitään muutosvisiosta kaikilla mahdollisilla olemassa olevilla keinoilla ja välineillä. Vaiheet 5 - 7 ovat varsinaisia muutosvaiheita, joissa otetaan käyttöön monia uusia toimintamalleja. Viidennessä vaiheessa henkilöstö valtuute-

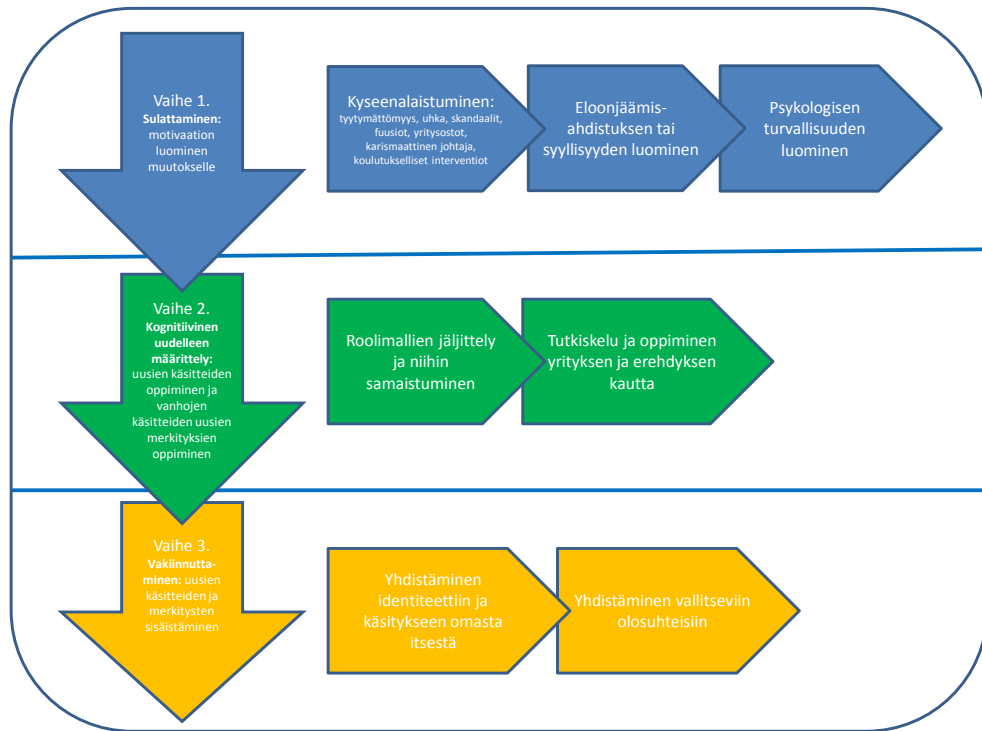
taan vision mukaiseen toimintaan ja irtaudutaan järjestelmistä ja rakenteista, jotka heikentävät muutoksen toteutumista. Vaiheessa kuusi varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Seitsemännessä vaiheessa parannukset vakiinnutetaan organisaatioon ja toteutetaan uudet muutokset. Viimeisessä, kahdeksannessa, vaiheessa uudet toimintamallit juurrutetaan yrityksen kulttuuriin. Tämä tarkoittaa parempia suorituksia asiakkuuksien, henkilöstön ja asioiden johtamisessa.



Kuvio 6. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanportainen prosessi (Mukailtu Kotter, 1996, 18.)

Scheinin (2009, 132 - 136) transformatiivisen muutoksen malli pohjautuu Lewinin kolmivaiheiseen malliin. Siinä on samat päävaiheet, joihin Schein on lisännyt omat näkemyksensä organisaation muutokseen liittyvistä tekijöistä. Kuviossa 7. on esitetty Scheinin malli organisaation transformatiivisesta muutoksesta. Muutosprosessin ensimmäinen vaihe on sulattamisprosessi eli motivaation luominen muutokselle. Tämä tapahtuu vallitsevan tilan kyseenalaistamisella, eloonjäämisahdistuksen tai syyllisyyden luomisella ja psykologisen

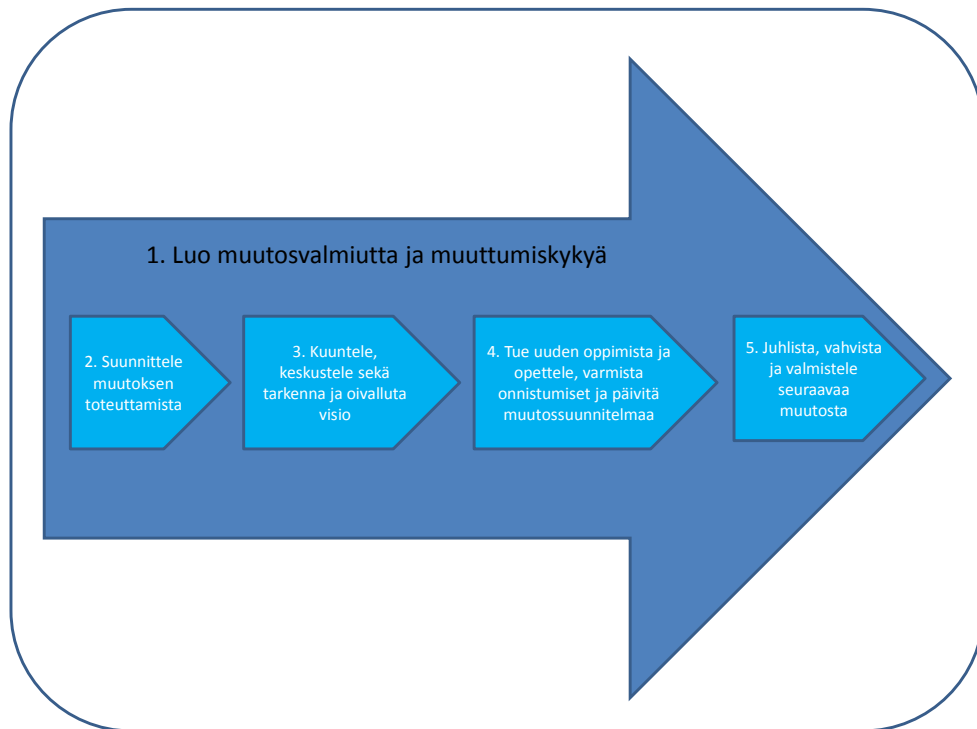
turvallisuuden luomisella. Vallitsevan tilan kyseenalalaistaminen voi olla seurausta monesta organisaatioon vaikuttavasta eri tekijästä. Näitä voivat olla sisäinen tyytymättömyys tai ulkopuolinen uhka, organisaatioon liittyvät skandaalit, fuusiot ja yritysostot ja karismaattisen johtajan aikaan saama eloonjäämisahdistus. Myös muutoshankkeeseen liittyvä koulutus voi saada aikaan uudenlaista ajattelua ja tyytymättömyyttä. Eloonjäämisahdistukseen liittyy oppimisahdistus. Kun eloonjäämisahdistuksen jälkeen hyväksytään muutostarve, aletaan kokea oppimisahdistusta, joka ilmenee osaamattomuuden ja siitä rankaisemisen pelkona, identiteetin menettämisen pelkona ja ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkona. Psykologisen turvallisuuden luomisella tarkoitetaan positiivisen vision viestimistä, koulutuksen järjestämistä ja oppimisen mahdollistamista organisaation eri tasoilla, positiivisten roolimallien esimerkkiä ja vertaisryhmien tukea sekä yhdenmukaisia rakenteita ja järjestelmiä. Scheinin (2009, 134) mukaan kaikki muutokset alkavat jonkinlaisella kyseenalalaistamisella. Toinen vaihe käsittää Kognitiivisen uudelleenmäärittelyn. Tällä tarkoitetaan muutokseen liittyvien uusien käsitteiden oppimista ja vanhojen käsitteiden uusien merkitysten oppimista. (Schein 2009, 142.) Uusia käsitteitä voi oppia joko jäljittelemällä roolimallia ja samaistumalla psykologisesti tähän henkilöön tai keksimällä omia ratkaisuja, kunnes joku toimii omalla kohdalla eli yrityksen ja erehdyksen kautta. Muutosjohtajan on oltava selvillä lopullisista tavoitteista ja osallistettava henkilöstöä valitsemaan sellaiset keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. (Schein 2009, 144 – 145.) Kolmas eli viimeinen vaihe on vakiinnuttaminen, jossa uuteen toimintatapaan johtavat uudet käsitteet sisäistetään. Kun uudet toimintatavat sopivat yksilön persoonallisuuteen ja käsitykseen omasta itsestä, ja ne ovat yhdenmukaisia yksilön ja ryhmän odotusten kanssa, uusista toimintatavoista tulee pysyvä osa sekä yksilöä että ryhmää. (Schein 2009, 145.)



Kuvio 7. Transformatiivisen muutoksen malli (Mukailtu Schein 2009, 132.)

Kvistin ja Kilpiän (2006, 169) muutosjohtamisen malli, joka on esitetty kuviossa 8., sisältää viisi osa-aluetta, jonka ensimmäinen osa-alue on muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn luominen organisaatioon. Tämä on kaiken perusta ja lähtökohta. Muutosvalmiuden vahvistaminen kuuluu muutoksen johtamisen jokaiseen vaiheeseen. Toinen vaihe sisältää muutoksen suunnittelua ja toteuttamista. Tähän kuuluu muutoksen toteuttamisesta vastaavan tiimin perustaminen, vision luominen, viestintäsuunnitelma ja osaamisen kehittämissuunnitelma ja muutoksen onnistumisen mittarit. Kvistin ja Kilpiän (2007, 176) mukaan muutoksen suunnittelu tapahtuu rinnakkain muutoksen kokemiseen liittyvien tunteiden käsittelyn kanssa. Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus vähentää inhimillisistä reaktioista aiheutuvaa kitkaa kuuntelemalla ja keskustelemalla sekä viestimällä tehokkaasta uudesta visiosta ja tahtotilasta. Neljäs vaihe sisältää henkilöstön kannustamista uusien asioiden opetteluun, muutoksen tiellä olevia esteiden poistamista, motivaation ylläpitämistä varmistamalla onnistumisia ja muutossuunnitelman toteuttamista. Viidennessä vaiheessa eli muutoksen toteuttamisen loppuvaiheessa on tärkeää arvostaa henkilöstön

tekemään työtä huomioimalla ja palkitsemalla henkilöstöä hyvistä suorituksista. Vanhoihin toimintatapoihin palaaminen on estettävä vahvistamalla jatkuvasti uusien toimintamallien paremmuutta ja varmistettava, että muutoksesta tulee pysyvä olotila. Muutosprosessin lopussa on myös tärkeää arvioida mitä muutoksesta on opittu, mitkä asiat onnistuivat ja mikä epäonnistui.



Kuvio 8. Muutosjohtamisen malli (Mukailtu Kvist & Kilpiä 2006, 170.)

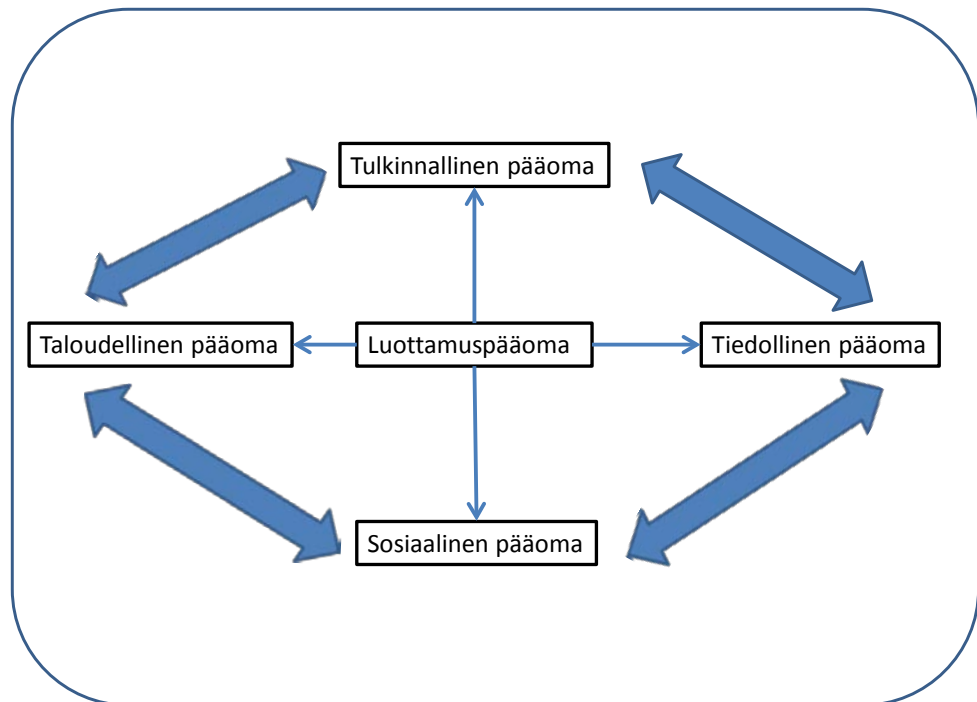
## 2.5 Luottamus

Stenvallin ja Virtasen (2007, 77) mukaan onnistunut muutos vaatii luottamusta ja luottamus on muutostilanteen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Heidän mukaansa:

*Luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntynyttä vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun.*

Harisalo ja Miettinen (2010, 34 – 35) kirjoittavat myös että organisaation toiminta on ihmisten välitä vuorovaikutusta, jossa ihmisten välinen käyttäytymisen muodostaa keskeisen merkityksen organisaation sisäiselle ja ulkoiselle luottamukselle. Harisalo ja Miettinen kirjoittavat edelleen, että on olemassa seitsemän erilaista käyttäytymisen piirrettä, jotka luovat luottamusta. Näitä ovat: 1) sitoutuminen työhön, 2) toistensa tunteminen, 3) vastuullinen käyttäytymisen ja vastuun kanto, 4) rehellisyys, 5) käyttäytymisen johdonmukaisuus, 6) avoin kommunikaatio ja 7) taito sovittaa ja ratkaista konflikteja. Ollakseen luotettavia johtajien on näiden seikkojen lisäksi osattava aktivoida organisaationsa arvostamalla henkilöstöä, olemalla vakuuttavia, kehittäviä, palvelevia ja hyvää yhteishenkeä ylläpitäviä.

Harisalo ja Miettinen (2010, 39 – 40) kirjoittavat luottamuspääomasta. Heidän mukaansa luottamuspääoma motivoi organisaation henkilöstöä tekemään työnsä niin hyvin kuin mahdollista ja kehittämään sitä. Lisäksi se motivoi oppimaan ja kokeilemaan. Luottamuspääoma auttaa ihmisiä suoriutumaan epävarmoissa ja monimutkaisissa olosuhteissa tehtävistään. Luottamuspääomalla on myös merkitys uusien ideoiden ja ratkaisujen esille tuomisessa. Ilman luottamuspääomaa useat uudet kokeilut saattaisivat jäädä toteutumatta. Kuviossa 9. on esitetty Harisalon ja Miettisen (2010, 18) näkemys luottamuspääomasta, jonka pohjalta johdetaan neljää muuta pääomaa: tulkinnallista, tiedollista, sosiaalista ja taloudellista pääomaa. Nämä muodostavat perustan, jolla kehitetään organisaatiota, johtamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta.

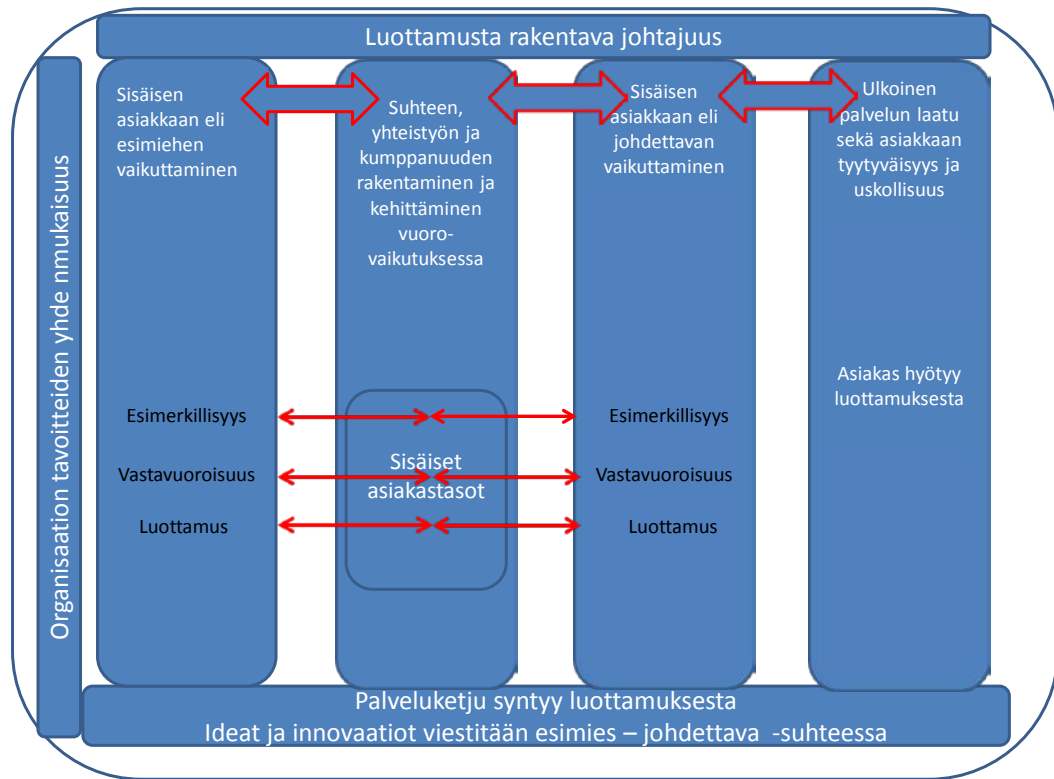


Kuvio 9. Luottamusjohtaminen ja vuorovaikutuksen pääomat (Harisalo & Miettinen 2010, 18.)

Harisalon ja Miettisen (2010, 41) mukaan luottamuspääoma pätevoittää säännöt, joiden mukaan organisaatioissa ratkaistaan ongelmia ja asioita. Henkilöstön on tärkeää tietää, että asioita hoidetaan oikeudenmukaisesti ja että henkilöstön ei tarvitse pelätä syrjintää tai väärinkäytöksiä. Luottamuspääoma auttaa henkilöstöä kohtaamaan todellisuuden ongelmallisuuden ja vaikean hallittavuuden henkisesti yhtenäisenä. Lisäksi pääomana luottamus vähentää oleellisesti johtamisen kustannuksia, kun asiat hoituvat paremmin ja joustavammin.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 33) kirjoittavat luottamusta rakentavan johtajuuden mallista eli luottamusjohtajuudesta, joka syntyy vuorovaikutusprosessissa esimiehen ja johdettavan välillä. Tavoitteena on kumppanuus, joka mahdollistaa erinomaisen palvelun sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välillä sekä kaikkia osapuolia palvelevien ratkaisujen oikeiden ratkaisujen tekemisen. Esimiehen ja johdettavan välisen suhteen rakentumiseen vaikuttavat esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus. Nämä tekijät ovat sisäisen johtamissuhteen keskei-

set tekijät. Jos sisäiset suhteet ovat heikkoja, henkilöstö jättää omaksumatta uudet ideat. Kuviossa 10. on esitetty Luottamusta rakentavan johtajuuden malli.



Kuvio 10. Luottamusta rakentavan johtajuuden malli (Mukailtu Kalliomaa & Kettunen 2010, 34.)

Kalliomaan ja Kettusen (2010, 38 – 39) mukaan luottamukseen perustuvan johtamisen perusta on sisäisessä markkinoinnissa, palvelujohtajuudessa, osallistavassa johtajuudessa sekä esimies – johdettava-suhteen vuorovaikutuksellisuudessa. Kalliomaa ja Kettunen ovat listanneet luottamukseen ja johtamiseen liittyviä tunnusmerkkejä seuraavasti: 1) luottamuksesta on tullut johtamisen kulmakivi, 2) luottamus rakentuu kaikissa johtamistilanteissa, joissa on läsnä asia- ja ihmisten johtamisen piirteitä, 3) luottamus on keskeisin työhyvinvoinnin ja taloudellisen kannattavuuden parantaja, 4) luottamus sisältää useita hyötyjä henkilöstölle, 5) muodolliset valtarakenteet estävät luottamuskulttuurin syntymisen, 6) luottamus mahdollistaa uusista ideoista ja innovaatioista viestimisen, 7) luottamus toimii organisaation kriisitilanteissa puskurina,



8) luottamusta voi kehittää ja parantaa, 9) esimiehen ja johdettavan välinen kumppanuus perustuu luottamukseen ja 10) sisäinen arvoasiakas on luottamusta kehittävä esimies tai johdettava.

## 2.6 Työyhteisö ja muutosviestintä

Yhteiskunnan, työn ja työelämän muutokset ovat aiheuttaneet työyhteisöviestinnän merkityksen korostumisen. Aikaisemmin on puhuttu sisäisestä tiedottamisesta, jonka kohderyhmänä on ollut organisaation henkilöstö. Nämä kaksi käsitettä edustavat kuitenkin vanhakantaista ajattelua, jota on ollut syytä uudistaa. Uudet käsitteet ilmentävät vastuullisen dialogin ajatusta. Tiedotus on muuttunut viestinnäksi, joka tarkoittaa keskinäistä vuorovaikutusta, jossa vaihdetaan tietoa, kokemuksia ja osaamista. Kohderyhmäajattelu on muuttunut ajatteluun osapuolista, jotka omien tehtäviensä kautta osallistuvat työyhteisössä käytävään vuoropuheluun. Lisäksi verkostomaisesti toimivien työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa toimii eri rooleissa olevia asiantuntijoita ja kumppaneita, jotka saattavat olla virallisesti jonkun muun organisaation jäseniä. (Juholin 2013, 174 – 175).

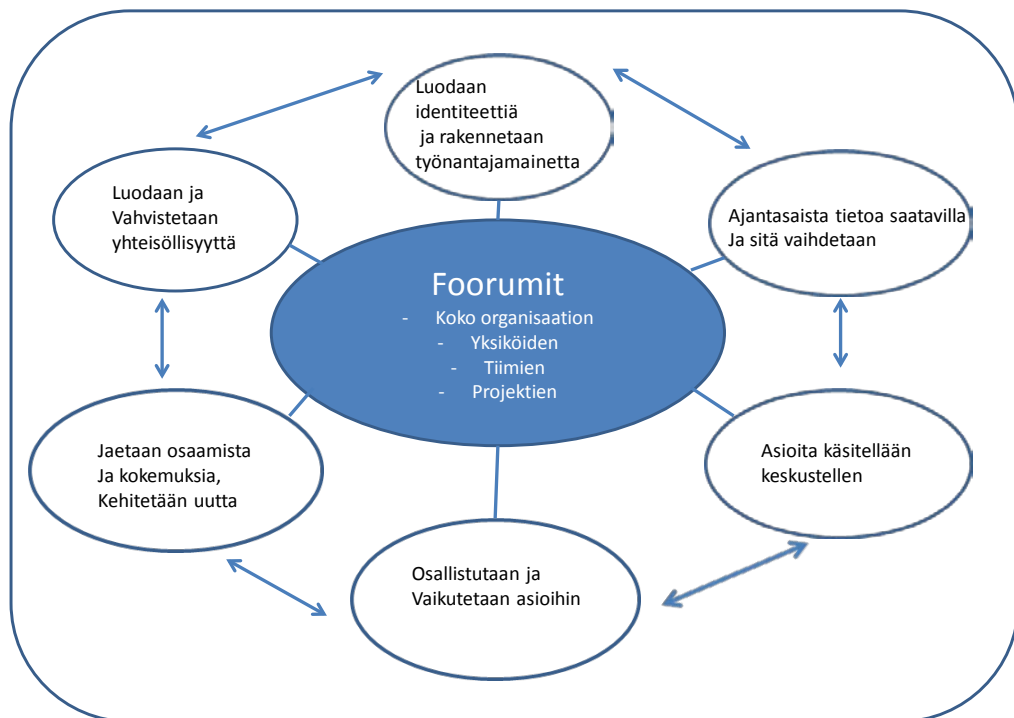
Juholin (2013, 23) määrittelee työyhteisöviestinnän seuraavasti:

*Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö, jossa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti, kollegiaalisesti ja johdetusti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen – työn ilo, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja uudistuminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. Tämä tapahtuu vastuullisen dialogin kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön ja omaan identiteettiinsä.*

Juholinin (2013, 177) mukaan viestintä perustuu vastuullisen dialogin paradigmaan, joka nojaa oletukseen, että:

*viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset toimivat sekä tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia vastuullisesti ja itseohjautuvasti.*

Kuviossa 11. on esitetty Juholinin (2013, 177 – 179) työyhteisöviestinnän uusi agenda. Se koostuu kuudesta osatekijästä sekä niitä yhdistävästä tekijästä. Nämä ovat: 1) ajantasainen tieto, jota on koko ajan saatavilla, 2) isoja ja merkityksellisiä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys, 3) tunnelma on rento ja arvostava, jossa jokainen uskaltaa puhua ja tuoda esiin mielipiteitään, 4) osallisuus ja vaikuttaminen ovat mahdollista kaikille, 5) yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä, 6) työnantajamaine on osa jokaisen työtehtävää. Edellisiä yhdistävä tekijä on foorumit, joilla toiminta ja viestintä tapahtuu. Ne ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, jotka yhdistävät työyhteisön verkostoihin ja toimintaympäristöön.



Kuvio 11. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Mukailtu Juholin 2013, 179.)

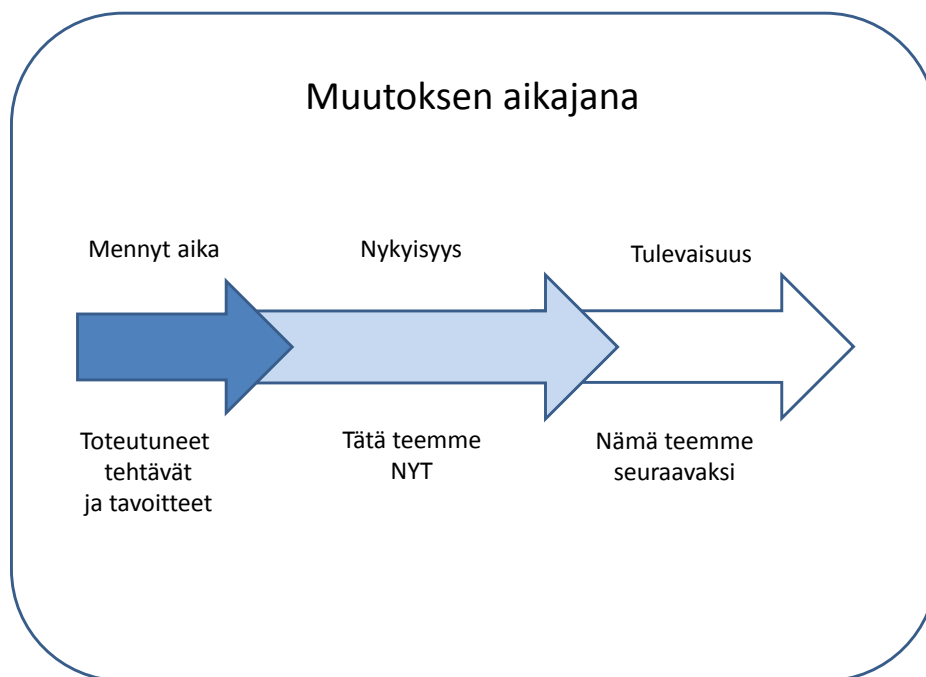
Åberg (2006, 93) kirjoittaa johtamisviestinnästä, koska ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamistyössä korostuvat asioiden tulkinta, työn suuntaaminen, organisointi ja valvonta. Lisäksi johtamisessa korostuvat motivoinnin ja kannustamisen merkitys. Åberg määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti:

*Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi ja valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.*

Esimiehen roolin muuttuessa valmentajan tai palvelujohtajuuden suuntaan, kuuluu viestintä myös tarjottaviin palveluihin. Tämän kehityskulun seurauksena myös viestintää voidaan tarkastella kahdelta suunnalta sekä management- että leadership -näkökulmista. Management -näkökulmasta tarkasteltuna johtamisviestintä tapahtuu työyhteisön viestintäjärjestelmän puitteissa ja leadership -näkökulmassa korostuu vuorovaikutteisuus, motivoivuus ja sitoutumista aikaansaava viestintä. (Åberg 2006,94). Myös Pirinen (2014, 116) kirjoittaa, että esimiestyö on mitä suurimmassa määrin viestintää ja vaikuttamista. Viestintä on sidoksissa luottamukseen, joka luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Muutostilanteessa esimiehen rooliin kuuluu aktiivinen eri näkökulmista tapahtuva keskustelu henkilöstön kanssa. Näin esimies edesauttaa asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta.

Stenvall ja Virtanen (2007, 61, 63) kirjoittavat, että erityisesti muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle, koska muutostilanteet vaativat monimutkaisten asioiden viestimistä ymmärrettävästi. Heidän mukaansa dialoginen työyhteisöviestintä, joka on kaksisuuntaista ja jonka avulla luodaan muutosta koskevia merkityksiä koko työyhteisön kanssa, on hedelmällisin lähestymistapa muutostilanteissa. Dialogisen yhteisöviestinnän yhteydessä onkin alettu puhumaan muutosviestinnästä, koska muutoshankkeen toteutuminen varmistetaan viestinnällä. (Stenvall & Virtanen 2007, 66). Åberg (2006, 131 – 132) puhuu myös muutosviestinnästä. Hänen mukaansa jatkuvaa muutosviestintää puoltaa se, että muutoshankkeet eivät yleensä toteudu siten kuin ne on suunniteltu. Muutoksesta on kerrottava mitä on

tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. Pitää myös kertoa sellaisista asioista, joista ei voi kertoa. Kuviossa 12. on esitetty muutoksen aikajana muutosviestinnän näkökulmasta. Muutosviestintään liittyy jatkuva informoiminen, vaikka ei olisikaan mitään kerrottavaa.



Kuvio 12. Muutoksen aikajana (Mukailtu Pirinen 2014, 123.)

Juholin (2013, 391 -392) kirjoittaakin, että muutosviestinnästä on viime aikoina alettu puhumaan omana viestinnän lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Juholin kirjoittaa edelleen, että muutoksen viestimiseen pätevät yleiset viestinnän lainalaisuudet. Kun muutos on laaja, merkittävä ja vaikea, se vaatii tavallista enemmän kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja tilaa keskusteluille. Juholinin (2013, 393) mukaan muutosprosessin edetessä on tärkeää huolehtia seuraavista asioista: a) informoidaan henkilöstöä ja muita sidosryhmiä päätöksistä oikea-aikaisesti, b) huolehditaan, että ymmärrystä lisäävää tietoa on aina saatavilla, c) varmistutaan, että asioita käsitellään esimiesten johdolla ja d) tehdään kysymysten esittäminen mahdollisimman helppoksi siten, että jokainen voi osallistua muutoksen valmisteluun ja toteutuk-

seen. Muutosviestinnän seitsemän tavoitetta ovat Juholinin (2013, 393) mukaan seuraavat: 1) henkilöstö ja muut sidosryhmät ymmärtävät mistä muutoksessa on kysymys, 2) organisaation jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan ja ymmärtävät oman roolinsa, 3) asianosaisilla on tieto siitä, miten edetään ja mitä tavoitteita on saavutettu, 4) jokainen kokee tulevansa kuulluksi, 5) jokainen voi kysyä ja saa vastaukset kysymyksiin, 6) jokainen voi esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä, ja ne otetaan vastaan ja käsitellään ja 7) muutosten toteutumisesta on saatavilla seurantatietoa ja tuloksia käsitellään yhdessä.

## 2.7 Vaikuttaminen ja osallisuus

Vaikuttaminen on tullut mukaan työelämään uudella tavalla 2000-luvulla asiantuntijatyöyhteisöjen lisääntymisen vuoksi. Aikaisemmin vaikuttamisen on nähty liittyvän ammattiyhdistystoimintaan ja politiikkaan, mutta tämän päivän työyhteisöissä halutaan vaikuttaa työhön ja työyhteisön toimintaan. Tällainen arkivaikuttaminen kohdistuu työehtoihin, työn järjestelyihin, henkilöstöpolitiikkaan ja johtamiseen. Se voi kohdistua myös tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen. Vaikuttamisen kohteena voivat olla pitkäkestoiset kehitysprosessit, kertaluontoiset hankkeet tai yksittäiset asiat. (Juholin 2009, 144). Juholin kirjoittaa edelleen, että ei-poliittinen vaikuttaminen on työyhteisöissä uusi ilmiö siitä näkökulmasta, että siihen ei sisälly työnantajan ja henkilöstön vastakkainasettelua kuten ammattiyhdistysvaikuttamisessa on ollut tapana. Arkivaikuttamiselle on työyhteisöissä tilausta, koska tietoperustaisissa organisaatioissa on paljon osaamista ja näkemyksiä ja asiantuntijat ovat usein aktiivisia ja haluavat vaikuttaa siihen mihin suuntaan organisaatiota kehitetään. Henkilöstö ei halua enää olla passiivinen valmiiden ratkaisujen vastaanottaja, vaan haluaa olla vaikuttamassa sitä koskeviin asioihin.

Organisaatiokohtainen vaikuttaminen voidaan jakaa viralliseen, puoliviralliseen ja vapaamuotoiseen vaikuttamiseen. Sävyltään vaikuttaminen voi olla joko rakentavaa tai jarruttavaa. Virallinen vaikuttaminen voi olla joko pitkäkes-

toista tai tietynä ajanjaksona osallistumista päätöksentekoprosessiin tai lyhytkestoista vaikuttamista esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen käymistä. Puolivirallinen vaikuttaminen muodostuu erilaisista hankkeiden valmistelusta työryhmissä, työpajoissa ja seminaareissa. Vapaamuotoinen vaikuttaminen syntyy eri tilanteissa ja on spontaania. Usein juuri spontaanin vaikuttamisen yhteydessä syntyy innovaatioiden alut. (Juholin 2009, 145). Vaikuttamisen oleellinen lisäarvotekijä on se, että henkilölle tulee tunne siitä, että hän on jakamassa yhteistä tietoisuutta. Osallistuminen antaa myös paljon epävirallista tietoa. Vaikuttaminen on parhaimmillaan henkilöstövetoista kehittämistä, jossa henkilöstön osaamista hyödynnetään ja ihmiset kokevat työskentelevänsä työyhteisön hyväksi. (Juholin 2009, 148 - 149).

Juholin (2009, 149) on määritellyt osallistavan päätöksenteon seuraavasti:

*Osallistava päätöksenteko tarkoittaa sitä, että organisaation jäseniä ja joskus sidosryhmiäkin, kutsutaan arvioimaan ja kommentoimaan asioita suunnitteluvaiheessa, jopa idea-asteella, jolloin asioihin päästään vaikuttamaan alusta lähtien.*

Juholin kirjoittaa edelleen, että osallistava päätöksenteko voi kääntyä itseään vastaan, jos henkilöstöä kuullaan vain näytösluonteisesti. Vielä hankalampi on tilanne, jossa henkilöstöä osallistetaan päätöksentekoon, vaikka päätöksen on jo tehty. Tämä ilmiö on usein nähtävissä vaikeissa muutosprosesseissa. Tällaisen toiminnan on nähty lisäävän entisestään henkilöstön kynnisyttä ja epävarmuutta. Tässä yhteydessä henkilöstön epävarmuus voidaan jakaa strategiseen, rakenteelliseen ja työperäiseen epävarmuuteen. Strateginen epävarmuus on yhteydessä organisaation suuriin linjauksiin. Rakenteellinen epävarmuus liittyy organisaation sisäisiin asioihin. Työperäinen epävarmuus koskee yksilöitä ja liittyy työnkuvaan mahdollisuuksiin ja työn jatkuvuuteen. Henkilöstön mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vähentää rakenteellista ja työperäistä epävarmuutta. Strategista epävarmuutta vähentää ainoastaan hyvä viestinnän johtaminen.

Vaikuttamisen ja osallisuuden mahdollistamisesta seuraa työyhteisölle monenlaista hyvää: 1) ihmiset kokevat itsensä tärkeiksi, 2) ihmiset kehittyvät työ-

sään ja 3) henkilöstö voi hyvin. Mitä tärkeämpiä työ ja työyhteisö ovat, sitä enemmän halutaan vaikuttaa. Ihmisten työssä jaksamista edistää merkittävästi se, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja työolosuhteisiin. Tärkeä työhyvinvointia edistävä tekijä on ihmisen kokemus siitä, että hän tekee mielekästä työtä, joka tuottaa onnistumisen kokemuksia. Nämä kokemukset syntyvät vilpittömän ja avoimen kommunikoinnin kautta. Vaikuttamisen ja osallisuuden merkitys korostuu muutosprosessien aikana. Henkilöstö kritisoi usein muutosten yhteydessä, että se ei ole päässyt vaikuttamaan. (Juholin 2013, 185).

## **2.8 Tiedon merkitys muutostilanteessa**

Stenvall ja Virtanen (2007, 112 - 113) kirjoittavat että tiedon tuottama epätasapaino toimii muutoksen käynnistäjänä. Epätasapaino tarkoittaa, että muutosta alkaa tapahtua kun organisaation jäsenet alkavat näkemään ristiriitaa nykyisen toiminnan ja toimintaympäristön välillä. Tämän myötä ymmärretään, että asioita voidaan tehdä toisellakin tavalla. Epätasapainoa voi syntyä myös organisaation hyödyntämättömien resurssien ja mahdollisuuksien havaitsemisesta tai vuorovaikutustilanteissa asioiden kärjistämisestä tai avoimuudesta. Muutostilanteissa epätasapainoa voidaan luoda myös tietoisesti. Tähän voidaan käyttää sekä palaute- ja arviointijärjestelmien että toimintaympäristön analysoinnin tuottamaa tietoa, jotka auttavat tunnistamaan organisaation kehittämistarpeita. Tieto, tiedostaminen ja ymmärtäminen ovat välttämättömiä tekijöitä ja edellytyksiä organisaatioiden muutoksissa.

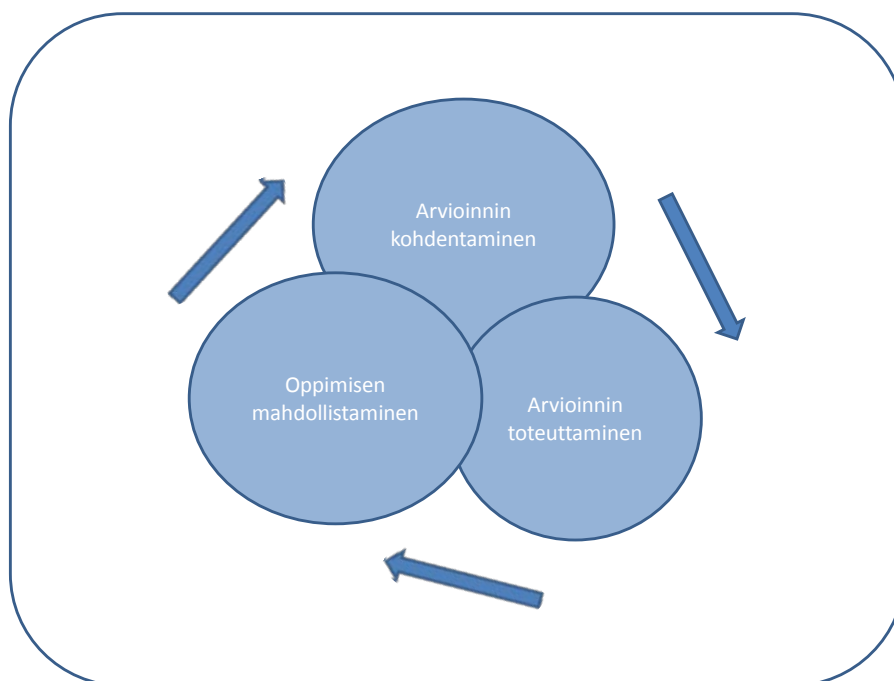
Organisaation muutostilanteissa tarvittavan tiedon on oltava ajantasaista, kokonaisvaltaista ja oikeaa. Ajantasaisuudella tarkoitetaan tiedon välittämistä sellaisena ajankohtana jolloin se on hyödyllistä ja välttämätöntä. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan, että tieto sisältää valitun linjauksen ja toimenpiteen perusteet. Oikealla tiedolla tarkoitetaan, että se perustuu faktoihin ja osoittaa miten eri asiayhteydet vaikuttavat toisiinsa. (Stenvall & Virtanen 2007, 113). Stenvall ja Virtanen puhuvatkin edelleen koviin faktoihin perustuvasta johtami-

sesta, jota he kutsuvat näyttöön perustuvaksi muutosjohtamiseksi. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa johtaminen perustuu parempaan ymmärrykseen, syvempään logiikkaan ja tosiasioihin, jotka ovat edellytyksiä tehdä asioita paremmin kuin aikaisemmin. Näyttöön perustuva muutosjohtaminen auttaa kohtaamaan tosiasiat siitä mikä toimii ja mikä ei toimi. Tämä luo edellytykset korkean suorituskyvyn organisaatiolle ja tuloksekkaammalle päätöksenteolle. Stenvall ja Virtanen (2007, 114) nostavatkin esiin kolme seikkaa, jotka estävät hyvien päätösten aikaansaamisen. Ensimmäinen seikka on että parhaita käytäntöjä arvioidaan ja sovelletaan huolimattomasti, vaikka tiedetään, että organisaatiot poikkeavat toisistaan paljon. Toinen seikka on se, että organisaatioissa keskitytään liiaksi siihen mikä on toiminut aikaisemmin, vaikka uudet tilanteet poikkeavat usein vanhoista tilanteista. Kolmas seikka on se, että muutosjohtajat uskovat jonkin käytännön toimivat oman ideologiansa tai johtamisfilosofiansa perusteella. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa ei välitetä muutostilanteessa vallitsevista tosiasioista tai olosuhteista.

Sydänmaanlakka (2000, 164) kirjoittaa tiedon johtamisesta. Tällä tarkoitetaan prosessia, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Näissä alaprosesseissa tieto muuttuu yksilötasolta tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu organisaation havaittavaksi tiedoksi. Tavoitteena on, että parempaa tietoa sovelletaan päätöksentekotilanteissa ja sen avulla tehdään parempia päätöksiä toiminnan ohjaamiseksi. Sydänmaanlakan (2000, 171) mukaan tiedolla sinänsä ei ole merkitystä, mutta sen on oltava merkityksellistä ja sitä on pystyttävä soveltamaan käytäntöön. Merkityksellinen tieto on aina lähellä organisaation toimintaa. Tiedon alkuperälläkään ei ole väliä, mutta tarvittava tieto on oltava saatavilla helposti.

Stenvall ja Virtanen (2007, 123 -124) puhuvat tietoa luovasta organisaatiosta, koska organisaation pitää jatkuvasti arvioida kriittisesti omaa toimintaansa. Muutostilanteessa arvioinnin vaatimukset kasvavat ja vaativat enemmän resursseja. Kuviossa 13. kuvataan tietoa luovan organisaation tiedon tuottamisen toimintatavat.





Kuvio 13. Tietoa luovan organisaation arviointimallin osatekijät (Mukailtu Stenvall & Virtanen 2007, 125.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 125 - 127) mukaan tietoa luovan organisaation arviointitoimintaa voidaan arvioida seuraavista näkökulmista:

1) *Tietoa luova organisaatio integroi arviointimallinsa työprosesseihinsa.* Tällä tarkoitetaan, että arviointi kytkeytyy organisaation oikeaan tekemiseen. Se liittyy ydin- ja tukiprosesseihin ja sillä on välitön hyödyntämiseen liittyvä velvoite. Arviointi on osa organisaation johtamista.

2) *Tietoa luova organisaatio on oppiva organisaatio.* Tällä tarkoitetaan, että arvioinnin kautta tapahtuva kriittinen reflektio on jatkuvaa toimintaa. Myös organisatorinen oppiminen on luonteeltaan jatkuvaa. Arviointi on osa organisaation normaalia toimintaa.

3) *Tietoa luovan organisaation arviointimalli perustuu demokraattiseen dialogiin.* Tällä tarkoitetaan, että dialogin perustana on avoin kommunikaatio, jonka

lähtökohtana on tiedon saatavuus ja avoin siirto. Muutostilanteiden arvioinnin tavoitteena on muutoskokemuksen tallentaminen ja saadun tietokokonaisuuden hyödyntäminen tulevaisuudessa. Demokraattinen dialogi on tiedon alkulähde, koska organisaation tieto syntyy vuorovaikutustilanteissa. Organisaatiossa syntyvä tieto muokkautuu jatkuvasti ja tulee ymmärrettäväksi suhteessa sen synnyttämään organisaatioon.

*4) Tietoa luovan organisaation arviointimalli edistää oppivaa organisaatiota arvostamalla jatkuvaan parantamiseen tähtäävää organisaatiokulttuuria. Tällä tarkoitetaan erilaisia organisaation palaute- ja oppimismekanismeja, jotka liittyvät erilaisiin toimintatapoihin tai organisaation aikaansaannoksiin ja tavoitteisiin.*

Stenvallin ja Virtasen (2007, 127) mukaan arviointi on hyödyllistä ainoastaan silloin kun se on suunniteltua, se on toteutettu tutkimuksellisena prosessina ja sen tuloksena saatu tieto on hyödynnettävissä.

## **2.9 Tunteet ja muutos**

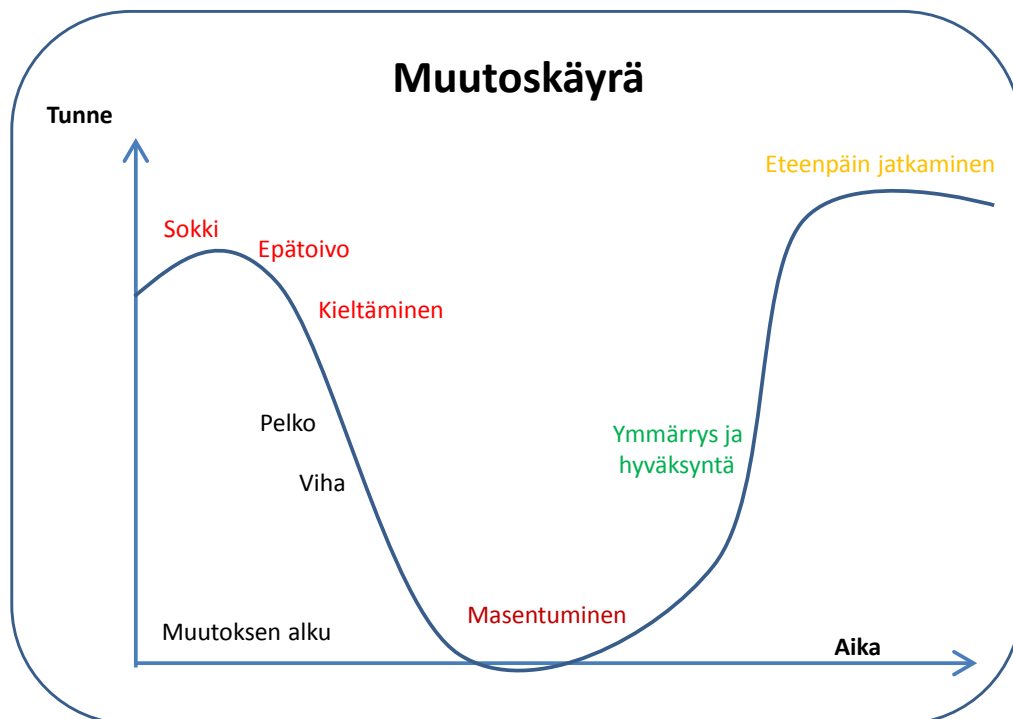
Arikosken ja Sallisen (2007, 45) mukaan työelämän muutostilanteisiin suhtaudutaan usein negatiivisesti, koska ne koskettavat yleensä kokonaisia henkilöstöryhmiä ja ne koetaan yleensä organisaation johdon aikaansaamina muutoksina. Työpaikoilla ihmisten on myös helppo yhdistyä muutosvastarinnan taakse ja yrittää näin estää muutoksen toteutuminen. Ryhmänä vastustaminen on helpompaa kuin yksilönä.

Pirinen (2014, 13) kirjoittaa, että muutos-sana tuo ensimmäisenä mieleen negatiivisen muutoskokemuksen, koska muutoksen yhteydessä ei yleensä puhuta positiivisista muutoksista. Organisaatiomuutos perustellaan järjellä, mutta se koetaan tunteella. Se aiheuttaa tunnekokemuksia, koska siitä aiheutuu ristiriitaisia tunteita. Näitä aiheuttavat menneestä ja tutusta luopuminen ja sopeu-

tuminen ja oppiminen uuteen tuntemattomaan. Tästä on seurauksena, että ensimmäiseksi muutosta vastustetaan.

Muutosten yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Lämsä ja Hautala (2008, 189 – 190) kirjoittavat, että tällöin ajatellaan henkilöstön olevan tilanteen kannalta ongelma, koska ihmiset eivät sopeudu muutosprosessiin ja käyttäydy organisaation johdon oletusten mukaisesti. Henkilöstö hidastaa muutoksen vaiheiden etenemistä tunnereaktioilla, viivytyksellä ja epäröinnillä. Tämä tulkinta edustaa modernia näkökulmaa organisaatioiden toiminnasta, joka korostaa tilanteiden hallintaa ja ennustettavuutta. Lämsä ja Hautala kirjoittavat edelleen, että muutosvastarintaa ei tulisi pitää epänormaalina tai häiritsevänä ilmiönä. Kysymyksessä on normaali ihmisen suruprosessi, joka on käytävä läpi. Kun tämä ymmärretään organisaatioissa, niin se helpottaa hyväksymään organisaation monimutkaisuuden ja yllätyksellisyyden ja auttaa toimimaan niiden mukaisesti.

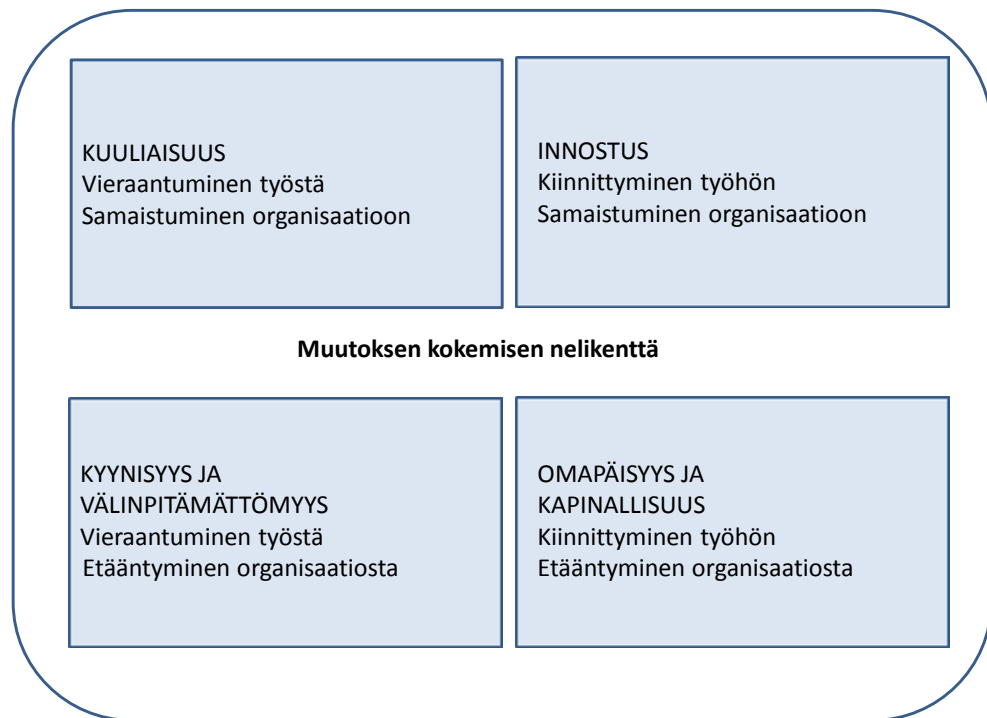
Henkilöstö ja työyhteisö kokevat muutoksen prosessina. Henkilöstön kokemuksissa erotetaan selkeästi kolme toisistaan poikkeavaa vaihetta muutoksen toteuttamisessa: 1) lamaannusvaihe, 2) toiveen heräämisvaihe ja 3) sopeutumisvaihe. (Stenvall & Virtanen 2007, 51). Pirisen (2014, 38) mukaan muutosprosessia voidaan kuvata elinkaarimallin avulla, jonka lähtökohtana voidaan käyttää kuviossa 14. esitettyä muutoskäyrää (Change Curve).



Kuvio 14. Muutoskäyrä (Mukailtu Pirinen 2014, 39.)

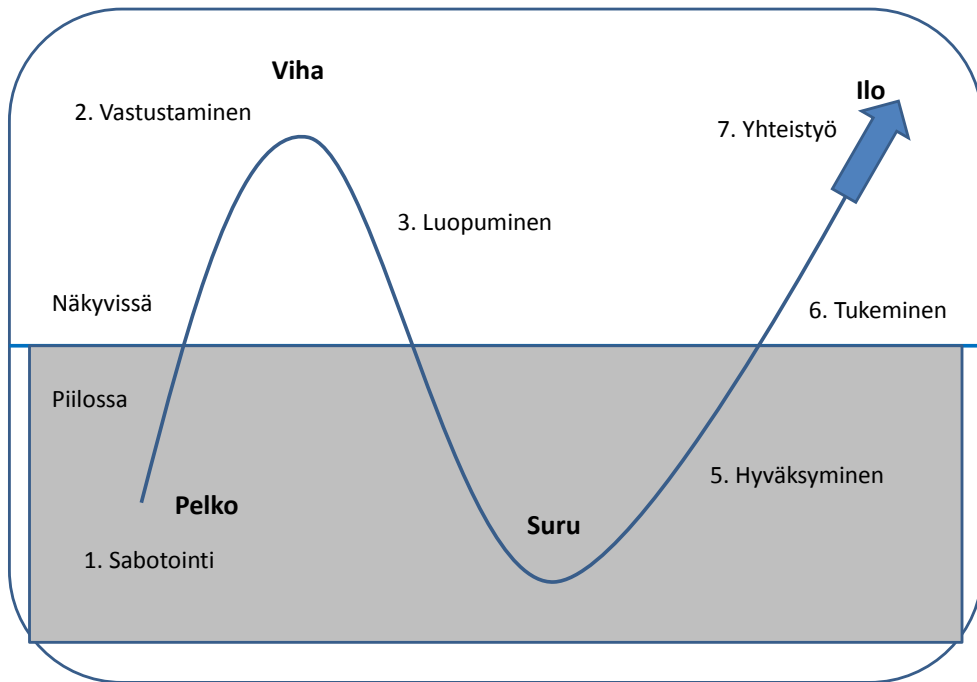
Pirinen (2014, 38 - 39) esittääkin, että muutoksen elinkaari voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä ja 5) eteenpäin jatkaminen. Muutoskäyrä kuvaa hyvin ihmisten tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteessa. Kaikki työntekijät eivät käy läpi muutuskäyrän kaikkia vaiheita, ja muutuskäyrän vaiheiden rajat eivät ole selkeitä, koska muutos tapahtuu henkilöillä eri tahtiin. Muutoksen elinkaarimallin ymmärtäminen auttaa kuitenkin johtajia valmistautumaan muutoksen eri vaiheiden johtamiseen ennakoivasti. Näin työntekijöitä pystytään johtamaan suunnitelmallisemmin. Johtajien muutosjohtamisen taidot ennakoivat merkittävästi, miten työntekijät kokevat muutoksen ja miten onnistuneesti muutoksen eri vaiheet etenevät.

Pontevan (2010, 37) mukaan neljä perusasennetta muutosprosessissa ovat kuuliaisuus, innostus, kyynisyys ja välinpitämättömyys sekä omapäisyys ja kapinallisuus. Kuviossa 15. on kuvattu neljä perusasennetta ja niihin liittyvä muutoksen kokeminen.



Kuvio 15. Muutoksen kokemisen nelikenttä ja neljä perusasennetta (Ponteva 2010, 36 – 37.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 56) näkemyksen mukaan muutoksen kokemiseen liittyy neljä perustunnetta: pelko, viha, suru ja ilo. Pelko ja suru ovat piilossa olevia tunteita. Viha ja ilo sen sijaan ovat näkyvissä. Arikoski ja Sallinen (2007, 71) liittävät neljän perustunteen kokemisen yhteyteen seitsemän muutokseen sitoutumiseen liittyvää vaihetta. Ne ovat: 1) sabotointi, 2) vastustaminen, 3) luopuminen, 5 hyväksyminen, 6) tukeminen ja 7) yhteistyö. Kuviossa 16. on Arikosken ja Sallisen näkemys muutoksen neljästä perustunteesta ja niiden yhteydestä muutokseen sitoutumisen vaiheisiin.

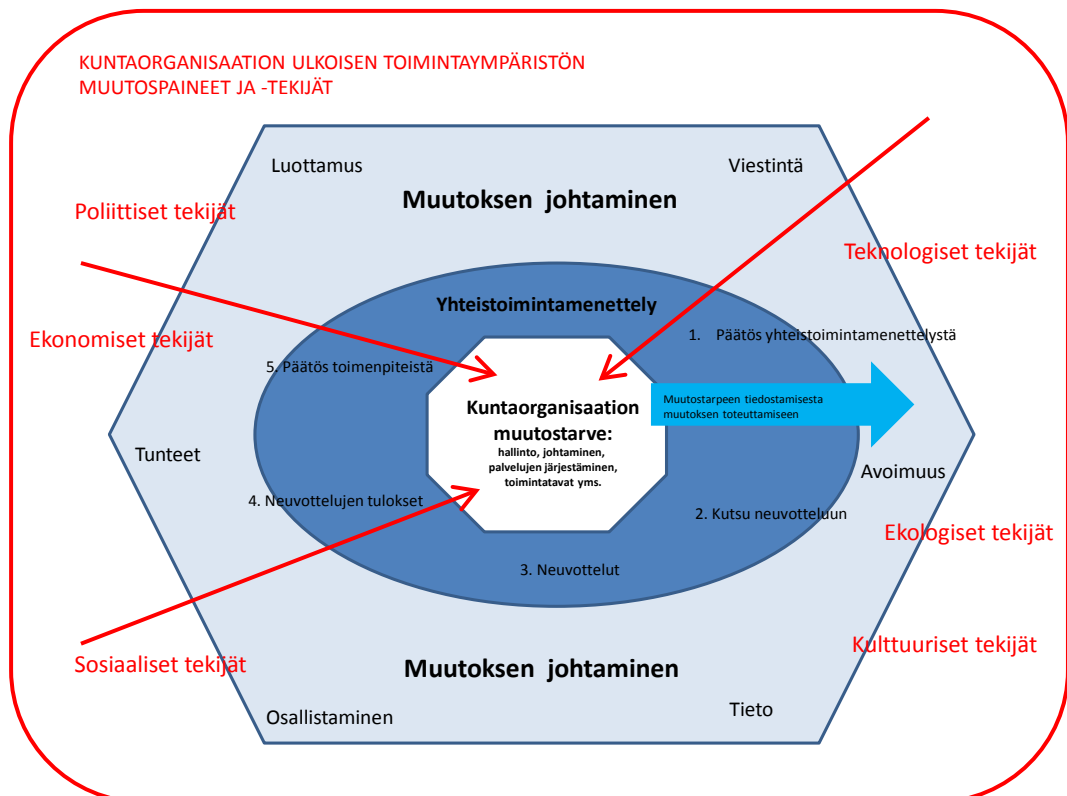


Kuvio 16. Muutoksen neljä perustunnetta ja muutokseen sitoutumisen vaiheet (Arikoski & Sallinen 2007, 71.)

## 2.10 Tutkimuksen teoreettinen yhteenveto

Tutkimuksen viitekehys, joka on esitetty kuviossa 17., käsittää kuntaorganisaation muutoksen johtamisen ja siihen kiinteästi liittyvän lakisääteisen yhteistoimintamenettelyn. Kuntien toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja siihen kohdistuu useita ulkoisesta toimintaympäristöstä lähtöisin olevia voimia ja ilmiöalueita, jotka luovat painetta muutokselle. Näitä toimintaympäristön ilmiöalueita kuvataan tässä tutkimuksessa PESTEK-tekijöiden kautta, joita ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja kulttuuriset toimintaympäristön ilmiöalueet. Muutoksen johtaminen käynnistyy siis ulkoisen toimintaympäristön aiheuttamasta epätasapainosta, joka nostaa esille muutostarpeen. Muutostarpeen tiedostaminen johtaa kuntaorganisaation sisäisen toiminnan uudelleen arviointiin, joka voi liittyä esimerkiksi hallintoon, johtami-

seen, palvelujen järjestämisen tai toimintatapoihin. Muutoksen johtamiseen liittyy tässä tutkimuksessa kuusi osa-aluetta, joita ovat: luottamus, viestintä, avoimuus, saatavilla oleva tieto, henkilöstön osallistaminen ja tunteet. Näiden osa-alueiden tiedostaminen ja ymmärtäminen auttaa muutosprosessin läpiviemisessä. Seuraava vaihe kuntaorganisaation muutoksen johtamisen prosessissa on lakisääteisen yhteistoimintamenettelyn toteuttaminen. Osapuolina yhteistoimintamenettelyssä toimivat kunta työnantajana ja henkilöstö, jota edustaa henkilöstön edustajat eli luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Yhteistoimintamenettelyssä käydään läpi mm. henkilöstön asemaan ja tasarvoiseen kohteluun sisältyvät asioita, irtisanomiset ja lomauttamiset sekä palvelujen järjestämiseen liittyviä periaatteita. Tämän jälkeen yhteistoimintamenettelyn tuloksena sovitut toimenpiteet voidaan siirtää pysyvästi kuntaorganisaation toimintaan ja palvelutuotantoon. Tämä siirtymävaihe on varsinainen muutoksen toteuttamisen vaihe, joka vaatii muutoksen johtamisen taitoja.



Kuvio 17. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

### **Keskeiset käsitteet**

Kaljusen (2011, 25) mukaan **Kuntaorganisaatio** on keskenään vuorovaikutuksessa olevista osista muodostuva kokonaisuus, jossa on itsehallinnon ja poliittisen päätöksenteon alue sekä kunnan organisaation hallinnon alue ja operatiivinen alue. Päätöksenteon valmistelu tapahtuu hallinnon alueella. Toimeenpanon varmistaminen, johtaminen ja palvelujen järjestäminen tapahtuu operatiivisella alueella. Kuntaorganisaation toiminta kohdistuu kunnan asukkaisiin ja alueeseen. Mäkisen (1992, 4) mukaan **kunnalla** tarkoitetaan alueellisesti rajoitettua, yhden maan sisällä olevaa itsehallinnollista paikallishallinnon perusyksikköä, jolla on oma hallintonsa ja verotusoikeutensa.

Organisaation käsitettä voidaan lähestyä myös toisella tapaa riippumatta siitä toimitaanko yksityisissä yrityksissä, julkishallinnon organisaatiossa tai kolmannen sektorin organisaatiossa. Lämsän ja Hautalan (2008, 9) mukaan **organisaatio** on ihmisten muodostamaa yhteistoimintaa, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet.

**Muutos** tarkoittaa Stenvallin ym. (2007, 24) mukaan tilasta toiseen siirtymistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi organisaation toimintaa ja siihen liittyviä tekijöitä kuten palveluja ja tuotteita ja niihin vaikuttavia järjestelmiä. Jupon (2011, 30) mukaan **organisaation muutoksella** tarkoitetaan muutosta, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä. **Muutoksen johtaminen** on Jupon (2011, 31) mukaan muutoksen hallintaa siten, että muutoksen kulkua pyritään johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan. Muutos on suunniteltua ja tavoitteellista. Muutos voidaankin nähdä käytännönläheisemmin tietoisena kehityshankkeena.

**Yhteistoiminta** perustuu lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) Sen tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Sen tavoitteena on mahdollistaa henkilöstön osallistuminen työnantajan kanssa yhteistyössä kunnan toiminnan kehittämiseen ja omaa työyhteisöä ja työtä koskevaan päätöksentekoon. **Yhteistoimintamenettely** on järjestettävä, mikäli kunta talousarvioehdotuksessaan



esittää sellaisia toimenpiteitä, joista aiheutuisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia tai muita merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007).

### **3 MENETELMÄT, AINEISTO JA ANALYSOINTI**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien ammattiliitto Jytyyn kuuluvien henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelystä, joka toteutettiin vuosina 2013 - 2014. Tutkimuksen toisena tavoitteena on ollut nostaa esille niitä kuntaorganisaatioille tyypillisiä sudenkuoppia, jotka estävät onnistuneen yhteistoimintamenettelyn.

Tutkimusmenetelmä oli kaksivaiheinen. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli esitutkimus, joka toteutettiin sähköpostilla. Esitutkimus tehtiin koko Jyväskylän kaupunkia koskevan yhteistoimintamenettelyn ensimmäisen vaiheen jälkeen, joka loppui marraskuussa 2013. Jyväskylän kaupungilla työskenteleviä ammattiliitto Jytyn jäseniä pyydettiin kirjoittamaan 27.1.2014 päivätyllä kirjeellä kokemuksiaan Jyväskylän kaupungin ensimmäisen vaiheen yhteistoimintaneuvotteluista. Kirjoitukset pyydettiin toimittamaan sähköpostilla kirjallisesti pääluottamusmiehelle 28.2.2014 mennessä. Tämän jälkeen pääluottamusmies välitti kirjoitukset anonyymeinä tutkimuksen tekijälle. Esitutkimuksen lähtökohtana oli puolistrukturoitu lomake (Liite 2), jonka pohjalta jäsenistön oli tarkoitus pohtia kokemuksiaan ja kirjoittaa ajatuksiaan. Esitutkimuksen materiaalia hyödynnettiin varsinaisen tutkimuksen toteutuksessa. Toisessa vaiheessa, varsinaisessa tutkimuksessa, tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin Jyväskylän kaupungilla työskenteleville ammattiliitto Jytyn luottamusmiehille tammikuussa 2015. Tähän mennessä Jyväskylän kaupunki oli toteuttanut koko kaupunkia koskevan toisen vaiheen

yhteistoimintamenettelyn ja hallinnollisten tehtävien yhteistoimintamenettelyn. Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan ammattiliitto Jytyn henkilöstön edustajaa kaupungin eri palvelualueilta. Myös teemahaastattelu toteutettiin siten, että siinä käytettiin haastattelurunkona puolistrukturoitua lomaketta, jota oli täydennetty esitutkimuksen materiaalien pohjalta (Liite 3). Aineiston sisällyksen analyysiin käytettiin sekä teoriaohjaavaa että aineistolähtöistä menetelmää. Aineisto luokiteltiin sekä jo ennalta oletettujen lomakkeessa esitettyjen teemojen mukaan että sisältölähtöisesti uusien esille nousevien teemojen mukaan.

### **3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä**

Teemahaastattelu pohjautuu vuonna 1956 esille tuotuun kohdennettuun haastatteluun, The focused interview. Menetelmää kuvataan seuraavasti: 1) tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. 2) tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. 3) tutkija kehittää haastattelurungon ja 4) haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut (Merton, Fiske & Kendall, 2014.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011,11) mukaan on hyvä keskustella ihmisten kanssa kun halutaan kuulla heidän mielipiteitään ja kerätä tietoa, saada kuvaa käsityksistä ja uskomuksista tai kun haluamme ymmärtää miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla tai miten he arvottavat asioita. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 105) mukaan teemahaastattelu on vakiinnuttanut asemansa liiketaloustieteissä 1980-luvulta lähtien. Se on tehokas ja motivoiva menetelmä, johon haastateltavat on helppo saada osallistumaan.

Kvalitatiivisesti suuntautuneessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. Tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin

tai ilmiöihin. Muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 59).

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi menetelmäksi sen vuoksi, että yksi haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit ja teema-alueet ovat kaikille samoja (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu samoista asioista. Lisäksi teemat muodostavat konkreettisen kehikon, jonka avulla haastatteluaineistoa voidaan lähestyä jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta, 1998, 88.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 200) mukaan haastattelun etunaihin tiedonkeruumuotoihin on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastauksien tulkintaan on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelijalla on myös mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelun etuna on myös, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai jos halutaan tehdä seurantatutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) toteavat, että monet seikat joita pidetään haastattelun hyvinä puolina, sisältävät myös useita ongelmia. 1) Jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta. Niinpä haastattelijan rooliin ja tehtäviin pitäisi perehtyä. 2) Haastattelujen käytännön järjestelyt ja toteutus sekä haastatteluaineiston litterointi vievät paljon aikaa. 3) Haastattelun katsotaan sisältävän myös paljon virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavasta ja itse tilaisuudesta kokonaisuudessaan.

4) Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

### **3.2 Haastattelujen käytännön toteutus**

Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2015. Tähän mennessä Jyväskylän kaupunki oli toteuttanut koko kaupunkiorganisaatiota koskevan toisen vaiheen yhteistoimintamenettelyn (11.2.2014 – 22.4.2014) ja yhteistoimintamenettelyn hallinnollisten tehtävien osalta (5.9.2014 – 14.11.2014). Haastattelu-pyyntö esitettiin puhelimella hyvissä ajoin ennen tapaamista ja samalla sovittiin käytännön järjestelyistä. Tapaamisille järjestettiin häiriötön tila ja suurin osa haastatteluista tehtiin haastateltavien työpaikalla heidän omassa työhuoneessaan. Aikaa haastatteluihin varattiin noin 1 tunti/henkilö. Yhteen haastatteluun kului käytännössä aikaa haastateltavasta tai aiheen tärkeäksi kokemisesta riippuen 45 minuutista 1,5 tuntiin. Aihealueen monimuotoisuuden vuoksi haastattelurunko lähetettiin haastateltaville tutustuttavaksi. kaksi viikkoa ennen tapaamista. Näin heillä oli mahdollisuus perehtyä etukäteen aiheeseen.

Haastattelujen nauhoitus on välttämätöntä myöhemmin tehtävää analysointia varten. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelujen nauhoittamiseen ja kaikki haastattelut nauhoitettiin sanelimella, jolta ne tallennettiin tietokoneelle. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja haastateltavat pysyvät anonyymeinä. Heille kerrottiin myös, että haastattelut hävitetään, kun tutkimus on valmis ja niitä ei enää tarvita. Keskusteluista kehittyi hyvin perusteellisia ja luottamuksellisia, joissa otettiin kantaa myös vaikeisiin ja arkoihin asioihin.

On tärkeää, että haastattelija pysyy neutraalina haastattelutilanteissa, vaikka hän voi joutua kohtaamaan voimakkaitakin tunteita tai mielipiteitä haastateltavien taholta. Tutkimustilanteessa tutkija ei voi ilmaista avoimesti omia mielipiteitään eikä tunteitaan. (Kuula 2006, 155.) Tämä oli joiltain osin haasteellista,

koska tutkijana minun oli siirryttävä luottamusmiehen ja kollegan roolista neutraaliin rooliin. Haastateltaville korostettiin, että haastattelutilanteessa toimin tutkijana ja opinnäytetyöntekijänä.

### **3.3 Aineiston litterointi ja sisällönanalyysi**

Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanasaisesti. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroiminen on tavallisempaa ja käytännössä helpompaa kuin päätelmien tekeminen suoraan nauhoista. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. (Hirsjärvi ym. 2007, 217.) Hirsjärvi ja Hurme (2011, 136) nostavat esiin myös sen, että analyysitekniikat ovat moninaisia ja käytössä on paljon erilaisia työskentelytapoja. Laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita. Heidän mielestään aloitteleva tutkija voi oppia lukemalla jo tehtyjä tutkimuksia ja kehittämällä ja kokeilemalla itse erilaisia ratkaisutapoja.

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Sisällönanalyysi on perustutkimusmenetelmä jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Useat eri nimillä kulkevat laadulliset tutkimukset perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 97.)

Sisällönanalyysi tai sisällön erittely on joukko menettelytapoja, joita käyttäen dokumenttien sisällöstä voidaan tehdä havaintoja ja kerätä tietoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen (Pietilä 1973, 4). Aineistoa analysoitaessa koko tutkimusmateriaali on järjestettävä luokkiin johtopäätösten tekemistä varten. Näitä luokkia kutsutaan sisältöluokiksi. Pietilän (1973, 96) mukaan sisältöluokkien

valintaa ja määrittelyä voidaan pitää tärkeimpänä sisällön erittelyä käyttävän tutkimuksen vaiheena.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95 - 97) mukaan aineistolähtöisessä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Avainajatus on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikea toteuttaa, koska ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan mm. jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Tuomi ja Sarajärvi kirjoittavat edelleen, että aineistolähtöisen analyysin puutteita voidaan ratkaista teoriaohjaavassa analyysissä, jossa on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät perustu suoraan teoriaan. Kuitenkin teoria voi toimia apuna analyysin tekemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin tekemistä. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisempi tieto ja sen vaikutus. Tämä ei ole teoriaa testaavaa vaan uusia näkökulmia valaisevaa. Aineiston alkuvaiheessa edetään aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa tuodaankin analyysia ohjaavaksi ajatukseksi joukko teorioita. Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit.

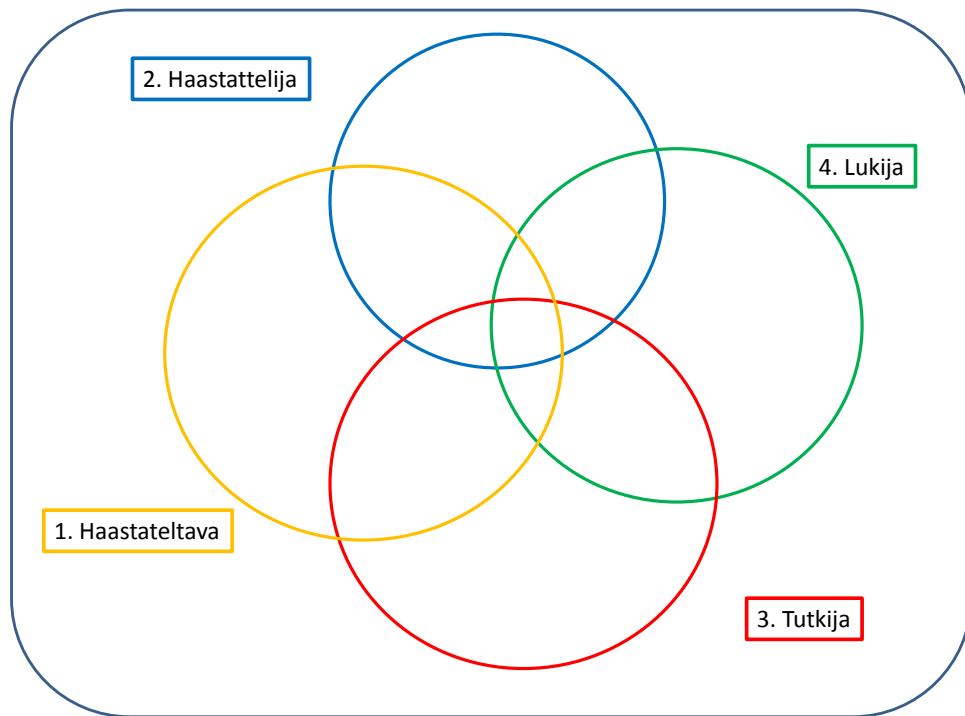
Kylmän ja Juvakan (2007, 66) näkemys on, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tulee tarkastella avoimesti esimerkiksi kysymällä aineistolta, mitä se kertoo tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analysoinnin tarkoituksena on aineiston tiivistäminen ja nostaminen abstraktiotasolle. Analyysin myötä aineisto muuttuu haastatteluaineistosta tutkittavan ilmiön teoreettiseksi kuvaukseksi.

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2011, 145 -149) kirjoittavat aineiston kuvailusta, luokittelusta ja yhdistelemisestä. Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvaileminen tarkoittaa, että pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Kuvailussa on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin, johon ilmiö kuuluu. Asiayhteyttä

kuvaava tieto eli kontekstietieto on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen ja historiallinen merkitys. Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Aineiston yhdistely tarkoittaa sitä, että yritämme löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 173) näkemys teemoittelusta on se, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne pohjautuvat usein teemahaastattelun teemoihin. Niiden lisäksi tulee tavallisesti esille lukuisia muita teemoja, jotka ovat usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Näin syntyviin teemoihin voivat luonnollisesti kuulua myös alkuperäisten teemojen väliset yhteydet. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 173) mukaan analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien puheesta. On erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan.

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 151) mukaan samaa haastattelutekstiä voidaan tulkita monella tavoin ja eri näkökulmista. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat siinä, että myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkijakin löysi, riippumatta siitä onko hän näkökulmasta samaa mieltä vai ei. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkimus on sillä tavoin tulkinnallista, että tulkintoja tehdään ”sisäkkäisesti” tai monissa vaiheissa: tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja. Tätä voidaan havainnollistaa kuviolla 18. Mitä suurempi ympyröiden yhteinen osuus on, sitä yksimielisempiä eri osallistujatahot ovat tulkinnoista.



Kuvio 18. Moninkertaiset tulkinnat (Mukailtu Hirsjärvi & Hurme 2011, 151.)

### Litteroinnin ja sisällönanalyysin toteutus käytännössä

Aivan aluksi ennen haastattelun litterointia jokainen haastattelu kuunneltiin kahteen kertaan. Vasta tämän jälkeen tehtiin litterointi. Litterointi tapahtui siten, että aluksi kirjoitettiin haastateltavan vastaukset haastattelurungon mukaisesti kysymyksittäin tietokoneelle tekstiksi. Tässä vaiheessa tehtiin valikointia ja jätettiin kirjaamatta täytesanat. Tällä tavalla tiivistettiin haastateltavien puhetta. Haastatteluja ja haastateltavien kommentteja ei ole numeroitu. Tällä tavoin vältetään haastateltavien tunnistaminen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 140) mukaan sanatarkkaan litterointiin ei ole syytä ryhtyä, jos haastateltavia on paljon. Silloin on tyydyttävä jonkinlaiseen osittaiseen haastateltavien puheen toistoon. Kun koko haastatteluja ei pureta sanatarkasti, on teema-haastatteluaineiston parhain jatkokäsittelijä haastattelun tehnyt tutkija itse tai haastattelutyössä mukana ollut henkilö. Tutkija tuntee aineistonsa niin hyvin, että hän tunnistaa tallenteesta teema-alueet nopeasti, ja hän huomaa helpommin kuin kukaan muu, milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 142.) Litterointi valmistui helmikuun lopussa 2015.



Haastattelujen litteroinnin jälkeen kaikkien haastateltavien vastaukset yhdistettiin teemahaastattelun haastattelurunkoon (= haastattelulomake) kysymyksittäin, jolloin saatiin koottua yhteen jokaisen kysymyksen yhteyteen kuuluvat vastaukset. Kun vastaukset oli yhdistetty haastattelurunkoon, ne tulostettiin paperille. Tämän jälkeen kaikki vastaukset käytiin läpi haastattelurungon mukaisesti kysymyksittäin, jotta saatiin näkemys koko aineistosta. Tämän jälkeen haastateltavien kaikki vastaukset luokiteltiin yliviivaustusseilla jo olemassa oleviin, eli haastattelulomakkeessa (Liite 3) oleviin teemoihin haastattelurungon mukaisesti. Näitä olivat: 1) luottamus, 2) vuorovaikutus ja viestintä, 3) henkilöstön osallistaminen ja demokratia, 4) tieto ja informaatio, 5) oikeuden mukaisuus ja tasapuolisuus, 6) avoimuus, 7) muutos, 8) mitä hyvää yhteistoimintaneuvotteluissa tuli esille?, 9) mitä huonoa?, 10) minkälaisia tunteita yhteistoimintamenettelyt ovat herättäneet? ja 11) mitä muuttaisit tai mitä tekisit toisin?.

Aineistosta nousi esille myös sellaisia vastauksia, joille ei ollut olemassa valmista teemaa. Tämän jälkeen näille vastauksille etsittiin yhteisiä nimittäjiä. Näitä olivat: 1) asioiden johtaminen, 2) ihmisten johtaminen, 3) palvelujen järjestäminen tulevaisuudessa, 4) irtisanomiset ja lomauttamiset, 5) ammattiyhdistyksen rooli yhteistoimintamenettelyssä sekä 6) muut luokittelemattomat vastaukset. Tässä vaiheessa aineistosta alkoi löytyä kokonaisvaltainen näkemys siitä, mitä se pitää sisällään. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston analysoinnissa on käytetty menetelmänä aineistolähtöistä ja teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Luokittelujen jälkeen aineistoa tiivistettiin edelleen. Tiivistämisen tuloksena aineisto päädyttiin jakamaan viiteen pääteemaan joita ovat: 1) muutoksen kokeminen, 2) yhteistoimintamenettely 3) johtaminen, 4) palvelujen järjestäminen ja 5) henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä.

### 3.4 Tutkimuksen luotettavuus, etiikka ja refleksiivisyys

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Metsämuuronen (2005, 110–115) kirjoittaa ulkoisesta ja sisäisestä validiteetista. Ulkoinen validius käsittää yleisesti ottaen tarkastelun siitä kuinka yleistettävä tutkimus on. Sisäisellä validiteetilla on vanhastaan ymmärretty sitä mitataanko sitä mitä on tarkoituskin mitata. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa sisällön validiteettiin, rakennevaliditeettiin ja kriteerivaliditeettiin.

Metsämuurosen (2005, 110 - 112) mukaan sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan ovatko tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Rakennevalidiutta voi joskus olla vaikea erottaa sisällön validiteetista. Rakennevaliditeetti menee sisällön validiteetista pitemmälle. Mikäli ilmiö todella noudattaa jotain teoriaa ja mallia, tulisi olla mahdollista löytää sille tukea aineistosta. Kriteerivalidius on sisäisen validiuden laji, jossa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä.

Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääosin siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kuitenkin kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.)

Hirjärvi ja Hurme (2011, 188 - 189) kirjoittavat, että reliabiliteetin ja validiteetin totuttujen muotojen hylkääminen ei tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa. Tutkimuksen on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan on oltava tietoinen siitä, että hän vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen

keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista ja hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Tämän vuoksi käsiteanalyysi nousee keskeiseksi ja validiuden muodoista rakennevalidius nousee keskeiseksi luotettavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Hänen on pystyttävä perustelemaan menettelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena.

Analysoitaessa aineistoa kvalitatiivisesti lähimmäksi perinteistä reliabiliteetin käsitettä tullaan niillä alueilla, jotka koskevat aineiston laatua. Reliaabelius koskee tällöin pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, ts. sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein jne. Tärkeää on, että tulokset heijastavat mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. Täytyy myös muistaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 189.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 140 -141) mukaan tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien tekijöiden kautta: 1) **Tutkimuksen kohde ja tarkoitus**: mitä olet tutkinnassa ja miksi. 2) **Omat sitoumukset tutkijana tässä tutkimuksessa**: miksi tutkimus on sinusta tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessasi, ovatko ajatuksesi muuttuneet jne. 3) **Aineistonkeruu**: miten aineistonkeruu on tapahtunut toisaalta menetelmänä ja toisaalta tekniikkana sekä aineiston keräämiseen liittyneet erityispiirteet. 4) **Tutkimuksen tiedonantajat**: millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin, miten heihin otettiin yhteyttä, montako henkilöä tutkimuksessa kaikkiaan on jne. 5) **Tutkija-tiedonantaja-suhde**: arvio siitä miten suhde toimi. 6) **Tutkimuksen kesto**: millaisella aikataululla tutkimus on tehty. 7) **Aineiston analyysi**: miten aineisto analysoitiin, miten tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin. 8) **Tutkimuksen luotettavuus**: arvioi, miksi tut-

kimuksesi on eettisesti korkeatasoinen, arvioi, miksi tutkimusraporttisi on luotettava ja 9) **Tutkimuksen raportointi**: miten olet aineiston koonnut ja analysoinut.

Saastamoisen(2003, 13) mukaan tieteenharjoittajan tehtävänä on raportoida mahdollisimman totuudenmukaisesti havainnoistaan ja tekemisistään. Saastamoinen (2003, 18) esittääkin, että refleksiivisyydellä pyritään tarkastelemaan toiminnan ja sen ohjautuvuuden sosiaalisia edellytyksiä ja perusteita. Refleksiivisesti toimiva tutkija tiedostaa toimintansa perusteet, sen yhteiskunnallisen sijoittuneisuuden, vallan läsnäolon tutkimuksessa ja huomioi sen siinä, kuinka hän vie tutkimusprosessia eteenpäin. Saastamoinen kirjoittaa edelleen, että refleksiivisyyteen kuuluu näkemys, jossa tutkijan emootiot ja moraaliset kannanotot eivät ole jotakin häivyttävää, vaan jotakin tutkimuksen arvioijalle näkyväksi tehtävää. Tavoitteena onkin kiinnittää huomiota tiedon luonteeseen ja syntyprosessiin. Haastattelututkimuksessa refleksiivisyyden vaatimus on ilmennyt pohdintoina haastattelijan ja haastateltavan välisistä suhteista. Haastattelututkimuksessa on aina läsnä vallan elementit, koska niiden voidaan katsoa olevan aina läsnä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Valta tosin ei ole aina rajoitettavaa, vaan se voi olla myös uutta synnyttävää. Haastattelututkimuksessa haastattelijä edustaa usein institutionaalista valtaa koulutuksensa kautta, koska valta ja tieto liittyvät tiiviisti yhteen. Onnistunut haastattelutilanne on sellainen, jossa korostuu tilanteen dialogisuus, refleksiivisyys ja tasa-arvoisuus osapuolten välillä (Saastamoinen 2003, 21 - 22.) Refleksiivisyyden vaatimus korostuu yhä enemmän tapoihin, joilla tutkimuksesta raportoidaan ja siitä millainen tapahtuma haastattelu on ja mikä on tutkijan asema totuuden tuottamisessa. (Saastamoinen, 2003, 27.)

Vilkan (2005, 30) mukaan tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä. Käytännössä tämä merkitsee, että tutkija käyttää tutkimuksessaan sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tiedonhankinnassa hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija pe-

rustaa tiedonhankintansa oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin (esim. ammattikirjallisuus) riittäviin laboratoriokokeisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä.

Mäkisen (2006, 114) mukaan tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu, että tutkittaville, oli kyseessä sitten yksityishenkilö tai organisaatio, tulee heidän sitä halutessaan taata mahdollisuus säilyä anonyymeinä valmiissa tutkimuksessa. Anonymiteetin säilyttämisellä on selkeitä etuja tutkimuksen kannalta. Tutkittavien henkilöiden anonyymiyys lisää tutkijan vapautta, koska hänen ei tarvitse pelätä aiheuttavansa heille haittaa. Se edistää myös tutkimuksen objektiivisuutta tekemällä arkojen ja ristiriitoja herättävien asioiden käsittelyn helpommaksi. Lupaus henkilöllisyyden salaamisesta rohkaisee ihmisiä puhumaan rehellisesti ja suoraan ja helpottaa näin tutkimuksen kannalta olennaisten tietojen keräämistä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Opinnäytetyön tekeminen on kestänyt lähes kaksi vuotta. Olen tietoisesti pyrkinyt toimimaan haastattelutilanteissa opinnäytetyöntekijän objektiivisessä roolissa saadakseni rehellisiä vastauksia. Tämä sen vuoksi, että toimin itse Jyväskylän kaupungilla Jytyliiton luottamusmiehenä. Haastatteluissa nousi esille arkaluontoisia kommentteja, joita en ole voinut suoraan siirtää tuloksiin. Niiden osalta olen päätenyt yleistämään tuloksia. Teoreettisen viitekehyksen vastaavuutta lukija voi arvioida haastateltavien kommenttien perusteella.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tuloksia on päädytty tarkastelemaan viiden pääteeman pohjalta. Teemat ovat: 1) muutos ja sen kokeminen, 2) yhteistoimintamenettely, 3) johtaminen, 4) palvelujen järjestäminen ja 5) henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä.

Ensimmäisen teeman yhteydessä käsitellään muutokseen yhdistettävien kokemusten lisäksi luottamusta, viestintää ja vuorovaikutusta, tietoa ja avoimuutta, henkilöstön osallistamista, tasapuolisuutta sekä tunteita. Toinen teema käsittelee Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyihin ja niiden tuloksiin liittyviä kokemuksia. Tässä yhteydessä on nostettu esille myös työnantajan keinovalikoimassa olevat irtisanomiset ja lomauttamiset henkilöstösäästöjen saavuttamisen työkaluina. Kolmas teema sisältää johtamiseen liittyvät asiat. Se voidaan jakaa sekä asioiden johtamiseen (management) että ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisen yhteydessä esille nousee tarve johtamisen uudistamisesta ja johtamisjärjestelmän muutos, josta on päätetty maaliskuussa 2014. Ihmisten johtamiseen liittyy kiinteästi lähiesimiehen rooli muutostilanteessa. Neljäs teema käsittelee palvelujen järjestämistä. Siihen liittyvät kiinteästi palvelujen kilpailuttaminen, palvelujen laatu ja hankinta-osaaminen. Viidenteen teemaan on koottu haastateltavien näkemyksiä henkilöstön edustajien ja henkilöstöjärjestöjen roolista yhteistoimintamenettelyssä.

### 4.1 Muutos ja sen kokeminen

Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että muutoksesta on tullut pysyvä olotila Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa ja että kaupunkiorganisaatiossa on meneillään yhtä aikaa useita merkittäviä muutoshankkeita. Haastateltavat kokevat, että muutoksesta on tullut jossain määrin itseisarvo. Aloitetut hankkeet eivät useinkaan saavuta tavoitteitaan tai ne jäävät kesken. Strategiat vaihtuvat tiuhaan, ja niitä ei ehditä siirtämään käytäntöön, kun meneillään on

jo uuden strategian laatiminen. Haastateltavat kokevatkin, että jatkuva hallitsemaan muutos aiheuttaa muutosväsymystä.

*Nythän me ollaan muutosjanalla joka on alkanut joskus 90 luvun puolessa välissä. Nyt ollaan janalla, joka on muuttunut spiraaliksi. Muutos on lähtenyt kierteeseen joka ei saavuta koskaan tavoitettua.*

*Monta muutosta ja kaupunkistrategiaa on tehty.*

*Muutoksesta on tullut pääasia. Useampi projekti jää kesken.*

*Jatkuvasti joitakin organisaatiomuutoksia! Kaikkia strategioita ei ole edes viety loppuun asti ennen kuin aloitetaan uutta strategiaa*

*Strategia on haudattu kunnes se ehti valmistuakaan. Uuden Sukupolven Organisaation valmistelu alkoi. Sekin on haudattu.*

*Kun edellinen päättyy niin alkaa jo uusi hanke. Ei edes saada tuloksia edellisestä kun alkaa jo uusi hanke.*

*Koko ajan pitää suoltaa muutosta. Kaivetaan silloin kaapista kun sitä tarvitaan.*

*Kaikkien on sopeuduttava tähän kiukuttelevaan lapseen, joka on nimeltään muutos. Ei kuule berokka enää auta!*

Haastateltavat ovat myös sitä mieltä, että muutoshankkeet aiheuttavat kustannuksia. Varsinkin keskeneräisiksi jääneet hankkeet koetaan hukkaan heitettyksi rahaksi. Haastateltavat pohtivat myös, mitä Jyväskylän kaupungin asukkaat hyötyvät jatkuvasta strategiatyöstä.

*Kuluu euroja ja henkilöresursseja.*

*Muutos ei ole ilmaista. Palkataan väkeä ja lisätään johtajia.*

*Mihin tämä nykyinen johtamisjärjestelmämuutos oikeasti johtaa? Kuinka paljon näihin käytetään resursseja?*

*Mikään tuottoa tavoitteleva yritys ei laita johtoa miettimään tällaisia asioita jatkuvasti!*

*Paljonko paukkuja pistetään strategioiden laatimiseen, vaikka niitä ei edes viedä käytäntöön. Eihän kukaan valmistelee itseänsä pois.*

*Mitä hyötyä kuntalainen saa tästä jatkuvasta strategiatyöstä?*

Yhteistoimintamenettelyn ohella Jyväskylän kaupungissa on tehty päätös johtamisjärjestelmän muutoksesta. Haastateltavat kokevat ja samalla toivovat, että koko kaupunkia koskevilla yhteistoimintamenettelyillä ja hallinnon yhteistoimintamenettelyillä sekä johtamisjärjestelmän muutoksella saadaan aikaan pysyviä muutoksia. Toiminnan tehostamisella ja päällekkäisyyksien poistamisella saadaan myös aikaan tavoiteltua muutosta.

*Kyllähän tällä on Pakko saada muutosta aikaan.*

*Hyvä on käydä läpi koko organisaatio.*

*Se muutos, että johtamisjärjestelmää mietitään ja kyseenalaistetaan ylempää johtoa, se on iso muutos. Vähemmän byrokratiaa ja päätöksenteko alaspäin.*

*Nythän tämä johtamisjärjestelmä on menossa. Minä toivon, että tämä muutos näkyy, mutta se vie oman aikansa.*

*Hallinnon keventämistä ja järkeistämistä. Toivoisin, että neuvotte-lujen tulokset näkyvät ihan oikeasti esimiestasolla, kuten on kerrottu.*

*Toiminnan tehostamisella saadaan aikaan muutosta kun henkilös-tö otetaan mukaan suunnitteluun.*

*Kun päällekkäisyyksiä poistetaan, niin työvoimaa voi siirtyä toisiin tehtäviin.*

*Hyvää muutosta saatiin toimintoja järkeistämällä.*



*Nyt haluttiin pehmeämmillä keinolla saada aikaan muutosta.*

Toisaalta haastateltavat toivat esille myös vastakkaisia kommentteja. Heidän mielestään yhteistoimintamenettelyt tai johtamisjärjestelmän muutos eivät tule muuttamaan mitään. Näitä kommentteja oli vähemmän kuin muutoksen puolesta olevia kommentteja.

*Ei varmaan kovin paljoa saada aikaan muutosta.*

*En usko, että Yt-menettelyillä saadaan kunnissa muutosta aikaan, vaan epävarmuutta ja kyräilyä.*

*No, jos miettii tätä omaa alaa, niin meillä on laki mukana vahvasti. Muutoksella on varmaan tosi pieni vaikutus kunnalle.*

*Työntekijät eivät tule saamaan lisää valtuuksia.*

*Valitettavasti johtajia ei tule poistumaan.*

## **Luottamus**

Luottamuksen kokeminen koetaan työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeäksi. Haastateltavien mielestä luottamus on kaiken kanssakäymisen perusta organisaation kaikilla tasoilla. Luottamuksen koetaan vaikuttavan myös Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyn onnistumisessa. Myös Stenvall ja Virtanen (2007) ovat todenneet, että luottamus on muutoksen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Haastateltavat kokivat, että luottamus työnantajan ja työntekijöiden välillä on ollut koetuksella. Haastateltavien mielestä luottamuksen kokeminen on kaksijakoinen asia. Luottamusta joko on tai sitä ei ole. Kun luottamus kerran menetetään, sen rakentaminen on hidasta ja työlästä.

*Luottamus vaikuttaa kaikkeen toimintaan, myös yhteistoimintaprosessiin.*

*No, kun nämä Yt:t lähti käyntiin, niin luotin, että tästä jotakin tulee.*

*Luottamus on tärkeä asia jäsenille ja työpaikalla esimiehen kanssa ja työnantajan kanssa.*

*Ei ole lähellekään optimitasoa, jos ei ole luottamusta se aiheuttaa kipinöintiä.*

*Kun klikkejä tulee, niin luottamus karisee.*

*Tuli monta kertaa esille, että luottamus on vähän niin kuin koetinkivellä.*

*Jos luottamus menee, niin sitä on hankala rakentaa.*

*Luottamus on niin tärkeä, että jos luotto menee, niin sitä tarvitsee rakentaa pitkän aikaa, joko sitä on tai ei ole.*

Haastateltavat peilasivat yhteistoimintamenettelyihin liittyviä luottamuskokemuksiaan monella eri tasolla. Näitä ovat kaupunki työnantajana ja kaupungin johto sekä suhteet esimieheen ja työkavereihin. Lisäksi kokemuksia peilattiin yhteistoimintaneuvotteluissa mukana olleisiin henkilöstön edustajiin eli ammattiliittojen pääluottamusmiehiin. Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että he eivät enää luota Jyväskylän kaupunkiin työnantajana. Kommentteja tuli myös siitä, että kaupungin johtoon ei luoteta. Myös työkavereihin luottaminen asetettiin kyseenalaiseksi. Kukaan ei asettanut kyseenalaiseksi henkilöstön edustajiin kohdistuvaa luottamusta. Toisaalta haastateltavat myös kommentoivat, että luottamusta löytyy Jyväskylän kaupunkiorganisaation kaikilla tasoilla. Henkilöstön edustajien ja ammattiyhdistyksen toiminnan kerrottiin myös herättävän luottamusta.

*En luota enää Jyväskylän kaupunkiin työnantajana, voiko luottaa enää kehenkään edes omiin työkavereihin.*

*Luottamus on vähän kyseenalainen. Tuntuu, että Yt -menettely ei toteudu siten kuin on odotettu. Ei ihan sataprosenttista luottamusta ole työnantajaan, koska ei tiedetä keneen tämä kohdentuu.*

*Yleensä on ollut vahva luottamus kaupunkiin työnantajana. Luottamus mureni. ei ole enää niin luotettava työpaikka.*

*Epäluottamus kaupungin johtoa kohtaan.*

*Ei aina ole ollut kovin luottamuksellista kaupungin johdon kanssa.*

*En luota omiin työkavereihin, koska tulee epävarma olo ja aiheuttaa hämmennystä.*

*Ei saada palkata ketään tilalle jos joku lähtee, tästä tulee epäluottamus työkavereita kohtaan.*

*Työnantajaan on luottamusta. Kaupunki työnantajana on aika vakaa, palkka tulee ajallaan.*

*Pääperiaate on, että olen luottanut työnantajan tekemiin esityksiin ja selvityksiin. Kyllä täytyy luottaa, että työnantajan esittämä tieto on oikeaa.*

*Yleisellä tasolla luotan mun esimieheen. Jos sovitaan jotain, niin luotan, että hän vie asioita eteenpäin meidän parhaaksi siihen saakka kun hänellä on käsitys ja mahdollisuuksia.*

*Luotan ainakin niihin työkavereihin joiden kanssa tekee töitä.*

*Olen luottanut meidän pääluottamusmieheen lähinnä. Kohtuullisesti luotan myös muiden järjestöjen pääluottamusmiehiin. Pyrkimys on yhteiseen näkemykseen. Ei ole mitään syytä ettenkö luottaisi työnantajaan. Työnantaja pyrkii neuvottelemaan kaikkien parhaaksi*

*Pakko mun on luottaa, että pääluottamusmies vie asioita eteenpäin, ja henkilöstön näkökulmaa. Luotan omaan järjestöön.*

*Haluan ajatella, että voin luottaa työnantajaan ja neuvotteluissa mukana olevaan pääluottamusmieheen, mutta heilläkin tuntuu olevan kädet sidottuna.*

*Luotan neuvottelijoihin eli järjestöjen edustajin.*

## **Viestintä ja vuorovaikutus**

Haastateltavien mielestä yhteistoimintamenettelyihin liittyvä vuorovaikutus työnantajan ja henkilöstön välillä on ollut sekä hyvää että huonoa. Toisaalta vuorovaikutusta ei ole ollut ollenkaan. Haastateltavien mielestä neuvotteluosapuolia sitoo yhteistoimintamenettelyn aikana vaitiolovelvollisuus, ja sen vuoksi vuorovaikutuksen ajateltiin olevan laimeaa tai jopa kiellettyä.

*Täytyy sanoa, että työnantajan taholta vuorovaikutus on ollut erittäin hyvää.*

*Vuorovaikutus on hoidettu mielestäni huonosti, kukaan ei ole ollut vuorovaikutuksessa minuun.*

*Kukaan ei ole ollut minuun yhteydessä.*

*Ainoa mitä on jäänyt mieleen viestinnässä, on että keskeneräisistä asioista ei voi tiedottaa. Samoin on tehty selväksi, että vaitiolovelvollisuus sitoo neuvottelujen osapuolia*

*Ensimmäinen lähtökohta on, että Yt -neuvotteluista ei saa puhua. Olen kuullut että edustettavilleen voi puhua, mutta toisaalta tulee viestiä, että ei saa puhua. Ymmärrän, että keskeneräisestä ei saa puhua, koska se aiheuttaa hämminkiä.*

*Neuvotteluista ei tarvitse antaa tietoa, mutta tietoa tarvitaan siitä mitä Yt oikeasti tarkoittaa eli pyritään löytämään keinot miten säästöihin päästään.*

*Keskeneräisistä asioista on vaikea tiedottaa, kun ei tiedoteta, niin huhut lähtee liikkeelle.*

*Yhteistoimintalaki määrittelee miten edetään.*

Haastateltavat kokivat, että yhteistoimintamenettelyihin liittyvä viestintä on hoidettu sekä hyvin että huonosti. Kiitosta saivat erityisesti kaupungin sisäinen viestintä ja ammattiliiton taholta tapahtuva viestintä sekä jossain määrin esimiesten taholta tapahtuva viestintä. Maakuntalehden ja alueuutisten taholta

tapahtuvaa viestintää keuhuttiin myös. Maakuntalehden kirjoitusten koettiin olevan ymmärrettävämpiä kuin kaupungin henkilöstölle yksisuuntaisesti kohdistettujen tiedotteiden. Sisäisessä viestinnässä kaupunkiorganisaation oma sisäinen internetsivusto ja henkilöstölle lähetettävät henkilöstötiedotteet koettiin hyviksi viestintäkanaviksi. Viestinnän koettiin olevan nopeaa ja asiallista. Yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä päätöksistä on viestitty välittömästi neuvottelujen päätyttyä. Pääluottamusmiehen koettiin kertovan myös hyvin yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä asioista.

Ainoastaan pari kommenttia tuli esimiehen taholta tapahtuvasta hyvästä viestinnästä. Sen sijaan haastateltavat kokivat, että esimiehet eivät juuri ole viestineet yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä asioista. Jos jotain kerrottiin, sama informaatio oli luettavissa kaupunkiorganisaation Intrassa. Vaikka sisäinen viestintä on kokonaisuudessaan hyvin hoidettu, sen koettiin onnistuneen joiltain osin huonosti. Jotkut haastateltavista kokivat, että viestintää on ollut niukasti ja tiedotteiden sisältö on ollut ympärilyöreätä ja niistä on puuttunut käytännönläheisyys. Viestinnän koettiin olevan yksisuuntaista informaation jakamista. Haastateltavat esittivät myös huolensa kaupungin Intran käytettävyydestä. Tiedon löytymisen koettiin olevan hankalaa ja vievän kohtuuttoman paljon aikaa. Lisäksi läheskään kaikilla kaupungin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta työpäivän aikana käydä lukemassa ajankohtaisia asioita tietokoneelta. Taulukossa 4. on esitetty haastateltavien kokemukset viestinnän onnistumisesta.

Taulukko 4. Yhteistoimintamenettelyyn liittyvän viestinnän hyvät ja huonot puolet

Viestintä ja vuorovaikutus	
<b>Hyvää</b>	<b>Huonoa</b>
<b>Sisäinen viestintä ja Intra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Viestintää on ollut heti kun päätöksiä on tehty. Intrasta saa samansisältöisen viestin. Ja lisäksi tulee henkilöstötiedotteet.</i></li> <li>- <i>On ollut oikea-aikaista.</i></li> </ul>	<b>Sisäinen viestintä ja Intra</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Tosi vähän on ollut viestintää. Se mitä tulee, niin on tosi ympärilyöreätä ja siitä ei saa mitään irti. Ei ole konkreettista.</i></li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestintä on hoidettu asiallisesti.</li> <li>- Intrassa voi seurata mitä tapahtuu Yhteistoiminta – neuvotteluissa.</li> <li>- Kaupungin Intran sivut on tosi hyvät.</li> <li>- Kaupungin intraa on käytetty, oli tiin sovittu, että kuka saa viestiä ja kenelle, sovittiin, että henkilöstölle kerrotaan ensin. On onnistuttu.</li> <li>- Sisäisiä tiedotteita on tullut sähköpostitse, Intran kautta esimies infot.</li> <li>- Sovittiin viestinnän pelisäännöt, että henkilöstölle viestitään ensin.</li> </ul> <p><b>Esimiesviestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimies on viestinyt ja kertonut hyvin.</li> <li>- Minun mielestä kaupunki ja oma esimies on huolehtinut hyvin. Yhteistyö toimii hyvin.</li> </ul> <p><b>Henkilöstön edustajat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olen saanut tietoa pääluottamusmieheltä. Olen saanut pöytäkirjoja ja esityslistoja.</li> </ul> <p><b>Tiedotusvälineet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Samaa tietoa, mutta tiivistettynä ja paljon ymmärrettävämmiin on ollut Keski-suomalaisen palstoilla, voi lukea enemmän tietoa kuin mitä henkilöstölle kerrotaan.</li> <li>- Mediahan on aina kiinnostunut.</li> <li>- Television alueuutisissa on käsitelty myös asioita</li> </ul>	<p style="text-align: right;">jatkuu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilmoitus, että yt:t alkaa. Sen jälkeen täysi radiohiljaisuus. Tämä tarkoittaa henkilöstön mielissä sitä että mennään pahimman kautta.</li> <li>- Totaalinen radiohiljaisuus.</li> <li>- Viestiä olisi toivonut sekä kaupungilta että liitolta enemmän.</li> <li>- Viestintä ei ehkä ole alkuaikoina pelittänyt henkilöstön suuntaan.</li> <li>- Viestintä on ollut yksisuuntaista</li> <li>- Intra ei tavoita kaikkia, ainoastaan hyvin pienen osan. Suurin osa työntekijöistä toimii kentällä käytännön työssä. Osalla ei ole edes omaa työpistettä tai omaa tietokonetta.</li> <li>- Ei ehdi seuraamaan Intraa, kun on tehtävä työt. Intrasta tiedon löytäminen on hankalaa. Kenellä ylipäätään on mahdollisuus Intraan?</li> <li>- Kaupungin sisäisten tiedotteiden lukemiseen kuluu mielestäni aikaa tarpeettoman paljon, joten turhan toiston sijaan kaipaan laadukkaampaa tiedottamista ja sitä tietoa, mitä se käytännössä merkitsee juuri minun työtehtävien osalta.</li> <li>- Ei ole oikein jaksanut seurata, koska materiaalia on niin paljon. Lähinnä ympärilyövästi hallinnon kuukausi-infossa, henkilöstön uutiskirjeessä ja esimies infoissa.</li> <li>- Henkilöstön uutiskirjettä ei tule luettua.</li> <li>- Tiedottamisessa tapahtui virhe ja tieto oli keskisuomalaisessa ennen kuin se kerrottiin henkilöstölle.</li> </ul> <p style="text-align: right;">jatkuu</p>
---	--

	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <p><b>Esimiesviestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Esimies on viestinyt samalla tasolla kuin koko kaupungin Intra-ssa.</i></li> <li>- <i>Esimiehetkään eivät saaneet tietoa. Esimiestaso ei kommentoinut, koska hekään eivät saaneet tietoa. Ruokki vielä enemmän henkilöstön hätää.</i></li> <li>- <i>Esimies ei ole kertonut mitään.</i></li> <li>- <i>Johto vaihtuu kaiken aikaa ja pidetään päitä piilossa, että ei tarvitse ottaa vastuuta. Jokainen omalla tyylillään kertoo ja tiedottaa mikä ei ole hyvä.</i></li> </ul>
--	--

### **Tieto ja avoimuus**

Viestinnän ja tiedon välinen läheinen suhde toisiinsa on nähtävissä haastattelujen kommentteissa. Haastateltavien mielestä tietoa on ollut saatavilla ja se on ollut oikeaa. Tietoa löytyy hyvin kaupunkiorganisaation Intra-ssa. Myös henkilöstötiedotteet ovat hyvä tiedonlähde. Ammattiliiton kautta saa yhteistoimintamenettelyyn liittyvää tietoa. Esimiehille järjestettävät infotilaisuudet ovat olleet hyviä tietolähteitä, koska niissä esimiehille on kerrottu yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä asioista.

*Tietoa on tullut. On ollut oikeaa ja riittävää.*

*Tietoa on tullut. Henkilöstötiedotteita on tullut hyvin.*

*Henkilöstö on saanut ensin tiedon.*

*Kaupungilta ja esimiehellä tulee tietoa.*

*Tosi hyvä, että esimiehille järjestetään infotilaisuuksia. Esimiesten infotilaisuudet on ollut hyviä, koska esimiehiltä saadaan sen kautta tietoa.*

Yksikään haastateltavista ei kommentoinut, että ei olisi saanut ollenkaan tietoa. Tämä on merkittävä tulos, joka tukee sitä, että Jyväskylän kaupungin johto on onnistunut kertomaan kaupungin työntekijöille yhteistoimintamenetelyyn liittyvät oleelliset asiat. Sen sijaan kritiikkiä esitettiin siitä, että tarjolla oleva tieto oli epämääräistä tai tieto ei ollut riittävää.

*Tieto oli ympäröivää ja asioita ei täsmennetty.*

*En saanut selkeää tietoa mistään.*

*Kaikki ei kyllä ihan täysin aukea.*

*Tieto olisi voinut olla yksityiskohtaisempaa ja konkreettisempaa.*

*Kyllä, konkreettista tietoa kaippaa koko ajan, eli mitä se omalle työyhteisölle tarkoittaa.*

*Olisi pitänyt kertoa että nyt neuvotellaan niistä keinoista miten säästöt saavutetaan.*

*Mun mielestä tietoa ei ole tullut riittävästi. Vain ylätasolta yleiset tiedotteet henkilöstön tiedotteina.*

Kun konkreettista tietoa ei koettu olevan riittävästi tarjolla, se sai aikaan huhuja ja käytäväpuheita. Henkilöstö muodosti oman käsityksensä tilanteesta arvailujen ja omien olettamustensa pohjalta. Näin epävirallisesta tiedosta muodostui henkilöstön keskuudessa virallista tietoa. Huhujen ja käytäväpuheiden koettiin ottavan myös paljon aikaa normaalista työn tekemisestä. Tiedon ja luottamuksen kokemisen välinen yhteys on myös tunnistettavissa haastateltavien kommentaareista. Virallisen tiedon puuttuminen aiheuttaa pelkoa, joka taas aiheuttaa luottamuksen murenemistä.

*Epätietoisuus ruokkii huhujen liikkeelle lähtöä. Ei ollut virallista tietoa joten huhuista tuli virallista tietoa. Olisi pitänyt ymmärtää tämä.*

*Tietoa olisi pitänyt pystymään jakamaan jo alussa enemmän, jotta huhuilta olisi katkaistu siivet.*



*Käytäväpuheet vievät aika paljon aikaa työn tekemiseltä*

*Paljon pahempaa on epätietoisuus, erilaiset oletukset, ennakkotiedot, arvailut ja juorut, joita liikkuu henkilöstön keskuudessa.*

*Tiedon kulun osalta oli hiljaista, mutta nämäkin kuultiin työntekijöiltä.*

*Tiedon saaminen olisi rauhoittanut työntekijöitä.*

*Huhujen mukaan lista irtisanottavista ja osa-aikaistettavista oli tehty jo ennen kaupunginhallituksen päätöstä ja yt-neuvottelujen aloittamista ja kaupunginhallituksen päätöksen jälkeen nämä valmisteluvastuulliset sitten toteuttavat karsinnan listan mukaan.*

*Jos on toisen käden tiedon varassa niin, pelko on suurin ja tulee luottamuspula.*

*Huhut ruokkivat luottamuspulaa ja syö luottamusta.*

Haastateltavat kokivat, että yhteistoimintamenettelyt ovat toteutuneet sekä avoimesti että vähemmän avoimesti. Avoimeksi neuvotteluprosessi koettiin siinä mielessä, että yhteistoimintamenettelyyn liittyvissä neuvotteluissa tietoa oli saatavilla ja neuvoteltavista asioista oli keskusteltu avoimesti. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että yhteistoimintamenettelyn läpikäyminen näyttäytyy avoimena, mutta ei kuitenkaan ole sitä. Haastateltavat kokivat jossain määrin, että asiat oli päätetty etukäteen.

*Minun mielestä on ollut aika avointa, koska tieto on välitetty.*

*Kyllä neuvotteluilla on pyritty avoimuuteen. Avoimesti asioista keskustellaan neuvottelupöydässä. Ei ole kielletty puhumasta.*

*Avoimuus on tarkoitushakuista. Ollaan siinä kohdassa avoimia mistä on hyötyä*

*Eikä ole niin avointa kun toivoisi. Avoimuutta ei ole toteutunut. Pienessä piirissä tehtiin päätökset. Isommalle joukolle tiedotettiin.*

*Varmasti rivityöntekijä voi kokea, että tämä ei ole avointa peliä. Saattaa tuntua, että asiat on jo päätetty etukäteen.*

*Ei ihan niin avoimesti tätä hommaa ole pyöritetty tuolta.*

*Nämä Yt:t eivät ole olleet avoimia, päinvastoin. Jotkut henkilöt ovat tienneet jo pitkään. Täytyyhän jonkunmoinen lista olla, jos puhutaan 45:den henkilön irtisanomisesta ja 4:n osaa-aikaistamisesta, mutta onhan koko ajan ollut tiedotusta, ettei saa kertoa. Joten ei avoimuutta ole ollut. Monet henkilöt on epä tietoisia omien tehtävien jatkumisesta.*

### **Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen**

Keskustelua ja mahdollisuutta vaikuttamiseen olisi haastateltavien mielestä tarvittu enemmän yhteistoimintamenettelyjen aikana. Henkilöstöä olisi voitu osallistaa enemmän kertomalla etukäteen neuvotteluissa käsiteltävistä asioista. Samoin henkilöstölle olisi voitu pitää infotilaisuuksia, joissa olisi ollut mahdollisuus esittää epäselvistä asioista kysymyksiä. Haastateltavien mielestä henkilöstöä tulisi myös kuunnella, koska työn tekemistä koskevat uudet ideat nousevat esiin juuri henkilöstön taholta. Juholin (2013) on todennut myös, että työntekijät kritisoivat organisaatiossa tapahtuvia muutoksia siitä, että he eivät ole päässeet vaikuttamaan. Haastateltavat kokivatkin, että työnantajan taholta tapahtuvan osallistamisen sijaan henkilöstö osallisti itse itseään käymällä virallisen keskustelun puuttuessa omaa rinnakkaista keskusteluaan ja että henkilöstön osallistuminen on ollut passiivista tiedon vastaanottamista. Toisaalta haastateltavat näkivät, että vaikka työnantajan taholta tapahtuva henkilöstön aktiivinen osallistaminen puuttui, niin henkilöstö voi tuoda näkemyksiään esille henkilöstön edustajien välityksellä. Kommenteissa nousi esille myös huoli siitä, että henkilöstö ei ole tietoinen kaupungin ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kuten yhteistyötoimikunnasta ja sen roolista.

*Oikeaa keskustelua ja osallistamista olisi tarvittu enemmän.*

*Aiheista voisi kertoa etukäteen henkilöstölle, että saataisiin henkilöstöä osallistettua paremmin.*

*Olisi voitu osallistua ja kertoa mielipiteitä, jos olisi tiedotettu mistä asioista missäkin kokouksessa keskustellaan.*

*Voitaisiin kertoa neuvottelujen aiheista ja henkilöstö voisi antaa jotain osviittaa neuvottelijoille.*

*Henkilöstöä voisi kuulla jossain tietyssä vaiheessa ja henkilöstön mielipiteitä voisi kysyä. Oma työkin on aika kiireinen niin onko henkilöstölle pidetty infotilaisuuksia, jossa voisi kysyä asioista.*

*Perustyöntekijää pitää kuulla, että saadaan muutosta aikaiseksi. Ideat syntyvät perustyöntasolla.*

*Jos halutaan, että on todellista vaikuttamista niin silloin kerrotaan asioiden taustat.*

*Koko henkilöstöä koskien osallistuminen on ollut aika pitkälle passiivista osallistumista eli tiedon vastaanottamista. Organisaatio on iso ja minä olen täällä*

*Henkilöstön osallistaminen on ollut aika heikkoa. Tiedotteet tuli ja sitten oltiin sen varassa.*

*Henkilöstö osallisti itse itseään käytäväpuheilla.*

*Henkilöstö voi olla yhteydessä luottamusmiehiin.*

*Henkilöstön kuuleminen tapahtuu henkilöstöjärjestöjen kautta.*

*Mikäli Yt -neuvottelujen tulokset tulevat heijastumaan omaan työpisteeseen tai työpaikkaan, niin haluaisin tulla oikeasti kuulluksi ja esittää mielipiteeni.*

*Ei monellekaan sano mitään mikä on kaupungin yhteistyötoimikunta tai yhteistyöryhmä. Kaikki on niin hajallaan täällä kaupungin organisaatiossa. Perusjututkin.*

Henkilöstön kuulemisesta ollaan kahta eri mieltä. Osa haastateltavista on sitä mieltä, että henkilöstöä on kuultu, osa on sitä mieltä että henkilöstöä ei ole kuultu. Henkilöstön kuuleminen on tapahtunut joko esimiehen kanssa keskustelemalla tai työyhteisötasolla kokouksissa. Haastateltavat kokevat henkilöstön edustajina, että he saavat osallistua ja tuoda näkemyksensä esille, koska heidät on valittu tähän tehtävään. Taulukossa 5. on esitetty haastateltavien kokemukset henkilöstön kuulemisesta.

Taulukko 5. Henkilöstön kuuleminen

<b>Henkilöstön kuuleminen</b>	
<b>Henkilöstöä on kuultu</b>	<b>Henkilöstöä ei ole kuultu</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Esimiehen kanssa on yhdessä pohdittu oman yksikön asemaa ja mikä on kenenkin asema.</i></li> <li>- <i>Esimies on tehnyt oman osaamisensa puitteissa henkilöstön kuulemiset.</i></li> <li>- <i>Kyllähän esimiehillä on korvat auki, kyllä kuuntelevat henkilöstöä.</i></li> <li>- <i>Neuvottelukulttuurissa on saanut kertoa henkilökohtaiset mielipiteet. Jokaisen mielipiteet kirjataan muistioon. On kuultu.</i></li> <li>- <i>Olen saanut osallistua, koska minut on valittu.</i></li> <li>- <i>Henkilöstöä on meidän yksikössä kuultu, koska meillä on pieni yksikkö. Meillä käytiin työnkuvat läpi ja tiedettiin, että ollaan siirtymässä toiselle vastualueelle.</i></li> <li>- <i>Semmosta osallistumista oli, että miten yksi johtajajärjestelmä hoidetaan.</i></li> <li>- <i>Kyllähän työpaikalla on ravannut ihmisiä paljon ja työntekijöiltä on kyselty asioita.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>En tiedä miten henkilöstö on seurannut tätä, mutta ei henkilöstöä ole välttämättä kuultu.</i></li> <li>- <i>Enpä ole huomannut että olisi pyydetty olemaan yhteydessä. Esimieskään ei ole kysynyt mielipiteitä.</i></li> <li>- <i>Jos henkilöstöltä kysyttäisiin käytiinkö demokraattisesti, niin suurin osa sanoisi, että ei.</i></li> <li>- <i>En myöskään tiedä, onko muuta toimistohenkilöstöä kuultu, mutta ei ainakaan konsernihallinnossa.</i></li> <li>- <i>Kun asiat ovat monimutkaisia, niin ei haluta kuunnella.</i></li> <li>- <i>Onkohan tässä kyseessä pienen piirin työryhmä, jonka visioiden mukaan asiassa edetään.</i></li> <li>- <i>Mutta ei ole kuultu.</i></li> </ul>

## Tasapuolisuus

Hallinnon yhteistoimintamenettely sai eniten huomiota haastateltavien kommenteissa. Haastateltavat kertoivat, että tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisen vuoksi henkilöstö on pitänyt tärkeänä hallinnon tehtävien arviointia ja päällekkäisyyksien purkamista. Samoin johtamisen uudelleen järjestelyt koettiin merkittävänä uudistuksena ja esimerkillisenä toimintatapana. Toisaalta haastateltavat ihmettelivät hallinnon yhteistoimintamenettelyn yhteyteen kuuluvien tukipalvelujen laajuutta. Nimikkeitä oli paljon ja haastateltavien mielestä kaikki eivät kuuluneet hallinnon piiriin. Haastateltavat epäilivät myös toteutuuko hallinnon yhteistoimintamenettely tasapuolisesti. Haastateltavat esittivät huolensa myös yhteistoimintamenettelyyn liittyvien päätösten oikeellisuudesta ja päätösten tekijöiden asiantuntijuudesta.

*Työntekijät ovat kokeneet hallinnon Yt:t tärkeinä. Että ei pelkääntään vähennetä työntekijöistä. Työntekijöiden mieltä on nostattanut se, että perataan johtaminen.*

*On kohdeltu tasapuolisesti ensimmäisen kerran minun työhistorian aikana, olen tullut 90 luvun alussa.*

*Hyvä, että joku uskaltaa puuttua johdon tehtäviin.*

*Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus epäilyttää, koska korkeassa asemassa olevat tulevat säilyttämään oman paikkansa. Pienipalkkaiset työntekijät saavat lähteä ensimmäisenä. Onhan konsernihallinnosta jo lähtenyt oma-aloitteisesti väkeä, ja tehtäviä on jaettu henkilöiden kesken.*

*Ei tiedetä vielä täysin miten toteutuu. Hallinto on laaja. Mahtaako toteutua tasapuolisesti. Lista nimikkeistä on aika hurjan laaja.*

*Tukipalveluja kuului paljon hallinnon Yt -menettelyyn. Kaikki tukipalvelut kuuluvat jollain tavalla asiakkaisiin.*

*Mutta jos ajatellaan henkilöstöryhmien kesken nimikkeittäin, niin aika hurjaa oli, että hallinnon nimikkeisiin mahtui vaikka mitä, mutta loppupelissä kuitenkin tekstinkäsittelijät olivat irtisanottuja. Miten hallintoon saatiin uppoamaan niin paljon porukkaa?*

*Hallinnon Yt -neuvottelujen lopulliset vaikutukset on vielä suuri arvoitus, ja onko tai toteutetaanko se tasapuolisesti, joten oikeudenmukaisuudesta on tässä vaiheessa vaikea sanoa.*

*Tehdäänkö kaikki lopulliset päätökset riittävällä asiantuntijuudella? Tunnettaanko työt ihan ruohonjuuritasolla ja uskalletaanko tehdä riittävä karsinta myös esimiestasolla?*

*Jos olen rehellinen, niin ei tasapuolisuus toteudu.*

Haastateltavat toivat esille, että yhteistoimintamenettelyn seurauksena tulevien tehtävien uudelleen järjestelyyn vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Miellyttävillä henkilöillä pyritään järjestämään tehtäviä kun taas esimiehen kanssa eri mieltä olevalle työntekijälle ei löydy tehtäviä. Haastateltavat kutsuvat tätä toimintatapaa tehtävien räätälöinniksi ja ”hyvä veli” -järjestelmäksi. Samoin haastateltavat kokevat, että korkeassa asemassa oleville henkilöille pyritään järjestelemään tehtäviä. Tavallisen työntekijän koetaan olevan heikommassa asemassa. Myös kaupunkiorganisaation eri palvelualueiden koetaan olevan erilaisessa asemassa. Esille nousevat yhteistoimintamenettelyn aikana toteutetut uusien työntekijöiden palkkaamiset ja luottamushenkilöiden palkkioiden korottamiset.

*Pärstäkerroin vaikuttaa irtisanomisiin ja lomauttamisiin.*

*No jos olet jonkun kanssa eri mieltä, niin ei löydy tehtäviä.*

*Esimiehellä näkyy olevan valtaa työntekijöiden valinnassa.*

*Rivityöntekijät ota tai jätä asemassa ja korkeassa asemassa oleville räätälöidään.*

*Jos et ota tehtävää vastaan, niin se on irtisanomisen paikka.*

*Jos hallinnon Yt:t kohdistuvat irtisanomisten osalta juuri toimistotyötä tekeviin, ratkaisut eivät ole silloin oikeudenmukaisia.*

*Räätälöintiä on tehty vuosikausia varsinkin niille jotka ovat lähellä eläkeikää.*

*Näinhän se on normaalisti mennyt, että eihän korppi korppia noki, eli joillekin räätälöidään tehtäviä.*

*Johdon suosiossa olevia työntekijöitä on olemassa. Jos on irtisanomisia ja töitä ei löydy, niin järjestetään esim. lisäkoulutuksella jotain työtä.*

*Täytyy vaan hyväksyä hyvä veli järjestelmä. Aina ei oikeudenmukaisuus toteudu.*

*Nyt pitäisi tarkastella myös teknisen henkilöstön tehtäviä ja tarpeellisuutta, koska jatkuvasti kuitenkin teknisiltä avoimeksi tulleet virat on täytetty uudella henkilöllä. Täyttölupamenettely näyttää olevan teknisten osalta vain muodollista byrokratiaa.*

*Ei ole myöskään oikein, kun hallinnon Yt -menettelyjen aikaan joidenkin teknisten palkkoja tarkistetaan. Ei myöskään päätökset luottamushenkilöstön palkkioiden korottamisesta.*

## **Tunteet työyhteisössä**

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely on nostattanut sekä henkilöstön että henkilöstön edustajien keskuudessa monenlaisia tunteita. Haastateltavien kommentaareista käy ilmi, että edustettavat ovat ottaneet yhteyttä luottamusmieheen, kun jokin yhteistoimintamenettelyyn liittyvä asia on alkanut painamaan mieltä. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että ihmiset reagoivat erilailla työyhteisön muutoksiin. Herkempien kerrottiin reagoivan voimakkaasti ja joillekin on samantekevää mitä työyhteisössä tapahtuu. Haastateltavat nostivat esille, että tunteiden kuohuminen saattaa laukaista myös ei-toivottavaa käyttäytymistä ja ongelmia työyhteisön henkilösuhteissa, mikä näyttäytyy kilpailuna ja esimiehen mielistelynä. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yhteistoimintamenettelyyn liittyy muutosvastarintaa. Yleisen pahoinvoinnin kerrottiin myös lisääntyneen, mikä saattaa johtaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen.

*Osa on herkempiä. Miten minun tulevaisuus järjestyy? Herkempi ihminen on saattanut tuoda omaa pelkoa tulevaisuudesta esille ja hakenut tukea luottamusmieheltä.*

*Osa henkilöstöstä kertoo, että on jo ajoittain unettomuutta ja on valvotuttanut yöllä.*

*Kaiken kaikkiaan takaumia. Tähän vaikutti edellisen työpaikan kokemukset.*

*Herkeemmät ottaa raskaammin.*

*Tunteet ovat persoonasta kiinni. Jos olis flegmaattinen niin ei tuntisi mitään ja toisin päin.*

*Työmotivaatio heikentyy.*

*Ihmissuhdeongelmia uusiin työpaikkoihin sijoittamisien yhteydessä.*

*Toisaalta työntekijöiden kesken tulee kilpailua ja nostetaan itse itseä esille.*

*Kilpailu työntekijöiden kesken ja esittäminen että minun työ on tosi tärkeää.*

*Työpaikoilla aiheuttaa ennen näkemättömän tarmopiikin esimiesten aikaan*

*Mielistellään esimiestä.*

*Pahoinvointi lisääntyy ja sairauspoissaolot lisääntyy. Saattaa laukaista myös muita sairauksia.*

*Muutosväsymys: Lyödään kalikalla otsaan ja sanotaan, että ihminen on muutosvastarintainen. Tukitaan ihmisten suut sanomalla että on muutosvastarintainen*

*Jossain vaiheessa pitääkin olla muutosvastarintaa, jos muutoksesta tulee itseisarvo: Muutosorganisaatio ja riskienhallintaorganisaatio, eikä muuta sitten tarvitakaan.*



Pirisen (2014) muutoskäyrän mukaisesti haastateltavat ovat käyneet läpi erilaisia tunteita: pelkoa, ahdistusta, epävarmuutta, epätietoisuutta, turhautuneisuutta ja väsymistä. Muutama haastateltava kertoi, että he ovat kokeneet myös toiveikkaita tunteita. Päällimmäisenä nousee esille pelko ja ahdistus oman työpaikan menettämisestä ja siitä miten tulevaisuus järjestyy, jos ei ole työtä. Haastateltavat totesivat, että nimenomaan pelko oman työpaikan menettämisestä lisää käytäväpuheita työyhteisöissä. Epävarmuuden ja epätietoisuuden kerrottiin rasittavan työntekijöitä henkisesti ja heikentävän työmotivaatiota. Haastateltavat kokivat, että pitkään jatkunut epävarmuuden tila on huonontanut työpaikkojen ja työyhteisöjen työskentelyilmapiiriä. Haastateltavat kokivat myös turhautumista ja väsymistä ja että yhteistoimintamenettely on ollut prosessina raskas. Lisäksi osa haastateltavista koki, että yhteistoimintamenettelyn seurauksena ei välttämättä tapahdu mitään merkittäviä muutoksia. Jyväskylän kaupungin työnantajana ei myöskään koettu arvostavan työntekijöitään. Tässä yhteydessä negatiiviset tunteet nousivat eniten esille. Muutama haastateltava kertoi kuitenkin, että he ovat kokeneet myös positiivisia tunteita. Uuden johtamisjärjestelmän ja uuden kaupunginjohtajan valinta olivat saaneet aikaan toiveikkaita ajatuksia tulevaisuudesta. Myös kaupungin sisäinen tiedottaminen oli herättänyt positiivisia tunteita. Seuraavassa taulukossa 6. on esitetty haastateltavien kokemat tunteet.

Taulukko 6. Haastateltavien tunnekokemukset

Tunnekokemus	Kommentit
<b>Pelko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Pelko, että mitä tämä Yt tarkoittaa. Tuli peikkona ja pelkoa omaa työtä kohtaan.</i></li> <li>- <i>Ensimmäinen tuntemus on aina negatiivinen ja herättää pelkoa tulevaisuudesta.</i></li> <li>- <i>Pelko työpaikan menettämisestä.</i></li> <li>- <i>Ihmisten taloudellinen ahdinko painaa mieltä.</i></li> <li>- <i>Pelko ruokki käytäväpuheisiin.</i></li> </ul>
<b>Ahdistus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Ahdistus, tapahtuuko kaikki oikeudenmukaisesti?</i></li> <li>- <i>Ahdistusta. Miten tässä käy?</i></li> </ul>

*jatkuu*

<b>Epävarmuus ja epätietoisuus</b>	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pitkä epävarmuus omien työtehtävien jatkumisesta rasittaa henkisesti ja on muuttanut ilmapiiriä varmaan jokaisessa työpisteessä tai työpaikalla kireäksi eikä sama mukava työyhteisö toimi enää ns. yhteen hiileen puhaltaen.</li> <li>- Epävarmuus syö työmotivaatiota ja tehokkuutta.</li> <li>- Työkaverit hakee uutta työpaikkaa. Epävarmuus näkyy tällaisena.</li> <li>- Epätietoisuus. Jollakin muotoa haluttomuus omaan työntekoon.</li> </ul>
<b>Turhautuminen ja väsyminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Turhautuneisuus. Tulee mitä on tullakseen.</li> <li>- Olen ollut aika kauan mukana luottamusmiehenä ja henkilöstön edustajana. Olen nähnyt aika kauan tätä toimintaa. Mitä enemmän sekaannusta ja muutoksia on, kentällä voi tapahtua leipääntymistä.</li> <li>- Ei hirveesti jaksa enää innostua siihen, että nyt tulee jotain hyvää.</li> <li>- Ihmisen arvottomuus. Kollegoissa näkee vaikutuksen: Eikö kaupunki arvosta työntekijää?</li> <li>- Henkisesti raskasta, mutta täytyy asennoitua oikein.</li> <li>- Rasittavaa. Ja vielä kukaan ei tiedetä ketä sanotaan irti.</li> <li>- Hajota ja hallitse politiikka aiheuttaa turhautumista.</li> </ul>
<b>Toiveikkaat tunteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mukavia tunteita Intran tiedottamisesta. Johtamisjärjestelmän uudistaminen tuo toiveikkaita tunteita.</li> <li>- Odotan innolla, että tapahtuukohan oikeasti muutosta. Se riippuu kun uusi kaupunginjohtaja astuu maaliskuun alussa remmiin.</li> <li>- Meidän tiimissä yritetään parhaamme.</li> </ul>

## 4.2 Yhteistoimintamenettely

Luvussa 2.2.2 on kuvattu Jyväskylän kaupungin kolmivaiheinen yhteistoimintamenettely, jonka lähtökohtana oli kaupungin talouden tasapainottaminen. Haastateltavien mielestä yhteistoimintamenettelyn käyttöönotto muutoksen läpiviemisessä on kunnissa uusi asia. Sen koettiin olevan myös jossain mää-

rin abstrakti asia, jota on vaikea käsittää. Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyn lähtökohtana on ollut kaupungin taloudellinen tilanne, mikä konkretisoitui talouden heikkoina tunnuslukuina. Yhteistoimintamenettelyllä ei kuitenkaan ajateltu saavan säästöjä aikaiseksi. Päinvastoin sen ajateltiin aiheuttavan sekaannusta. Haastateltavien mielestä Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyissä on ollut sekä hyviä että huonoja asioita. Haastateltavat arvioivat, että työntekijöiden asema saattaisi muuttua henkilöstöasioiden osalta tasa-arvoisemmaksi verrattuna esimiesten asemaan. Haastateltavien mielestä yhteistoimintamenettelyjen myötä kaupungin toimintaa on tehostettu, mikä on omalta osaltaan helpottanut työn tekemistä. Kaikki henkilöstön edustajat olivat sitä mieltä, että yhteistoimintamenettely pitkittyi tarpeettomasti. Sen koettiin tuovan myös negatiivista julkisuutta Jyväskylän kaupungille. Kuitenkin haastateltavat kokivat, että yhteistoimintamenettelyjen lopputulos oli hyvä. Kaupunki työnantajana ei ottanut käyttöönsä rankimpia toimenpiteitä, vaan yhteistoimintamenettelyn tuloksena on selvitetty organisaation tehtävien päällekkäisyydet ja säästöpotentiaalit.

*Näiltä ei voi välttää valtakunnan tasollakaan.*

*On ollut pakko tottua uuteen tilanteeseen, että kunnissakin käydään Yt -neuvotteluja. Tämä on muuttunut normielämäksi.*

*Nyt ensimmäistä kertaa on tullut Yt:t, ei koskaan aikaisemmin ole oltu tällaisessa tilanteessa.*

*Yt -menettely on vaikea asia mieltää ja ymmärtää.*

*Yrityskulttuurin meiningit on tulleet kuntasektorille.*

*Talous on ihan hirveen iso asia. Yt -neuvottelujen peruspilari on kaupungin talouden tunnusluvut.*

*Yt -menettelyllä en usko saatavan säästöjä aikaan, ainoastaan sekavampaa toimintaa ja lisää kustannuksia kaupungille.*

*Olettaisin työntekijöiden aseman esimiesten vähenemisen vuoksi muuttuvan hieman tasa-arvoisemmaksi ainakin henkilöstöasioiden osalta.*

*Toimintaa on tehostettu. Se on helpottanut työtä. On mietitty mitä voitaisiin tehdä toisin. On muutettu ja järkevöitetty toimintaa. On mietitty prosesseja.*

*Ikävää, että nämä ovat pitkittyneet kun kaupunginjohtajan valinta ja johtamisjärjestelmä kytkettiin menettelyyn.*

*Nopeuttaisin tätä prosessia. Liian pitkä prosessi kun tämä on kestänyt jo vuoden.*

*Huonoa julkisuutta koko kaupungille.*

*Lopputulokset oli hyvä. Ei menty rankimpiin toimenpiteisiin. On hyvä, että ylipäätään on selvitetty missä oikeasti on päällekkäisyyksiä.*

### **Irtisanomiset ja lomauttamiset**

Neuvottelujen tuloksena Jyväskylän kaupunki on päättänyt, että se ei lomauta henkilöstöään. Sen sijaan kaupunki on päättänyt käyttää talouden tasapainotamisen keinoina palvelujen järjestämiseen kohdistuvien muutosten lisäksi myös henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä kuten työntekijöiden osaaikaistamisia ja irtisanomisia sekä tehtävien päällekkäisyyksien karsimista, joka vaatii henkilöstön sopeuttamistoimenpiteitä. Tällaisiin toimenpiteisiin ei ole ollut aikaisemmin tarvetta ja säästötavoitteiden saavuttaminen edellyttääkin pitkälle suunniteltuja toimenpiteitä. Haastateltavat ilmaisivatkin huolensa siitä onko päätöksentekijöillä riittävästi tietoa ja ymmärrystä siitä mitä muita säästömahdollisuuksia voitaisiin käyttää. Esimerkkinä nostettiin esille matkustuskielto ja virkamiesten osallistuminen luottamustehtävien hoitoon täydellä palkalla. Esille tuotiin myös huoli siitä millä perusteella henkilöstöä sanotaan irti tai tehtäviä osaaikaistetaan. Haastateltavien näkemys oli, että nämä toimenpiteet eivät koske johtavassa asemassa olevia työntekijöitä vaan ainoastaan matalapalkkaisia rivityöntekijöitä. Tässä yhteydessä nousi esiin suosikkijärjestelmän olemassaolo. Haastateltavien mielestä esimiesten ja ylimmän

johdon suosiossa oleville työntekijöille on töitä ja tarvittaessa ylimmälle johdolle räätälöidään työtehtäviä. Tämä asia nousi esille myös tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun yhteydessä.

*Vaikuttaa siltä, että nyt asioista on työnantajan ominaisuudessa päättämässä sellaiset henkilöt, jotka eivät tiedä ko. töiden tekemisestä käytännössä. Uskovat omiin visioihinsa ja mahdollisesti saavat muutkin uskomaan, että toimintoja saadaan tehostettua sähköistämällä asiakaspalvelua ja muita toimintoja.*

*Kunhan saavat vain henkilöstöä vähennettyä, mutta tietävätkö tehtävistä ja toteuttavat kaupungin talouden tasapainottamisen henkilöstöä vähentämällä puuttumatta muihin säästömahdollisuuksiin.*

*Työntekijää ja työntekoa pitäisi enemmän arvostaa ja kohdistaa säästöt ensin muualle: Kieltoistalle kokonaan ulkomaan virka- ja koulutusmatkat, samoin kaikkien kotimaan koulutusmatkojen tarpeellisuuden tarkempi arviointi. Kyllä työ- ja virkatehtävistä pitäisi suoriutua ilman jokavuotisia koulutuksia isolla porukalla.*

*Kieltolistalle joidenkin virkamiesten oikeus täydellä palkalla ja matkakorvauksilla osallistua erilaisten rekisteröityjen yhdistysten ym. luottamustoimiin – ne pitäisi tehdä omilla kustannuksilla ja palkattomana virkavapaana, silloin jäisi aikaa myös varsinaisten virkatehtävien hoitoon enemmän.*

*Ketkä ne on jos mennään tähän irtisanomismenettelyyn? Ketä osa-aikaistetaan. Viimekädessä tuntuu, että se onkin matalapalkkainen rivityöntekijä, eikä tämä koskisikaan ollenkaan ylintä johtoa. Varmaankin ylimpään johtoon aletaan räätälöimään tehtäviä. Elinkeinoyksikköön pitää hakea henkilöstö eli hyvä veli järjestelmä toimii taas. Räätälöintiä tapahtuu.*

*Vaikuttaa siltä, ettei työntekijöitä arvosteta, eikä koulutuksella ja kokemuksella ole enää merkitystä ja vain ylempien esimiesten suosikit olisivat turvassa irtisanomisilta.*

Haastateltavien mielestä vähemmällä henkilöstöllä tuotetaan yhä enemmän palveluja ja osa henkilöstöstä tekee työtä jaksamisen rajoilla. Toisaalta joidenkin palvelujen järjestämistä raamittavat lähtökohtaisesti erilaiset lait, joiden

mukaan on toimittava. Tämän koettiin olevan jossain määrin turvaverkko, joka suojaa työntekijöitä irtisanomisilta ja lomautuksilta. Haastateltavat kokivat myös, että Jyväskylän kaupunki työpaikkana ei ole enää yhtä turvallinen kuin aikaisemmin sen on koettu olevan. Tästä ovat esimerkkinä Jyväskylän kaupungin omistamien yhtiöiden, Altek -aluetekniikan ja Total - kiinteistöpalvelujen, yhteistoimintamenettelyt ja niiden lopputuloksena toteutetut osajaksotamiset ja irtisanomiset.

*Toimintaa on tehostettu, joten jokainen pystyy tekemään enemmän töitä, mutta rajansa on kaikella!*

*Vähemmällä henkilöstöllä tehdään enemmän töitä.*

*Henkilöstö tekee töitä jaksamisen rajamailla.*

*Täytyy sanoa, että niitä ei hirveästi ehdi miettimään. Tapahtuu mitä tapahtuu. Tällä alalla on töitä. Laki on mukana. Jos lomautuksia tulee, niin ne vaatii hirveät järjestelyt. Katsotaan mitä tuleman pitää.*

*Ensimmäisten neuvottelujen tulos oli että ei tule toimenpiteitä. Kohta tulikin uusi neuvottelu joka koski laajasti hallintoa. Tulee fiilisis, että jos et ole nyt tässä ryhmässä, niin kohta olet jossain toisessa ryhmässä mukana Yt:ssä.*

*Irtisanomiset on ikäviä. Altek ja Total on konkretisoitunut jo. Lisäkoulutusvaihtoehtoa ei ole vielä selvitetty tai kokeiltu. Sitä on kyllä jonkun verran jo käytetty terveyspuolella.*

*Kunnan leipä ei ole enää pitkä ja kapea.*

### 4.3 Johtaminen

Johtamiseen liittyvät asiat askarruttivat haastateltavia paljon, ja johtamiseen haluttiin ylipäättään muutosta ja sitä haluttiin selkeyttää. Viestinnän johtaminen oli ainoa asia, joka sai johtamisessa kiitosta. Haastateltavat olivat sitä mieltä,

että yhteistoimintamenettelyihin liittyvä viestinnän johtaminen oli onnistunut hyvin. Johtamiseen ja johtajien valintaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Haastateltavat kokivat, että johtajien valintaan ovat vaikuttaneet enemmänkin henkilösuhteet kuin ammatillinen pätevyys.

Haastateltavat ottivat kantaa myös johtajuuteen eli ihmisten johtamiseen. Johtajuuden koettiin olevan puutteellista ja painottuvan enemmänkin asioiden johtamiseen eli manageeraamiseen. Johtajuuteen liittyy myös muutoksen johtaminen. Haastateltavien mielestä johtajien muutoksen johtamisen taidot ovat puutteelliset tai ne, joilla on taitoja ja osaamista, eivät ole henkilöstön käytettävissä. Mattila (2007) on todennut myös, että muutostilanteissa lähiesimiesten ja keskijohdon johtamistaidot ovat usein heikot. Muutoksen johtaminen edellyttää haastateltavien mielestä henkilöstön huomioimista siten, että asetetut tavoitteet siirretään toimintaan määrätietoisella johtamisella ja henkilöstö saa asettua sen jälkeen aloilleen. Esille nousee myös huoli uusien toimialajohtajien selviytymisestä haastavassa tilanteessa. Haastateltavien kommenteista nousee pohdittavaksi kaksi seikkaa: Johdetaanko Jyväskylän kaupungilla mielikuvia vai palvelujen järjestämistä ja ymmärretäänkö asiakkaiden (kaupunkilaisten) tarpeita, jotta palvelujen järjestämistä ja työntekijöitä voidaan johtaa oikeaan suuntaan?

*Viestintäjohtaja on ihminen paikallaan.*

*Haluan, että johtamista pitää selkeyttää eli johtamiseen muutosta.*

*Johtamiseen pitäisi panostaa, vähän huonoilla kantimilla on ollut. Parhaita mahdollisia johtajia ei ole valittu, vaan ns. sopivia.*

*Jos on ollut hyvä tuttu kysymyksessä, niin se valitaan.*

*Jyväskylän kaupungilla on enemmänkin manageeraamista. Johtajuutta tarvitaan aina enemmän.*

*Tarvitaan oikeanlaista johtajuutta. Ei tiedetä miten muutosta johdetaan.*

*Haluttiin pitää henkilöstö nöyränä. Kyräilyä, tämän myötä työtehoja alkoi löytymään. Yksi taka-ajatus on ollut, että saadaan henkilöstö ruotuun.*

*Ei pelko tee ihmisistä kuuliaisia.*

*Muutoksen johtajia ei tahdo aina olla, koska muutos aiheuttaa että johtajat ovat jossain muualla.*

*Odottaisin, että ne muutokset vietäisiin toimivaksi ja henkilöstö saisi asettua aloilleen.*

*Mielenkiinnolla seuraan miten uudet toimialajohtajat selviytyvät tilanteesta.*

*Porukkaa ei voida johtaa kun ei nähdä asiakkaan tarpeita.*

*Johdetaanko mielikuvia vai palvelutuotantoa.*

Toisen vaiheen yhteistoimintamenettelyn ohella selvitetty kaupungin johtamisjärjestelmän muutos mietitytti haastateltavia paljon. Johtamisjärjestelmän yhteyteen liittyy kiinteästi myös hallinnon yhteistoimintamenettely. Henkilöstön edustajat olivat tyytyväisiä siihen, että johtamisjärjestelmän uudistumisen myötä myös kaupungin ylimmän johdon tehtävät olivat arvioinnin kohteena. Johtamisjärjestelmän uudistamisen taustalla arvioitiin olevan kaupungin johtamista kohtaan esitetty kritiikki. Haastateltavat kokevat, että johtamisen uudistaminen on kuitenkin näennäistä tehtävien uudelleen järjestelyä. Johtamisjärjestelmän muutos ja siihen liittyvä organisaation madaltaminen ovat aiheuttaneet haastateltavien mukaan myös epäilyttäviä ilmiöitä. Johtajille on alettu miettimään uusia toimenkuvia ja johtajat ovat itse alkaneet suunnittelemaan itselleen tehtäviä alemmalla tasolla. Haastateltavat kutsuivat tätä ilmiötä kähminnäksi ja oman aseman pönkittämiseksi. Lisäksi haastateltavia ihmetytti hallinnon yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvien nimikkeiden suuri määrä. Haastateltavat kokivatkin, että listassa oli myös sellaisia nimikkeitä, joiden ei pitäisi kuulua siihen. Haastateltavat kommentoivat myös sitä, että Jyväskylän kaupungin organisaatiossa on liikaa byrokratiaa ja päällekkäisiä toimintoja.



Haastateltavat arvioivatkin, että viimeistään siinä vaiheessa, kun henkilöitä jää eläkkeelle, organisaation tilaa arvioidaan uudelleen ja sen madaltuminen ja päällekkäisyyksien purkaminen toteutuu. Haastatteluissa nousi esille, että poliittisen päätöksentekojärjestelmän koettiin myös olevan osa kaupungin johtamisjärjestelmää. Ihmetystä herätti se, että poliitikot eivät puuttuneet mm. lautakuntien vähentämiseen. Tämän arveltiin johtuvan puolueille maksettavista rahakorvauksista.

*Toivottavasti uudella johtamisjärjestelmällä saadaan muutosta aikaan.*

*Kun saadaan uusi johtamisjärjestelmä, niin saataisiin se toimimaan.*

*Johtamisjärjestelmää on kritisoitu, niin hallinnon Yt:t halutaan saada näyttämään, että ne kohdentuvat johtoon. Aina halutaan miettiä miltä kaupunki näyttää ulospäin, koska liike-elämä halutaan saada kiinnostuneeksi. Jos johto ja johtamisjärjestelmä on se missä on ollut ongelmia, niin sitä ei korjata yhteistoimintamennyksillä eikä tekstin käsittelijöiden irtisanomisilla.*

*Vaikka puhutaan koko organisaation tehtävien läpikäymisestä toimialajohtajista alaspäin, en usko, että nämä Yt:t johtavat yhdenkään johtajan irtisanomiseen. Jos ja kun johtajatasolle keksitään vain uusi nimike ja työt jatkuvat hieman muuttuneina, mitä säästöjä siinä saadaan aikaan? – Ei mitään.*

*Kun johtamisjärjestelmä sotketaan yhteen, niin organisaation madaltaminen aiheuttaa päänvaivaa sitä mitä palveluita kuuluu mihinkin organisaatioon ja ylempi johto suunnittelee jo itselleen tehtäviä alemmalla tasolla. Tämä kähmintä on jo menossa.*

*Esimiehet ja henkilöt miettii miten alas me putoamme ja mikä meidän rooli on jatkossa.*

*Palvelualuemuutos. Taas on paljon kysymysmerkkejä, että mitä se tarkoittaa käytännössä. Täytetäänkö johtajien paikkoja vai yhdistelläänkö johtajien paikkoja?*

*Tätähän tää on ollut koko ajan, jatkuvaa laatikkoleikkiä. Alkaa oman aseman pönkittäminen ja tämä näkyy eri yhteyksissä. Kol-*

*me vuotta on rakennettu uutta palvelumallia ja nyt se puretaan. Kustannuksia on syntynyt uudelleen koulutuksista ja nyt kaikki puretaan.*

*Nimikkeet ei viittaa hallintoon ja silti se laitetaan kuulumaan hallintoon.*

*Päällekkäisyyttä voitaisiin purkaa ja byrokratiaa madaltaa. Eläköitymisen kautta viimeistään puretaan päällekkäisyyksiä ja madalletaan organisaatiota.*

*Johtamisessa näkyy hierarkiatasot selvästi. Byrokratiaa olisi vähennettävä, jotta uudistukset olisivat mahdollisia.*

*Kiinnostaisi myös tietää, kuinka poliitikot päättivät hallinnon keventämisestä, mutta eivät puuttuneet esim. lautakuntien vähentämiseen. Mutta eihän poliittiset päätöksentekijät eli puolueiden jäsenet vähennä lautakuntien paikkoja, koska sillähän nämä poliittiset puolueet toimivat, että saavat kokouspalkkioista n. puolet, jotta Demari-tupa, Keskustan piiritoimisto ym. toimivat ja keräävät näin rahaa.*

### **Lähiesimiehen rooli**

Haastateltavien mielestä lähiesimiehillä ei ole ollut valmiuksia tai mahdollisuuksia avoimen vuorovaikutuksen edistämiseen ja oikean tiedon välittämisen. Nehles, Riemsdijk, Kok ja Looise (2006) ovat myös todenneet, että lähiesimiesten henkilöstöjohtamisen taidot ovat usein puutteelliset. Haastateltavat kokivat myös, että esimiehillä on ollut käytössään vain vähän tietoa yhteistoimintamenettelyyn liittyen. Itse asiassa haastateltavilla on henkilöstön edustajina ollut parempi käsitys ja enemmän tietoa käytettävissään kuin esimiehillä. Oikean tiedon puuttuessa esimiehet ovat jossain määrin menneet asioiden edelle ja käynnistäneet ennen aikaisesti esimerkiksi työtehtävien tekemiseen liittyvää henkilöstösuunnittelua. Esimiesten tiedon puutteen ajateltiin omalta osaltaan lisänneen henkilöstön kokemaa pelkoa ja hätää. Tässä yhteydessä otettiin kantaa myös esimiestaitoihin. Esimiesten vuorovaikutustaidot ovat osaltaan puutteelliset ja esimiehet eivät tiedä mikä on esimiehen rooli yhteistoimintamenettelyissä. Tätä hankaloittaa vielä se, että esimiesten koetaan olevan liian etäällä alaisistaan.

*Esimiehelläkin on ollut rajalliset tiedot. Kaikki on salaista.*

*Lähin esimies ei ole asiasta keskustellut avoimesti.*

*Minuun on ollut vuorovaikutuksessa esimies ja hänellä on ehkä vähemmän tietoa kuin minulla. Ei ehkä ole ymmärtänyt asioita.*

*Suunniteltiin jo ennenaikaisesti milloin lomaa saa pitää, vaikka ei ollut vielä tietoa lopputuloksesta.*

*Esimiestaso ei kommentoinut, koska heidän eivät saaneet tietoa. Ruokki vielä enemmän henkilöstön hätää.*

*Myös esimiehet ovat ihan pihalla. Esimiehetkään eivät tiedä mitä esimiehisyyttä tarkoittaa, eivätkä esimiehet osaa kertoa asioista.*

*Esimiehet ovat etäällä alaisistaan.*

#### **4.4 Palvelujen järjestäminen**

Kunnilla on lakisääteisten terveys-, sosiaali-, opetus-, kulttuuri- ja teknisten palvelujen sekä viranomaispalvelujen järjestämisvastuu. Tämä tarkoittaa, että kunta huolehtii lainsäädännön velvoittamana siitä, että edellä mainitut palvelut ovat kuntalaisten saatavilla. Kunta vastaa myös palvelujen rahoittamisesta. Haastateltavat kokivat, että Jyväskylän kaupungin tarjoamia palveluja joudutaan karsimaan. Tämä johtaa siihen, että ensimmäiseksi huolehditaan lakisääteisten palvelujen tarjonnasta ja sen jälkeen mietitään mihin muuhun riittää resursseja. Palvelujen tuottamistavan kunta voi ratkaista itse. Haastateltavat toivatkin esille, että lainsäätäjien ja kuntien ajatusmaailmat eivät kohtaa käytännössä. Palveluja ei käytännössä tuoteta lainsäädännön rajoissa, vaan kunnat hoitavat palvelujen järjestämisen itselleen sopivalla tavalla ja tulkitsevat lainsäädäntöä omista lähtökohdistaan itselleen sopivaksi. Myöskään arjen todellisuus palvelujen järjestämisessä ja palveluja järjestävän organisaation ajatusmaailma eivät kohdanneet haastateltavien mielestä. Palvelujen järjes-

tämistä suunniteltaessa ei ole otettu huomioon miten palvelut käytännössä toteutetaan.

*Karsinta palveluista. Tarjotaanko vain lakisääteiset ja miellyttävät palvelut. Sote -puolella on hoidettava lakisääteiset tehtävät. Liikuntapuolella on suosituksia.*

*Meillä on kissan hännän vetoa eräästä palvelusta jatkuuko, vaiko eikö jatku palveluna. Ihmiset on löyhässä hirressä, kun odotetaan miten palvelut toteutuu.*

*Palvelut eivät ole samat kuin lainsäädännön rajat.*

*Valtiovallan ajatusmaailma ei aina toimi käytännössä. Valmistelu on tehtävä hyvin. Tämä johtaa siihen, että eri kunnat saattavat tulkita asioita eri tavalla.*

*Realiteetti ja organisaation ajatukset eivät kohtaa.*

*Palvelut on suunniteltu paperilla, mutta todellisuus on toisenlainen.*

Kuntalaiset vaativat palveluilta yhä korkeampaa laatua. Samalla edellytetään asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden lisäämistä. Haastateltavien mielestä Jyväskylän kaupunki on vastuussa palvelujen laadusta ja kaupunkilaiset ovat oikeutettuja hyvään palveluun. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että palvelun laatu ei aina ole sitä mitä sen pitäisi olla. Esimerkkinä nostettiin esille vanhusten palvelujen laadun tämän hetkinen tilanne, johon liittyy myös reklamaatioiden käsittely. Reklamaatiot käsitellään diplomaattisesti nojautuen strategioihin sen sijaan, että niihin vastattaisiin miten yksilöä on hoidettu. Tässä yhteydessä otettiin kantaa myös siihen, että palvelujen arkitodellisuus ja kaupungin tavoitteleva mielikuva sen tarjoamista palveluista ovat loitontuneet toisistaan ja näin ei voi jatkaa kovin pitkään. Haastateltavat kokivat, että palveluista päättävät tahot ovat etäänntyneet kaupunkilaisten arjesta eivätkä pysty samaistumaan siihen. Yksinkertaisesti asiakas oli unohdettu. Myös palvelujen asiakaslähtöisyyden koettiin olevan näennäistä. Sanana asiakaslähtöisyys on

jossain määrin kokenut sen arvon alentumisen, koska palvelujen järjestäminen ei käytännössä perustu asiakkaan tarpeisiin.

*Kunta on vastuussa palvelun laadusta!*

*Jyväskyläläisen pitää kokea palvelun laatu hyväksi.*

*Esimerkkinä vanhusten palvelut. Kuinka moni haluaisi itselleen kusiset vaipat? Valitukseen vastataan strategialla. Ei vastata mitä oikeasti ihmiselle on tapahtunut eli miten yksilö on hoidettu.*

*Todellisuus ja illuusiomaailma, johon liittyy imago, ovat erkaantuneet toisistaan.*

*Jos julkisuuskuva on räikeästi jotain muuta kuin todellisuus, niin hetken aikaa voidaan mennä, mutta ei kauan.*

*Ylivaltaisuuden tunne aiheuttaa sen, että irrotetaan itsensä kaupunkilaisista. On sellainen olo, että minun ei koskaan itse tarvitse syödä omaa soppaa.*

*Olen miettinyt aika paljon, että asiakas on unohtunut.*

*Asiakaslähtöisyyttä käytetään väärin. Mitä huonommin menee, sitä useammin sana -asiakaslähtöisyys käytetään. Mitä kaupunkilaiset oikeasti haluaa? Mitä tuo sana tarkoittaa eri palvelujen yhteydessä? Tarkoittaako tämä sana jotain hyvää?*

Haastatteluissa nousi esille palvelujen järjestämisen kustannukset. Haastattelutavat esittivätkin huolensa uusien palveluratkaisujen taloudellisuudesta. Palvelujen rakenteissa ja palvelutehtävien uudelleenjärjestelyissä tapahtuvien muutosten ei koeta tuovan säästöjä kaupungille, vaan ne saattavat jopa lisätä kustannuksia. Uusiin järjestelyihin liittyy usein sellaisia lisätöiden aiheuttamia kustannuksia, joita ei ole osattu ottaa lainkaan huomioon. Tehtävien uudelleenjärjestely saattaa aiheuttaa myös sen, että palvelutehtävät jakaantuvat epätaisisesti henkilöstön kesken. Tästä voi olla seurauksena tehtävien huolimaton-

ta hoitamista, mikä tulee jatkossa näyttäytymään kasvavina kustannuksina. Kantaa otettiin myös palvelujen päällekkäisyyksiin. Kaupungin palveluissa on paljon päällekkäisyyksiä, joita voitaisiin purkaa tekemällä asioita oikeasti toisin ja hakemalla synergiaetuja palvelualueiden välillä. Tässä yhteydessä esille nousi kaksi kysymystä, jotka askarruttivat haastateltavia: 1) Kehitetäänkö Jyväskylän kaupungilla palvelutuotantoa vai mielikuvia palvelusta? 2) Kenellä on ylipäätään vastuu palvelujen tuloksellisuudesta ja siitä mitä käytännössä konkreettisesti tehdään?

*Palvelujen yhdentymisistä tulee kustannuksia joita ei ole osattu ottaa huomioon. Ajateltu hyöty valuu hukkaan ja palvelu tulee jopa kalliimmaksi. Kehitetäänkö mielikuvia vai palvelutuotantoa?*

*Jos vain toimistohenkilöstöä vähennetään ja toteutetaan suunnitelmat siirtää osa toimistotöistä kalliisti palkatuille esimiehille, aiheutuu siitä huolimaton tehtävien hoitoa ja asioiden tarkastamiset jäävät tekemättä. Esimiesten aika ei riitä asioiden selvittämiseen ja tarkkaan tutkimiseen. Se tietäisi myös kaupungin kustannusten ja menojen kasvua jatkossa, ei suinkaan säästöjä.*

*Haetaanko nyt palveluratkaisuja joissa muutos vesitty. Kustannukset nousevat. Säästöjen pitää näkyä kunnissa. Kenellä on vastuu tekemisestä ja tuloksellisuudesta?*

*Keinotekoisesti lähdetään hakemaan säästöjä, jotka eivät toteudu. Palveluntuottaminen voi jopa tulla kalliimmaksi.*

*Eivät tiedosta, mitä nämä sähköiset palvelut todellisuudessa kaupungille maksavat.*

*Huoli on siinä, että millä porukalla tehdään jäljelle jäävät tehtävät. Pystytäänkö tehtävät hoitamaan järkevästi?? Jaetaanko jäljelle jäävät tehtävät tasapuolisesti?*

*Tiukka sektorointi näkyy selvästi liikuntapalvelujen ja liikenne- ja viheralueiden lumenaurauksissa. Kolme eri konetta hoitaa omalta osaltaan yhden alueen eri osat. Aura ylhäällä ajetaan joitain osuuksia, kun ei kuulu omaan sopimukseen. Varmasti näitä samantyyppisiä asioita ja päällekkäisyyksiä löytyy isommistakin yhteyksistä ja palveluista.*

Kunnilla on mahdollisuus päättää itse siitä millä tavoin se järjestää sille osoitetut palvelut. Tämä voi tapahtua joko tuottamalla palvelu itse tai ostamalla se ulkopuoliselta palveluntuottajalta, joka voi olla kuntien omistama palveluntuottaja tai yksityinen yritys. Haastateltavat kokivatkin, että palvelujen hankinta kunnan ulkopuoliselta palveluntuottajalta on ollut ongelmallista, koska palvelujen sisältöä ei ole kunnan taholta määritelty riittävän yksityiskohtaisesti. Tämä johtaa siihen, että sopimukset vahvistetaan tiedostamatta mistä oikeasti on sovittu ja mitkä ovat palveluntarjoajan vastuut ja velvollisuudet palvelun tuottamisessa. Myös sopimusten valvonta koettiin ongelmalliseksi. Haastateltavien mielestä kaupungilla ei ole riittävästi osaamista sopimusten valvontaan. Tähän liittyy läheisesti palvelujen laadun tarkkailu. Kun järjestelyt ovat monimutkaisia ja sopimuksissa on paljon tulkinnanvaraisuutta, niiden valvominen on myös hankalampaa. Haastateltavat ihmettelivät myös sitä, miksi kunta ei pystyisi tuottamaan kustannustehokkaita palveluja itse, vaan kustannustehokkuutta haetaan ulkoistamalla palveluja yksityisille palveluntuottajille. Lisäksi esille nousi ajatus siitä minkä vuoksi Jyväskylän kaupungin pitää olla ensimmäisenä mukana kaiken uuden teknologian kuten tietojärjestelmien ja ohjelmistojen käyttöönotossa. Myös tietokoneiden ja älypuhelimien koettiin olevan kalliita hankintoja ja kaupunki voisi säästää paljon rahaa hankkimalla niitä harvemmin kuin kolmen vuoden tai jopa yhden vuoden välein.

*Palveluntuottajalta tulee yleensä sopimusluonnos ja joku allekirjoittaa tietämättä mitä on ostettu. Tuntuu, että allekirjoittaminen on muodollisuus. Mitähän on tullut tehtyä. Kun poliitikot saavat tietää hankintojen ongelmista, niin virheiden myöntäminen on tosi vaikeaa.*

*Kaupungilla ei ole ymmärrystä sopimusten valvonnasta.*

*Kunnan mahdollisuudet valvoa palvelun laatua on rajallinen. Mitä monimutkaisemmat systeemit sitä huonommin kunta pystyy reagoimaan.*

*Miten kannattavuusluvut lasketaan? Sappiin uppoaa rahaa rutkasti ja tulee vielä uppoamaan.*

*Miten laskelmat tehdään, että palvelun ulkoistaminen saadaan näyttämään edullisemmalta?*

*Miksi Jyväskylän kaupungin pitää olla joka asiassa aina ensimmäisten joukossa ja käyttää sitä uusinta teknologiaa? Uusien tietojärjestelmien ostot ja päivitykset ja atk-laitteiden hankinnat kolmen vuoden välein, vaikka entinenkin toimisi, älypuhelinten vaihto jopa vuosittain uuteen malliin ym. älyttömät hankinnat. Kuinka paljon saataisiin säästöjä aikaan, jos hankittaisiin vain tarpeeseen?*

#### **4.5 Henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä**

Haastateltavat ovat henkilöstön edustajina kokeneet, että Jyväskylän kaupungin johdon on ollut tarpeen miettiä vakavasti kaupungin taloudellista tilannetta ja tulevaa kehitystä. Lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt ovat tulleet osaksi kuntien toimintaa. Kaupunki työnantajana on noudattanut yhteistoimintamenettelystä säädettyä lainsäädäntöä. Vaikka lainsäädäntöä onkin noudatettu, niin kommentoissa nousi kuitenkin esille, että henkilöstön edustajat ovat joutuneet kyseenalaistamaan joitakin työnantajan esittämää tilastotietoa. Haastateltavien mielestä yhteistyö muiden henkilöstöjärjestöjen kesken on sujunut hyvin. Henkilöstöjärjestöt ovat sopineet ennen neuvotteluja yhteiset linjaukset. Hyvästä yhteistyöstä huolimatta haastateltavat korostivat, että henkilöstöjärjestöjen edustajien on syytä tehdä vielä nykyistä enemmänkin yhteistyötä.

*Tää on nykypäivää, että on pakko miettiä mihin suuntaan kaupunkia ollaan viemässä.*

*Tämä toiminta on lakisääteistä, joten siihen ei voi paljon vaikuttaa. Sopimuksen mukaan on menty.*

*Tilastoja on kyllä kyseenalaistettu.*

*Hyvä yhteistyö muiden järjestöjen kesken. Aina ennen neuvottelua pidetään järjestöjen kesken palaveri ja sovitaan linjauksista. Neuvotteluasiat on olleet yhteisellä agendalla ja ollaan kakki yhtä*



*mieltä. Kukaan ei sooloile. esimerkiksi. että lomautuksia ei hyväksytä.*

*Hyvä, että pystytään muiden liittojen luottamusmiesten kanssa keskustelemaan.*

*On tarpeen puhaltaa vielä enemmän yhteen hiileen.*

Haastateltavat kertoivat, että he ovat saaneet yleistä työmarkkinatietoa omasta yhdistyksestä, ammattiliitosta ja keskusjärjestöstä. Myös pääluottamusmiehen koettiin välittävän hyvin tietoa. Haastateltavien mielestä henkilöstön edustajilla on enemmän tietoa ja mahdollisuus saada paremmin tietoa yhteistoimintamenettelyyn kuuluvista asioista kuin muilla työntekijöillä. Luottamusmiehet ovat siinä mielessä etuoikeutetussa asemassa. Haastateltavat kritisoivat henkilöstöjärjestöjä yhteistoimintamenettelyyn liittyvästä tiedottamisesta. Henkilöstöjärjestöiltä odotetaan tiedottamista meneillään olevista asioista ja ne olisivat voineet olla aktiivisempia viestinnässään. Myös Jytyliitolta ammattiliittona olisi odotettu enemmän tukea ja tietoa. Haastateltavat nostavat esille pääluottamusmiesten roolin neuvottelijoina. Haastateltavat arvioivat, että henkilöstön taholta otetaan harvoin yhteyttä pääluottamusmieheen yhteistoimintamenettelyyn liittyvissä asioissa. Tämän vuoksi pääluottamusmiehet olisivat voineet aktiivisesti kysyä edustettaviltaan mielipiteitä. Tällä tavalla henkilöstö olisi voinut tulla kuulluksi ja osallistua tulevien muutosten suunnitteluun paremmin. Haastateltavien mielestä henkilöstön edustajien rooli on kannustaa edustettavia. Edustettaville ei saa kertoa perättömiä asioita tai luvata liikojia. Henkilöstön edustajan on aina muistettava, että hän edustaa neuvotteluissa työntekijöitä, vaikka monessa vaikeassa neuvottelussa olisi helpompaa antaa periksi.

*Mulle tulee koko ajan tietoa sekä omasta liitosta että Sttk:oosta ja omalta yhdistykseltä.*

*Pääluottamusmies kertoo hyvin menossa olevat asiat. Jytyliitosta tulee myös hyvin tietoa.*

*Luottamusmiehellä tiedon määrä on paljon suurempi kuin rivityöntekijällä. Luottamusmies on etuoikeutetussa asemassa.*

*Rivityöntekijä saa vähemmän tietoa kuin luottamusmies.*

*Yhdistykseltä ei ole tullut muuta kuin yleistä tietoa. Yhdistyksen Hallituksen kokousmuistiot on luettu.*

*Henkilöstöjärjestöiltä ei myöskään tullut tietoa.*

*Ammattiliitolta olisi voinut tulla tietoa paremmin*

*Liitosta tulee huonosti tietoa ja liitolta ei ole paljon tukea tullut.*

*Varmaan aika vähän kerrotaan pääluottamusmiehille mitä odotetaan.*

*Pääluottamusmiehet olisivat voineet kyselleet jäseniltään, mitä heillä olisi mielipiteitä, niin näin olisi tullut oikeasti kuulluksi ja voisi olla oikeasti mukana muutoksessa*

*Aina pitää kannustaa edustettavia. Ei pidä luvata liikoja, enemmän pitää kannustaa.*

*Pikkusen on jämäkkyydessä toivomisen varaa: pitää muistaa, että ollaan työntekijöiden edustajia. Pitää muistaa ketä me edustetaan. Vaikka kuinka meitä houkutellaan olemaan kimpassa ja kuulumaan johonkin tiettyyn porukkaan, niin aina täytyy muistaa, että edustetaan työntekijöitä. Olisi helpompaa olla työnantajan kanssa samaa mieltä kuin pitää työntekijän puolia.*

## **4.6 Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyjen SWOT – analyysi**

Taulukoon 7. on koottu teemahaastattelujen tulosten pohjalta Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyjen SWOT -analyysi. SWOT -analyysi on yleisin kunnissa käytetty toimintaympäristön analyysi. Siinä kuntaa tarkastellaan

sekä organisaatioyksikkönä että osana toimintaympäristöään. SWOT - analyysin tulokset muodostavat käyttökelpoisen lähtökohdan kunnan toiminnan strategiselle suunnittelulle. Se valaisee kunnan kehittämistä vauhdittavien tekijöiden eli kunnan vahvuuksien ja toimintaympäristön mahdollisuuksien suhteen kunnan kehittämistä hidastaviin tekijöihin eli heikkouksiin ja toimintaympäristön uhkiin. (Houni, Nupponen & Pakarinen 2002, 13.)

Taulukko 7. Jyväskylän kaupungin Yhteistoimintamenettelyjen SWOT - analyysi

SWOT	Vahvuudet	Heikkoudet
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtamisjärjestelmän muutos: myös ylimmän johdon tehtävät arvioitiin.</li> <li>• Henkilöstön tasavertaisuus: myös kaupungin hallinnon, johtajien ja esimiesten tehtävät arvioitiin.</li> <li>• Toiminnan tehostaminen: palveluprosessien tarkastelu ja päällekkäisyyksien purkaminen.</li> <li>• Viestintä: päätöksistä tiedottaminen oli oikea-aikaista ja nopeaa.</li> <li>• Sisäinen viestintä: kaupungin Intra on hyvä viestintäkanava, joka tavoittaa suuren osan kaupungin työntekijöistä ja henkilöstötiedotteet ja esimiesinfot ovat hyviä tiedonlähteitä.</li> <li>• Pääluottamusmies on kertonut yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä asioista.</li> <li>• Yhteistoimintamenettelyyn liittyvää tietoa on ollut saatavilla.</li> <li>• Luottamus henkilöstön edustajiin ja ammattiyhdistykseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteistoimintamenettelyt pitkittyivät ja kestivät kokonaisuudessaan liian kauan.</li> <li>• Strategiat vaihtuvat tiuhaan ja niitä ei ehditä siirtämään käytäntöön. Tästä aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia, jotka veronmaksajat maksavat.</li> <li>• Ei kattanut tasapuolisesti koko henkilöstöä, esimerkiksi terveydenhuoltoa.</li> <li>• Sisäinen tiedottaminen: kaikilla kaupungin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta käyttää sisäistä viestintäkanava Intraa.</li> <li>• Vaitiolo yhteistoimintamenettelyjen aikana.</li> <li>• Esimiesviestintä: vuorovaikutus henkilöstön kanssa oli laimeaa ja esimiehillä ei ollut riittävästi tietoa yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä asioista.</li> <li>• Avoimuuden ja konkreettisen tiedon puute: huhut ja käytäväpuheet lähtivät liikkeelle.</li> <li>• Henkilöstön osallistaminen oli puutteellista.</li> </ul>

*jatkuu*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön edustajilla on paljon tietoa yhteistoimintamenettelyyn liittyen ja henkilöstön edustajia on kuultu jossain määrin.</li> <li>• Hyvä yhteistyö ammattiliittojen kesken: neuvottelijat ovat ajaneet yhteisesti henkilöstön asioita.</li> <li>• Hallinnon ja tukipalvelujen yhteistoimintamenettely sujuivat paremmin kuin koko kaupunkia koskevat yhteistoimintamenettelyt.</li> <li>• Yhteistoimintamenettelyn lopputulos on rakentava: ei käytetty lomautuksia eikä henkilöstön irtisanomisia tai osaaikaistamisia laajasti.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus: työntekijä on heikommassa asemassa kuin esimiehet tai johtajat.</li> <li>• Ihmisten johtaminen: johtajuuden puute ja johtaminen painottuu asioiden johtamiseen. Esimiehet ovat etäällä johdettavistaan.</li> <li>• Henkilöstövaje: ei saa palkata sijaisia lakisääteisten palvelujen tuottamiseen.</li> <li>• Hankinta- ja sopimusosaaminen on puutteellista: kustannuslaskenta, palvelujen tuottaminen, sopimusten valvonta ja laadun tarkkailu ei onnistu.</li> <li>• Henkilöstö ei ole tietoinen työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. Henkilöstöjärjestöihin otetaan harvoin yhteyttä yhteistoimintamenettelyyn liittyvissä asioissa.</li> <li>• Irtisanomiset esim. Altek - aluetekniikassa.</li> </ul>
	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutostarpeen tiedostaminen ja muutoksen käynnistäminen Jyväskylän kaupungin organisaatiossa.</li> <li>• Yhteistoimintamenettely mahdollistaa muutoksen toteuttamisen yhteistyössä henkilöstön kanssa ja henkilöstön esitykset säästömahdollisuuksista otetaan vakavasti huomioon.</li> <li>• Johtamisjärjestelmän muutos ja johtamisen selkeyttäminen: huomion kiinnittäminen johtajien valintaan.</li> <li>• Hallinnon tehtävien päällekkäisyyksien arviointi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallitsematon muutos: muutoksesta tulee itseisarvo, mikä aiheuttaa turhautumista ja väsymistä.</li> <li>• Strategiatyön poukkoilu: keskeneräisiksi jääneet hankkeet aiheuttavat kustannuksia ja syövät uskottavuutta.</li> <li>• Asiantuntijuuden puuttuminen päätöksenteossa: yhteistoimintamenettelyyn liittyvillä asioilla on monimutkaisia välillisiä ja kerrannaisia vaikutuksia, jotka pitää osata ottaa huomioon.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamuskokemusten vahvistaminen työnantajan ja henkilöstön välillä: tiedon jakaminen, kuuleminen ja aktiivinen osallistaminen.</li> <li>• Johtajuuden eli leadershipin vahvistaminen: esimiehisyyden vahvistaminen:</li> <li>• Henkilöstön edustajat ja henkilöstöjärjestöt ovat työnantajalle hyvä yhteistyökumppani ja linkki työyhteisöön.</li> <li>• Henkilöstöjärjestöjen välinen yhteistyö vahvistaa henkilöstön asemaa.</li> <li>• Henkilöstön edustajilla on mahdollisuus aktiivisesti osallistua edustettaviaan ja kuulla heidän mielipiteitään yhteistointamenettelyn aikana: vuorovaikutus vahvistaa osallistumisen ja vaikuttamisen tunnetta.</li> <li>• Kaupunkilaisten tarpeiden ymmärtäminen ja johtamisen painopiste laadukkaiden palvelujen järjestämiseen.</li> <li>• Kaupungilla on mahdollisuus järjestää palvelut parhaalla katsomallaan tavalla ja hyötyä eri palvelualueiden päällekkäisyyksien purkamisesta tai os-topalvelujen kilpailuttamisen myötä saaduista hyödyistä. Kaupunki voi myös itse määrittellä palvelujen laadun tason.</li> <li>• Kaupungilla on mahdollisuudet tuottaa kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluja omana tuotantona: palvelujen kilpailuttaminen ei ole aina kustannustehokkain vaihtoehto.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><i>jatkuu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byrokratiaa ei onnistuta vähentämään eikä päätöksentekoa madaltamaan.</li> <li>• Poliitiikka jarruttaa kehitystä.</li> <li>• Luottamuksen heikentyminen henkilöstön ja työnantajan sekä kaupungin johdon välillä.</li> <li>• Vuorovaikutuksen, avoimuuden, osallistamisen ja konkreettisen tiedon puuttuessa epävirallinen tieto asioiden kulusta muuttuu henkilöstön keskuudessa huhupuheissa olemassa olevaksi totuudeksi.</li> <li>• Johtajat ja esimiehet loitontuvat entisestään johdettavistaan: puutteelliset esimiestaidot vahvistavat tätä kehitystä.</li> <li>• Tunteiden kuohuminen ja epätietoisuus aiheuttavat työyhteisöissä EI –toivottavaa käyttäytymistä, joka heikentää työilmapiiriä: kilpailu, esimiehen mielistely, tehtävien järjestely ja räätälöinti, hyvä veli – ja suosikkijärjestelmä, oman aseman pönkittäminen.</li> <li>• Vähemmällä henkilöstöllä tuotetaan yhä enemmän palveluja: työntekijät työskentelevät jaksamisen rajoilla ja pahoinvointi lisääntyy.</li> <li>• Palvelujen karsiminen ja kaupunkilaisten tarpeiden sivuuttaminen: järjestetäänkö ainoastaan lakisääteiset palvelut?</li> <li>• Puutteellinen hankintaosaaminen saattaa johtaa lisääntyviin kustannuksiin.</li> </ul>
--	--	--

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien ammattiliitto Jytyyn kuuluvien henkilöstön edustajien kokemuksia Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyistä, jotka toteutettiin vuosina 2013 - 2014. Toisena tavoitteena oli tuoda esille kuntaorganisaatioille tyypillisiä sudenkuoppia, jotka ovat esteenä onnistuneelle yhteistoimintamenettelylle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitti kuntaorganisaation muutoksen johtamisen ja kuntien lakisääteiseen yhteistoimintaan liittyvän yhteistoimintamenettelyn. Kuntien toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niihin reagoiminen muodostavat perustan, jonka pohjalta muutosta lähdetään toteuttamaan.

Opinnäytetyöni on erittäin ajankohtainen, koska lakisääteiset yhteistoimintamenettelyt ovat tulleet osaksi kuntien toimintaa. Suomen kuntien heikko taloudellinen tilanne on jatkunut pitkään, ja se pakottaa kunnat arvioimaan toimintaansa uudelleen. Näin kävi myös Jyväskylän kaupungille. Kaupungin talous ja talouden tunnusluvut olivat huonontuneet vuoden 2012 aikana, minkä vuoksi talouden tasapainottaminen vaati merkittäviä sekä palvelujen uudelleen järjestelyihin että henkilöstön tehtävien järjestelyihin vaikuttavia toimenpiteitä. Tässä yhteydessä myös kaupungin johtamista uudistettiin perusteellisesti. Yhteistoimintamenettelyt kestivät kaikkiaan reilun vuoden. Ne alkoivat lokakuussa 2013 koko kaupunkia koskevalla ensimmäisen vaiheen yhteistoimintamenettelyllä ja päättyivät marraskuussa 2014 hallinnon ja tukipalveluiden yhteistoimintamenettelyyn. Yksittäiset yhteistoimintamenettelyt ovat jatkuneet edelleen.

Opinnäytetyöni suunnittelu alkoi syksyllä 2013 Jyty Jyväskylä ry:n pääluottamusmies Raija Miettisen kanssa, kun tieto Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelystä saatettiin julkisuuteen. Sen jälkeen, tammikuussa 2014, henkilöstön edustajille lähetettiin sähköpostikysely (Liite 2), joka liittyi koko kaupunkia koskevaan ensimmäisen vaiheen yhteistoimintamenettelyyn. Tarkoituksena oli jo tässä vaiheessa saada selville henkilöstön edustajien mielipiteitä. Vastausten määrä oli pieni, ja siksi saatujen mielipiteiden pohjalta laadittiin

varsinaisen tutkimuksen haastattelulomake (Liite 3). Teemahaastattelut toteutettiin tammikuussa 2015, kun kaupungin yhteistoimintamenettelyt olivat päättyneet myös hallinnossa ja tukipalveluissa. Tutkimuksen tekeminen pitkityi, mutta näin saatiin tutkittua henkilöstön edustajien kokemukset kaikissa kaupungin yhteistoimintamenettelyissä.

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu vei paljon aikaa ja on työläs. Haastateltavien vastausten litterointi oli aikaa vievä työvaihe. Siihen kului aikaa enemmän kuin olin suunnitellut. Toinen aikaa vievä työvaihe oli tutkimuksen sisällönanalyysi. Se osoittautui monimutkaiseksi prosessiksi, koska luokittelut oli tehtävä erittäin huolellisesti ja yksiselitteisesti, jotta vastausten tulkinta olisi luotettavaa. Henkilöstön edustajien haastattelut olivat onnistuneita, koska he edustavat kattavasti Jyväskylän kaupungin eri toimialoja. Henkilöstön edustajilla on myös enemmän tietoa ja ymmärrystä yhteistoimintamenettelystä kuin muilla työntekijöillä ja heillä on paremmat mahdollisuudet hankkia tietoa asemansa vuoksi. Tämä valinta osoittautui oikeaksi, vaikka se jättääkin auki tärkeitä kysymyksiä: Voiko henkilöstön edustajien mielipiteitä rinnastaa kaupungin koko henkilöstön mielipiteisiin, mitkä intressit ohjaavat henkilöstön edustajia ja voiko ammattiliitto Jyryn henkilöstön edustajien mielipiteitä rinnastaa muiden ammattiliittojen henkilöstön edustajien mielipiteisiin? Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto sisälsi joiltain osin arkaluontoisia henkilötietoja sisältäviä kommentteja, joita on jouduttu yleistämään tai sensuroimaan luottamuksellisuuden toteutumiseksi. Tutkimukseen haastateltiin kahdeksaa Jyty Jyväskylä ry:n henkilöstön edustajaa. Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia Jyväskylän kaupungin kaikkien työntekijöiden kokemuksia yhteistoimintamenettelyistä.

Tietämykseni kuntien yhteistoimintamenettelyistä ja muutoksen johtamisesta syveni tämän opinnäytetyön tekemisen ansioista suuresti. Toivon, että ammattiliitto Jytyssä ja Jyväskylän kaupungilla huomioitaisiin tämän opinnäytetyön tulokset. Oma roolini opinnäytetyöntekijänä ja haastattelijana mietitytti jonkin verran, koska toimin kaupunkirakenteen toimialalla ammattiliitto Jyryn henkilöstön edustajana. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta tärkein tehtäväni oli ”ulkoistaa” itseni henkilöstön edustajan roolista opinnäytetyön tekijän rooliin.

Painotin tätä seikkaa aina ennen haastattelujen aloittamista. Mielestäni onnistuin siinä hyvin, koska haastattelutilanteissa syntyi avointa ja luottamuksellista keskustelua.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittää kuntaorganisaation muutoksen johtamisen sekä siihen kiinteästi liittyvän lakisääteisen yhteistoimintamenettelyn. Tulokset osoittivat, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys osoittautui tarkoituksenmukaiseksi. Muutoksen johtamista on tutkittu paljon monesta eri näkökulmasta ja siitä on olemassa paljon julkaisuja ja kirjallisuutta. Myös kuntaorganisaatioiden muutoksen johtamisesta on olemassa paljon tutkimusta. Sen sijaan kuntien lakisääteisistä yhteistoimintamenettelyistä on olemassa vähemmän tutkittua tietoa. Tämän vuoksi opinnäytetyön tulokset ovat erittäin ajankohtaisia ja mielenkiintoisia. Kuntien toimintaympäristö muuttuu vahdilla ja näitä muutoksia voidaan jäsentää PESTEK-tekijöiden avulla. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole tutkittu toimintaympäristön ilmiöalueita.

Tutkimuksen tuloksia on käsitelty viiden pääteeman pohjalta: 1) muutos ja sen kokeminen, 2) yhteistoimintamenettely, 3) johtaminen, 4) palvelujen järjestäminen ja 5) henkilöstön edustajien rooli yhteistoimintamenettelyssä. Teemat 1 ja 2, muutos ja sen kokeminen sekä yhteistoimintamenettely, on johdettu suoraan haastattelulomakkeen aihealueiden pohjalta. Muut teemat nousivat yhteisesti esille haastatteluaineistosta.

SWOT -analyysin tekeminen osoittautui mielenkiintoiseksi. Sen vahvuus on sen yksinkertaisuudessa. SWOT -analyysin avulla voidaan selvittää perusteellisesti tarkasteltavan ilmiön nykytila ja tulevaisuuden näkymät. Se on edelleenkin erilaisten ilmiöiden toimintaympäristöjen kartoittamisen perusanalyysi ja strategisen suunnittelun työkalu. Olen tarkastellut Jyväskylän kaupungin kolmivaiheista yhteistoimintamenettelyä kokonaisuutena ja kartoittanut koko prosessin vahvuudet, heikkoudet. Toisaalta olen myös kartoittanut yhteistoimintamenettelyyn liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia koko Jyväskylän kaupungin organisaation näkökulmasta. SWOT -analyysin tulokset muodostavat mieles-



täni hyvän lähtökohdan yhteistoiminnan ja yhteistoimintamenettelyjen suunnittelulle ja kehittämiselle.

### **Tutkimuksen keskeiset tulokset**

Tutkimuksen keskeisiksi tuloksiksi on nostettu neljä asiakokonaisuutta. Kaksi ensimmäistä kuvaavat Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyjen onnistumisia: 1) Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyt päättyivät rakentavaan lopputulokseen ja 2) yhteistoimintamenettelyihin liittyvä tiedottaminen onnistui. Muut tulokset ovat: 3) yhteistoimintamenettelyt heikentävät työilma- piiriä ja 4) ihmisten johtaminen oli puutteellista – lähiesimiehen rooli yhteis- toimintamenettelyssä. Tulokset kolme ja neljä ovat sisällöltään niitä osa-alueita, joita tulisi vahvistaa ja kehittää. Niitä voidaan pitää myös yleisesti sellaisina osatekijöinä, joihin yhteistoimintamenettelyissä tulisi kiinnittää huomiota riip- pumatta siitä toimiiko organisaatio julkisella tai yksityisellä sektorilla. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa kaikkien, sekä julkisten että yksityis- ten, organisaatioiden yhteistoimintamenettelyjen ja organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen.

### **Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyt päättyivät rakentavaan lopputulokseen.**

Tulokset osoittivat, että Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyt päät- tyivät rakentavaan lopputulokseen. Oli hyvä, että Jyväskylän kaupunki ei otta- nut laajasti käyttöön henkilöstöön kohdistuvia irtisanomisia, osa- aikaistamisia tai lomautuksia. Tämä oli luottamusta rakentava viesti henkilöstölle. Kaupunki työnantajana antoi ymmärtää, että sen tavoitteena on tervehdyttää kaupungin taloudellinen tilanne rakentavimmilla vaihtoehdoilla kuten johtamisjärjestelmän uudistamisella, hallinnon päällekkäisyyksien purkamisella ja eläkepoistumaa .hyödyntämällä. Johtamisjärjestelmän uudistaminen ja hallinnon tehtävien päällekkäisyyksien purkaminen koettiin oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi toimenpiteeksi säästöjen aikaan saamisessa. Johtajien tehtävät arvioitiin pe- rusteellisesti ja niitä yhdisteltiin tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi toimiala- johtajien vastuulle tuli joidenkin palvelujen osalta myös päällikkyteen liittyviä

tehtäviä. Tehtävien uudelleen järjestäminen eläköitymisen yhteydessä koettiin myös hyväksi ratkaisuksi. Viimeistään tässä vaiheessa tehtäväkokonaisuuksia arvioidaan ja mietitään niiden tarkoituksenmukaisuutta. Toisaalta Jyväskylän kaupungin taloudellinen tilanne oli jo kehittynyt yhteistoimintamenettelyjen aikana ja niiden päättyessä vuoden 2012 tasosta parempaan suuntaan, joten koko henkilöstöön kohdistuvat säästötoimet eivät olisikaan olleet enää tässä vaiheessa perusteltuja. Vuoden 2014 tilinpäätöksessä Jyväskylän kaupungin tuloslaskelman ja rahoituslaskelman tunnusluvut olivat parantuneet, mutta taseen tunnusluvut sen sijaan olivat pysyneet lähes ennallaan tai huonontuneet hiukan (Liite 1).

Vaikka koko kaupunkia koskevat yhteistoimintamenettelyt päättyivätkin hyvään lopputulokseen, kaupunki työnantajana ei välttynyt yksittäisten palvelualueiden, kuten Altek -aluetekniikan, kohdalla työntekijöiden irtisanomisilta tai osa-aikaistamisilta. On todennäköistä, että Jyväskylän kaupunki joutuu toteuttamaan tulevaisuudessakin yksittäisiä eri palveluihin kohdistuvia yhteistoimintamenettelyjä, koska kaupungin talouden tasapainon saavuttaminen ja erityisesti velkaantumisen katkaiseminen vaatii edelleen toimenpiteitä. Säästövoittojen saavuttaminen vaatii usein palvelujen järjestämiseen kohdistuvia toimenpiteitä. Palvelujen uusilla järjestämistavoilla on taas pääsääntöisesti välittömiä henkilöstöön kohdistuvia vaikutuksia.

### **Yhteistoimintamenettelyihin liittyvä tiedottaminen onnistui.**

Tulokset osoittivat, että yhteistoimintamenettelyihin liittyvistä päätöksistä tiedotettiin nopeasti oikeaan aikaan heti neuvottelujen päättyttyä. Tätä tulosta vahvistaa myös Pirisen (2014, 119) näkemys, että muutostilanteessa henkilöstö odottaa työnantajalta reaaliaikaista ja nopeaa tiedottamista. Jyväskylän kaupungin sisäinen tiedottaminen henkilöstölle hoidettiin kaupungin sisäisen viestintäkanavan eli Intran välityksellä. Tämän todettiin olevan hyvä tiedotuskanava, koska näin henkilöstö sai ennen tiedotusvälineitä tiedon ajankohtaisista päätöksistä. Myös esimiesinfot ja henkilöstötiedotteet osoittautuivat hyväksi keinoiksi. Työnantajan lisäksi myös Jytyliiton pääluottamusmies on tiedottanut yhteistoimintamenettelyyn liittyvistä henkilöstöä koskevista asioista ammatti-

yhdistyksen hallituksen kokouksissa. Näin aktiiviset henkilöstön edustajat ovat saaneet tarvittavan tiedon.

Tiedottamiseen liittyy läheisesti tieto ja avoimuus. Varsinkin yhteistoimintamenettelyjen alkaessa henkilöstölle osoitetuissa tiedotteissa on kerrottu yhteistoimintamenettelyihin liittyvät taustat ja säästötavoitteet. Neuvottelujen aikana tiedottaminen oli vähäistä, mutta neuvotteluissa tehdyt päätökset tiedotettiin avoimesti. Tulokset osoittavat, että tietoa on ollut saatavilla ja tiedottaminen on siis onnistunut myös siinä mielessä. Organisaation muutostilanteissa myös tiedon on oltava ajantasaista ja oikeaa (Vrt. Stenvall & Virtanen 2007). Vaikka tietoa oli saatavilla, se oli jossain määrin epämääräistä. Konkreettista työyhteisöä ja työntekijää koskevaa tietoa olisi tarvittu enemmän. Toisaalta pelkällä tiedon jakamisella ei luoda ymmärrystä meneillään olevasta muutoksesta. Olemassa oleva tieto saa merkityksensä vasta silloin kun se muuttuu konkreettiseksi ja sitä sovelletaan käytäntöön. Työnantajan tehtävä on avata tieto ja tulkita se työntekijöiden näkökulmasta avoimesti ja soveltaa sitä käytäntöön yhdessä työntekijöiden kanssa. (Pirinen, 2014, 122.)

Siitä huolimatta, että tietoa on olemassa, se ei kuitenkaan aina saavuta kaikkia henkilöstön edustajia tai työntekijöitä. Heillä ei ole aikaa käydä lukemassa ajankohtaisia tiedotteita työkiireiden vuoksi tai heillä ei ole ylipäätään mahdollisuutta käyttää tietokonetta työpäivän aikana. Jyväskylän kaupungin tulisikin työnantajana varmistaa, että kaikilla työntekijöillä olisi yhtäläiset mahdollisuudet tarpeellisten tietojen saamiseen. Toisaalta työntekijöillä tulisi olla myös aktiivinen rooli ja vastuu tiedon hankkimisessa. Työntekijät eivät voi jäädä passiivisesti odottamaan tietojen saantia ja näin syrjäytyä meneillään olevasta muutosprosessista tietoisesti. Työnantajan tulee rohkaista työntekijöitä kysymään epäselvistä asioista leimautumatta hankalaksi ja muutosvastarintaiseksi ihmiseksi.

### **Yhteistoimintamenettelyt heikentävät työilmapiiriä**

Tulokset osoittavat, että yhteistoimintamenettelyt näyttävät heikentävän työilmapiiriä. Yhteistoimintamenettely ja siihen liittyvä muutosprosessi koettiin kiel-

teisenä asiana, koska niihin yhdistettiin työntekijöiden lomauttamiset ja irtisanomiset. Tämä nostaa yksittäisessä työntekijässä pintaan monenlaisia tunteita. Tässä tutkimuksessa esille nousi seuraavanlaisia tunnekokemuksia, jotka vaikuttivat työilmapiiriin: Epävarmuus työn jatkuvuudesta ja pelko työpaikan menettämisestä sekä näihin liittyvä epätietoisuus ja ahdistus. Lisäksi työilmapiirin heikentymiseen vaikuttivat turhautumisen ja väsymisen kokemukset. Tämä voi johtua osittain myös siitä, että Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyt kestivät liian pitkään. Toisiaan seuraavat ilmoitukset uusista yhteistoimintamenettelyistä eivät olleet omiaan lisäämään henkilöstön sitoutumista muutosprosessiin. Tunteiden kuohuminen voi johtaa myös ei-toivottavaan käyttäytymiseen, joka aiheuttaa kilpailua työntekijöiden kesken ja johtaa ongelmiin työyhteisön henkilösuhteissa. Kilpailu näyttäytyy esimiehen mielitelynä, oman aseman pönkittämisenä ja ennen näkemättömänä tarmopiikkinä työtehtävien hoitamisessa. Yhteistoimintamenettelyt koettiin henkisesti raskaina ja niiden yhteydessä pintaan nousivat tunteet, jotka yhdistettiin työntekijöiden arvostukseen. Myös Pahkin (2015, 8) on todennut, että työntekijöiden henkinen hyvinvointi heikkenee muutosprosessin aikana riippumatta siitä onko muutoskokemus myönteinen tai kielteinen.

Henkilöstön osallistaminen oli puutteellista. Yhteistoimintamenettelyjen aikana olisi tarvittu enemmän keskustelua ja mahdollisuutta vaikuttamiseen. Henkilöstö ei enää tyydy olemaan passiivinen valmiiden ratkaisujen vastaanottaja, vaan haluaa osallistua sitä koskeviin päätöksiin (Vrt. Juholin 2009). Henkilöstöä olisi voitu aktiivisesti osallistaa kertomalla neuvotteluissa käsiteltävistä asioista ja järjestämällä infotilaisuuksia, joissa olisi ollut mahdollisuus käsitellä epäselviä asioita. Vuoropuhelun tavoitteena tulisi olla avoimuuden ja luottamuksen lisääntyminen. Kun työnantajan taholta tapahtuva osallistaminen puuttui, työntekijät alkoivat osallistamaan itse itseään. Virallisen keskustelun ja vaikutusmahdollisuuden puuttuessa henkilöstö kävi omaa rinnakkaista epävirallista keskusteluaan. Myös Pirinen (2014, 128) toteaa, että riittävän tiedon puuttuessa työntekijät alkavat itse keksimään sitä. Käytäväpuheet ja huhut olivat omiaan lisäämään epävarmuutta ja pelkoa, mikä taas heikentää suoraan työilmapiiriä. Työnantajan lisäksi henkilöstön edustajilla on mahdollisuus aktiivisesti osallistaa edustettaviaan yhteistoimintamenettelyn aikana kannus-

tamalla heitä ottamaan yhteyttä ja keskustelemaan epäselvistä asioista. Henkilöstön edustajilla on myös oma roolinsa työnantajan ja henkilöstön välisessä yhteistoiminnassa. Tätä asiaa pitäisi tuoda esille, koska henkilöstö ei ole välttämättä tietoinen tästä vaikuttamiskanavasta. Henkilöstön edustajien tulisikin omaksua aktiivinen rooli henkilöstön asioiden hoitamisessa. Henkilöstön edustajat ovat myös työnantajalle hyvä yhteistyökumppani ja linkki työyhteisöön, koska työntekijät luottavat henkilöstön edustajiin.

Henkilöstön tasapuolisen kohtelun yhteydessä esille nousi kommentteja siitä, että tavallinen ”rivityöntekijä” on yhteistoimintamenettelyissä huonommassa asemassa kuin johtajat ja esimiehet. Esimiestä miellyttävillä henkilöillä pyritään järjestämään työtehtäviä, kun taas erimieltä olevat työntekijät sanotaan irti. Samoin korkeassa asemassa oleville henkilöille pyritään järjestämään tehtäviä. Esille nousi kommentteja suosikkijärjestelmän ja hyvä-veli - järjestelmän olemassa olosta sekä tehtävien räätälöinnistä ja johtajien oman aseman pönkittämisestä sekä kähminnästä. Tämän tuloksen valossa oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu eivät välttämättä toteudu kaikkien työntekijöiden kohdalla. Työntekijöiden erilainen ja epäoikeudenmukainen kohtelu lisää omalta osaltaan ristiriitoja työyhteisön henkilösuhteissa.

Yhteistoimintamenettelyyn liittyvät kielteiset kokemukset näkyvät luottamuksen heikentymisenä Jyväskylän kaupunkia ja kaupungin johtoa kohtaan. Vuorovaikutuksen, kuuntelun ja keskustelun puutteet ovat olleet omiaan heikentämään luottamuksen kokemista. Organisaation toiminta on vuorovaikutusta, jossa ihmisten välinen vuorovaikutus muodostaa merkityksen luottamukselle. (Vrt. Harisalo & Miettinen 2010). Myös ihmisten johtamisen peruspilari on luottamus, joka rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Vrt. Kalliomaa & Kettunen 2010). Johtoon kohdistuvan luottamuspulan lisäksi myös työkavereihin luottaminen kyseenalaistettiin. Tämä saattaa johtua suurelta osin työntekijöiden välisestä kilpailusta. Kilpailu näyttäytyy muuttuneena käytöksenä työkavereita ja esimiestä kohtaan. Vastuullisuus, rehellisyys, avoimuus ja johdonmukaisuus ovat sellaisia käyttäytymisen piirteitä, jotka ovat omiaan luomaan luottamusta. Jos jokin näistä muuttuu merkittävästi kielteiseen suuntaan, se alkaa ilmetä luottamuksen heikentymisenä työyhteisön henkilösuhteissa (Vrt.

Harisalo & Miettinen 2010). Luottamuksen heikentyminen on johtanut myös siihen, että Jyväskylän kaupungin ei koeta olevan yhteistoimintamenettelyjen jälkeen enää niin turvallinen työpaikka kuin se on aikaisemmin ollut.

### **Ihmisten johtaminen oli puutteellista – lähiesimiehen rooli yhteistoimintamenettelyssä.**

Tulokset osoittavat, että Jyväskylän kaupungin johtamiseen haluttiin muutosta, ja että yhteistoimintamenettelyjen aikana ihmisten johtaminen oli puutteellista. Johtaminen keskittyi pääosin asioiden johtamiseen eli työtehtävien ja rutiinien koordinoimiseen. Muutostilanteessa johtamisen painopistettä tulisi kuitenkin siirtää myös ihmisten johtamiseen, jossa keskeisellä sijalla ovat vuorovaikutus, kuuntelu, vaikutusmahdollisuuksien edistäminen ja motivointi (Vrt. Kotter 1996). Myös Pirinen (2014, 61) kirjoittaa, että organisaation perustehtävät säilyvät muutosprosessin aikana, mutta johtamisen painopiste voi muuttua. Tässä tehtävässä ylimmän johdon omalla esimerkillä ja lähiesimiehillä on ratkaiseva rooli. Jyväskylän kaupungin johtamisjärjestelmän muutos sai kiitosta ja se koettiin oikeudenmukaiseksi toimenpiteeksi, koska se on osoitus siitä, että Jyväskylän kaupungin johdolla on aito halu uudistaa johtamista. Johtajien valintaan pitäisikin kiinnittää jo rekrytointivaiheessa enemmän huomiota. Valintaan pitäisi vaikuttaa enemmänkin sekä ammatillinen pätevyys että ihmisten johtamisen taidot kuin henkilösuhteet eli ns. sopivien henkilöiden valinta.

Lähiesimiehen rooli yhteistoimintamenettelyissä liittyy pääasiassa vuorovaikutukseen, osallistamisen edistämiseen, tiedon välittämiseen ja yhteisen ymmärryksen luomiseen. Tulokset osoittavat, että lähiesimiehet eivät tiedostaneet omaa rooliaan yhteistoimintamenettelyihin liittyvän informaation välittäjinä, ja että lähiesimiehillä oli vain vähän yhteistoimintamenettelyjä koskevaa tietoa käytössään. Sama perustieto oli kaikkien työntekijöiden saatavilla kaupungin sisäisen viestintäkanavan sivuilta. Konkreettisen tiedon puutteen vuoksi esimiehetkin saattoivat omalta osaltaan osallistua tahtomattaan asioiden spekulointiin. Esimiesten tiedon ja vuorovaikutuksen puute lisäsi omalta osaltaan työntekijöiden kokemaa pelkoa ja epätietoisuutta oman työpaikan säilymisestä. Myös Pirinen (2014, 117) on todennut, että työntekijät saavat paljon tietoa

siitä mitä organisaation johto tavoittelee muutoksella, mutta yksittäisen työntekijän on vaikea ymmärtää mitä se tarkoittaa hänen kohdallaan. Tulokset osoittavat myös, että lähiesimiehet ovat osassa työyhteisöjä etäällä johdettavistaan. Tämän johdosta kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus oli vähäistä. Esimiehillä on kuitenkin kaikkein tärkein rooli johdettaviensa ohjaamisessa yhteistoimintamenettelyjen aikana. Tämän vuoksi esimiesten tulisi olla läsnä johdettaviensa arjessa ja olla käytettävissä tarvittaessa. Esimiehillä tulisi myös olla valmiudet keskustella työntekijöiden kanssa johdettavanaan olevan työyhteisön tilanteesta avoimesti ja edistää johdettaviensa vaikutusmahdollisuuksia. Myös Pirinen (2014, 90 - 91) puhuu osallistavasta johtamistyylistä, mikä perustuu vuorovaikutukseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Osallistava johtaminen vie paljon aikaa, mutta siinä henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti muutoksiin. Yhteistoimintamenettelyihin liittyvä johtajuus konkretisoituu ja näyttäytyy työntekijöille lähiesimiehen kyvykkyytenä johtaa työyhteisöään oikeudenmukaisesti ja jämäkästi. Tämä on omiaan lisäämään myös työntekijöiden, esimiesten ja johdon keskinäistä luottamusta ja lieventämään yhteistoimintamenettelyihin liitettyjä kielteisiä kokemuksia.

### **Jatkotutkimus**

Mitä tulee jatkotutkimukseen, niin esittämäni kehityskohteet ja kyseenlaistamiset toimivat mahdollisten uusien jatkotutkimushankkeiden ehdotuksina. Niiden lisäksi kannattaisi tutkia myös yhteistoimintamenettelyyn liittyvän muutoksen johtamisen yksittäisten osatekijöiden vaikutuksia. Näitä ovat teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt osatekijät kuten luottamus, viestintä, tieto, avoimuus, osallistaminen ja ihmisten kokemat tunteet. Kiinnostavaksi aiheeksi nousee myös kuntien lakisääteisten palvelujen ulkoistamisien yhteydessä toteutetut yhteistoimintamenettelyt. Suomen kunnissa toteutettuja yhteistoimintamenettelyjä on tutkittu vielä varsin vähän ja tämän vuoksi yhteistoimintamenettelyihin liittyvälle tutkimukselle on paljon tarvetta.

## LÄHTEET

Alueet ja paikallisyhdistykset. 2015. Jytyliitto. Viitattu 7.4.2015.

<http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/aluetoiminta/alueet-ja-paikallisyhdistykset/Sivut/default.aspx>

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Espoon ennakoivat analyysit strategiaprosessin käynnistäjänä. 2015. Espoon kaupunki. Viitattu 11.10.2015.

[http://www.futurasociety.fi/2007/Tiedeseminaari07/Immonen\\_tiedesem07.pdf](http://www.futurasociety.fi/2007/Tiedeseminaari07/Immonen_tiedesem07.pdf)

Färntilä, M. 2011. Kunnan henkilöstön asema muutoksessa. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 18.10.2015.

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/82747>

Harisalo, R., Miettinen, E. 2010. Luottamus, pääomien pääoma. Tampere: Tampereen yliopisto.

Haveri, A. 2011. Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980 –luvun lopulta nykypäivään: Linjakkaasta lähdöstä moniin eri kehityssuuntiin. Teoksessa Hyyryläinen, E., Viinamäki, O-P,. 2011. Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia No 238. Julkisjohtaminen 16. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Haveri, A., Airaksinen, J., Paananen, H., 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkeina – tarinoita kuntajohtamisesta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hietala, H., Kaivanto, K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki:Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p., osin uud. p. Helsinki: Tammi.



Historia. 2015. Jytyliitto. Viitattu 7.4.2015.

<http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/Sivut/Historia.aspx>

Historiaa. 2015. Jyty Jyväskylä ry. Viitattu 8.4.2015.

[http://jyvaskyla.jytyliitto.net/yhdistyksen\\_toiminta/historiaa/](http://jyvaskyla.jytyliitto.net/yhdistyksen_toiminta/historiaa/)

Houni, M., Nupponen, M. & Pakarinen, K. 2002. Kuntien strategiatyön avaimet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hölttä, T. & Savonen, M. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Edita .

Juholin, E. 2004. Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: Elisa Juholin ja WSOY.

Juholin, E. 2013, Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Elisa Juholin & Management institute of Finland MIF Oy

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta Wasensia.235. Julkisojohtaminen15. Vaasa: Vaasan yliopisto. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf)

Jyväskylä pähkinänkuoressa. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 7.10.2015.

<http://www.jyvaskyla.fi/info/pahkinankuoressa>

Jyväskylän kaupungin organisaatio. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 7.10.2015.

[http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/74449\\_jyvaskyla\\_organisaatio2015.pdf](http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/74449_jyvaskyla_organisaatio2015.pdf)

Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettely on päättynyt mutta jatkuu valtuuston talousarviopäätöksen jälkeen. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.9.2015. <http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/64819>

Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyn toinen vaihe päättyi 1.4.2014. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/67382>

Jyväskylän kaupunginhallitus on päättänyt yhteistoimintamenettelyn aloittamisesta ja kutsusta yhteistoimintamenettelyyn. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.9.2015. <http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/63734>

Jyväskylän kaupunginhallitus päätti, että kaupunki ei lomauta henkilöstöään vuoden 2014 aikana, mutta kohdennetut irtisanomiset ja osa-aikaistaminen ovat mahdollisia. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/67900>

Jyväskylän kaupungissa hallinnollisten tehtävien osalta yhteistoimintamennettelyä jatketaan pysyvien taloudellisten säästöjen aikaansaamiseksi. 2015. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.jkl.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/69988>

Kaljunen, L. 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – Diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980 –luvulta 2000 –luvulle. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Oy.

Kritsonis, A. 2005. Comparison of Change Theories. Viitattu 15.6.2015.

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Kritsonis,%20Alicia%20Comparison%20of%20Change%20Theories%20IJMBA%20V8%20N1%202005.pdf>

Kunnat ovat hyviä työnantajia. 2015. Kuntatyönantajat. Viitattu 13.7.2015.

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/kunta-työnantajana/Sivut/default.aspx>

Kunta-alan Yt-laki voimaan 1.9.2007. 2015. Kuntatyönantajat. Viitattu

13.3.2015. <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/yhteistoiminta/Documents/kuntien-yt-laki-voimaan-1.9.2007.pdf>

Kuntaliitostutkimukset. 2015. Kuntaliitto. Viitattu 17.10.2015.

<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/kuntaliitokset/kuntaliitostutkimukset/Sivut/default.aspx>

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä – kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Performance Power Associates.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007. 2015. Finlex. Viitattu 13.3.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070449?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=449%2F2007>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 725/1978. 2015. Finlex. Viitattu 13.3.2015.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1978/19780725?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=725%2F1978>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. 2015. Finlex. Viitattu 14.7.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lappalainen, K. 2011. Yhteistoimintamenettelyn kehittäminen Helsingin hallinto-oikeudessa : uusi virastokohtainen sopimus. Liiketalouden koulutusohjelma. Hyvinkää: Laurea ammattikorkeakoulu Viitattu 18.10.2015.  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26412/Julkaisu\\_Yhteistoiminta\\_Lappalainen.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26412/Julkaisu_Yhteistoiminta_Lappalainen.pdf?sequence=1)

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki: VAPK-kustannus.

Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall, P.L. The Focused Interview. Viitattu 16.11.2014.  
<http://books.google.fi/books?id=yLHwCMetDncC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q&f=false>

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Miettinen, R. 2015. Pääluottamusmies. Jyty Jyväskylä ry. Haastattelu 7.4.2015.

Miettinen, R. & Pietiläinen-Söderholm, U. 2015. Pääluottamusmies ja puheenjohtaja. Jyty Jyväskylä ry. Haastattelu 7.4.2015.

Mikä Jyty on?. 2015. Jytyliitto. Viitattu 7.4.2015.  
<http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/Sivut/default.aspx>

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.

Mäkinen, P. 1992. Kuntarakenneselvitys: Esiselvitys kuntajaotuksen historiasta, nykytilasta, ja tulevaisuudesta sekä jatkotutkimuksen alustava tutkimusohjelma. Kunnallissalan kehittämissäätö. Tampere: Tampereen yliopisto.

Nehles, A., Riemsdijk, M., Kok, I., Looise, J. 2006. Implementing human resource management successfully: A first-line management challenge. University of Twente School of Business. Netherland.

Niiranen, V., Joensuu, M., Kerkkänen, M. 2014. Johtamistutkimuksen lähtökohdat ja toteutus. Teoksessa Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J., Kerkkänen, M. Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Opintovapaalaki 1979/273. 2015. Finlex. Viitattu 14.7.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. People and Work Research Reports 107. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.

Pettersson, A. 2011. Näennäisosallistumista vai todellista vaikuttamista? Osallistava muutosjohtamisen prosessi kunnallisessa yhteis-toimintaneuvottelussa. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 18.10.2015.

<https://tampub.uta.fi/handle/10024/82954>

Pietilä, V.1973. Sisällön erittely. Helsinki: Gaudeamus.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum

Planning and executing change effectively. 2015. Management principles. Viitattu 15.6.2015. <http://2012books.lardbucket.org/books/management-principles-v1.0/s11-04-planning-and-executing-change-.html>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYPro Oy.

Saastamoinen, M. 2003. Tunnustaminen, refleksiivisyys ja representaatiot haastattelututkimuksessa. Teoksessa Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M., & Valtanen K. 2003. Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Schein, E.H.2009. Yrityskulttuuri -selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuuri-muutoksesta. Espoo: Suomen laatukeskus.

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.

Sydänmaanlakka, P., 2000. Älykäs organisaatio –tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.

Tammikuun kihlaus. 2015. Ammattiyhdistysliikkeen neljä sukupolvea. Viitattu 13.3.2015. [http://www.ay-historia.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=40&Itemid=28](http://www.ay-historia.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=40&Itemid=28)

Timmor, Y., Zif, J. 2010. Change readiness: an alternative conceptualization and an exploratory investigation. EuroMed Journal of Business, 5, 2, 138 – 165. Viitattu 1.11.2015. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/doi/pdfplus/10.1108/14502191011065482>

Toiminta.2015. Jyty Jyväskylä ry. Viitattu 8.4.2015. [http://jyvaskyla.jytyliitto.net/yhdistyksen\\_toiminta/toiminta/](http://jyvaskyla.jytyliitto.net/yhdistyksen_toiminta/toiminta/)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Työnantajan toimenpiteet hallinnon yhteistoimintamenettelyn jälkeen. 2015. Kaupunginhallituksen päätös 8.12.2014. Viitattu 22.9.2015. <http://www3.jkl.fi/paatokset/kh/2014/08121400.0/frmtxt348.htm>

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. 2015. Finlex. Viitattu 14.7.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yhteistoiminta.2015.Jytyliitto. Viitattu 7.4.2015. <http://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>

Yhteistoiminta. 2015. Kuntatyönantajat. Viitattu 13.3.2015. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Leif Åberg ja Inforviestintä Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1. Jyväskylän kaupungin talouden tunnusluvut vuosina 2011 – 2014

Liite 2. Sähköpostikyselyn saatekirje

Liite 3. Teemahaastattelun saatekirje

## LIITE 1

## Jyväskylän kaupungin tunnusluvut vuosina 2011 – 2014

Jyväskylän kaupungin talouden tunnusluvut vuosina 2012 - 2014					
TULOSLASKELMAN TUNNUSLUVUT	vuosi 2011	vuosi 2012	vuosi 2013	vuosi 2014	Kehitys vuosina 2012 - 2014
tunnusluku					
Toimintatuotoitointakulut, %	22,0	21,6	22,0	22,3	toimintatuotojen osuus kasvoi 0,7 %
Vuosikate/Poistot ja arvonalentumiset, %	37,7	12,1	47,1	74,4	tunnusluku on parantunut
Vuosikate/Poistonlaiset investoinnit, %	18,3	8,0	65,3	145,1	tunnusluku on parantunut
Vuosikate/Sumu -poistot, %	38,9	14,7	66,7	75,0	tunnusluku on parantunut
Vuosikate, €/asukas	112	47	255	292	tunnusluku on parantunut
Asukasmäärä	132 062	133 482	134 658	135 780	
<b>RAHOITUSLASKELMAN TUNNUSLUVUT</b>					
tunnusluku					
Investointien tulorahoitus, %	17,7	6,9	30,9	99,5	tunnusluku on parantunut
Pääomamenojen tulorahoitus, %	13,7	5,8	45,7	62,7	
Lainanhoitokate	0,7	0,5	1,5	1,5	parantunut heikosta tyydyttävään
Kassan riittävyys, pv	3,3	1,2	1,8	4,0	parantunut, huono
Asukasmäärä	132 062	133 482	134 658	135 780	
<b>TASEEN TUNNUSLUVUT</b>					
Omavaraisuusaste, %	58,0	51,5	49,0	48,2	huonontunut
Suhteellinen velkaantuneisuus, %	57,6	66,7	63,8	63,4	
Kertynyt yli-/alijäämä, 1000 €	142 334	96 338	58 187	44 932	huonontunut
Kertynyt yli-/alijäämä, €/asukas	1 078	722	432	331	huonontunut
Lainakanta 31.12, 1000 €	312 221	381 803	396 938	406 086	lainan määrä on kasvanut
Lainakanta 31.12, €/asukas	2 364	2 862	2 948	2 991	lainan määrä on kasvanut
Lainasaamiset, 1000 €	283 628	281 737	226 156	225 726	pysymyt lähes ennallaan
Asukasmäärä	132 062	133 482	134 658	135 780	
<b>VEROPROSENTTI</b>	19	19,50	20,00	20,00	noussut, kuntien ka 19,75

## LIITE 2

Jyväskylässä 27.1.2014

### Jyty Jyväskylä ry haluaa kuulla näkemyksiäsi ja kokemuksiasi YT-menettelyn onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla

Tulevat vuodet näyttävät kunnille taloudellisesti vaikeina. Työntekijän näkökulmasta tilanne on hankala erityisesti rakennemuutospaikkakunnilla, kuten Jyväskylällä, jolla on taustalla kuntaliitos. Myös henkilöstön irtisanomissuoja on päättynyt vuoden 2013 lopussa. Jyväskylän kaupunki on joutunut aloittamaan yhteistoimintaneuvottelut, jotka johtavat usein palvelutarpeen uudelleen määrittelyyn sekä palveluverkkojen ja palvelujen supistamiseen. Näiden toimenpiteiden lisäksi saatetaan ottaa käyttöön myös muita henkilöstösäästöihin liittyviä keinoja kuten lomautuksia, osa-aikaistamisia ja irtisanomisia.

Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyyn liittyen Jyty Jyväskylä ry haluaa kuulla jäsenistönsä näkemyksiä ja kokemuksia YT-menettelyn onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla. Jyty Jyväskylä ry on sopinut aiheeseen liittyen opinnäytetyön tekemisestä kaupunkirakennepalveluiden luottamusmiehen Terttu Nybergin kanssa (allekirjoittanut). Opinnäytetyö tehdään Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempään koulutusohjelmaan (tradenomi, YAMK). Työnimenä on tässä vaiheessa: Henkilöstön näkemyksiä yhteistoimintamenettelyn onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien Jytyliiton jäsenten kokemuksia ja näkemyksiä YT-neuvottelun onnistumisesta. Lisäksi tavoitteena on sekä tuoda esille niitä sudenkuoppia, jotka estävät onnistuneen yhteistoimintamenettelyn saavuttamisen että kehittää niiden pohjalta YT-menettelyjen käytännön toimintaa. Tutkimuksen lähtökohtana ovat jäsenten kirjoitukset, jotka toimivat tiedon lähteenä. Kirjoituksia pyydetään kahdessa eri vaiheessa, helmikuussa 2014 ja loka-marraskuussa 2014. Kirjoitukset ovat luottamuksellisia.

Pyydänkin nyt näkemyksiänne ja kokemuksianne Jyväskylän kaupungin YT-menettelyn ensimmäisen vaiheen jälkeen. Toivon, että laittaisitte ajatuksenne kirjalliseen muotoon: Miltä tuntuu nyt? Voitte peilata ajatuksianne seuraavien apusanojen pohjalta:



Pyydän, että lähetätte kirjoituksenne Pääluottamusmies Raija Miettisen sähköpostiin [raja.miettinen@jkl.fi](mailto:raja.miettinen@jkl.fi) helmikuun loppuun, 28.2.2014, mennessä. Raija Miettinen toimittaa kirjoitukset nimettöminä minulle.

Tutkimukseen osallistuneiden kesken arvotaan lahjakortteja.  
Yhteistyöterveisin

Terttu Nyberg  
Lm Jytyliitto, Kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta



### LIITE 3

Jyväskylässä 30.12.2014

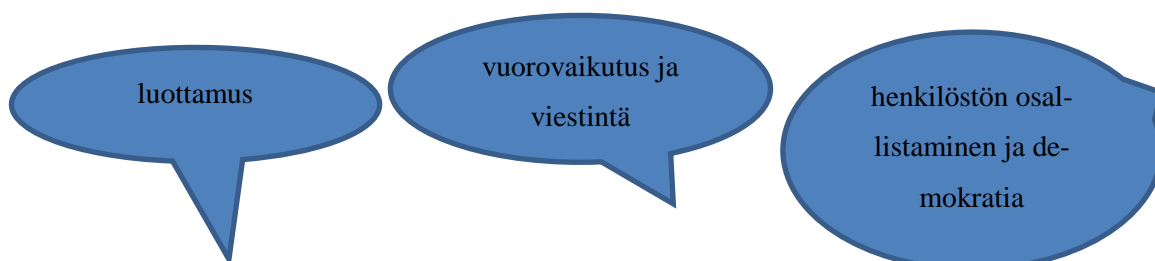
#### **Jyty Jyväskylä ry haluaa kuulla näkemyksiäsi ja kokemuksiasi YT-menettelyn onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla**

Tulevat vuodet näyttävät kunnille taloudellisesti vaikeina. Työntekijän näkökulmasta tilanne on hankala erityisesti rakennemuutospaikkakunnilla, kuten Jyväskylällä, jolla on taustalla kuntaliitos. Myös henkilöstön irtisanomissuoja on päättynyt vuoden 2013 lopussa. Jyväskylän kaupunki on joutunut käymään yhteistoimintaneuvotteluja, jotka johtavat usein palvelutarpeen uudelleen määrittelyyn sekä palveluverkkojen ja palvelujen supistamiseen. Näiden toimenpiteiden lisäksi saatetaan ottaa käyttöön myös muita henkilöstösäästöihin liittyviä keinoja kuten lomautuksia, osa-aikaistamisia ja irtisanomisia.

Kevättalvella 2014 kartoitettiin esitutkimuksena jäsenistön näkemyksiä Jyväskylän kaupungin yhteistoimintamenettelyyn liittyen. Nyt varsinaisessa aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa Jyty Jyväskylä ry haluaa kuulla luottamusmiestensä näkemyksiä ja kokemuksia YT-menettelyjen onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla. Tämä tutkimus tehdään ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä. Jyty Jyväskylä ry on sopinut opinnäytetyön tekemisestä kaupunkirakennepalveluiden luottamusmiehen Terttu Nybergin kanssa (allekirjoittanut). Opinnäytetyö tehdään Jyväskylän ammattikorkeakoulun yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylempään koulutusohjelmaan (tradenomi, YAMK). Työnimenä on tässä vaiheessa: Henkilöstön / luottamusmiesten näkemyksiä yhteistoimintamenettelyn onnistumisesta Jyväskylän kaupungilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Jyväskylän kaupungilla työskentelevien Jytyliiton luottamusmiesten (henkilöstön edustajien) kokemuksia ja näkemyksiä YT-neuvottelujen onnistumisesta. Lisäksi tavoitteena on sekä tuoda esille niitä sudenkuoppia, jotka estävät onnistuneen yhteistoimintamenettelyn saavuttamisen että kehittää niiden pohjalta YT-menettelyjen käytännön toimintaa. Tutkimuksen lähtökohtana ovat henkilöstön edustajien teemahaastattelut, jotka toimivat tiedon lähteenä. Teemahaastattelut tehdään tammikuun lopulla. Ne ovat luottamuksellisia.

Pyydänkin nyt etukäteen miettimään näkemyksiänne ja kokemuksianne Jyväskylän kaupungin YT-menettelyistä. Voitte peilata ajatuksianne seuraavien apusanojen pohjalta:



tieto ja in-  
formaatio

oikeudenmukaisuus ja  
tasapuolisuus

muutos

avoimuus

127

### **LUOTTAMUS**

Mitä tulee mieleen luottamukseen liittyen? Luotatko työnantajaan? Keneen luotat?

### **VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ**

Miten vuorovaikutus on mielestäsi hoidettu? Kuka on ollut vuorovaikutuksessa sinuun? Miten viestintä on onnistunut?

### **HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN JA DEMOKRATIA**

Oletko saanut osallistua yhteistoimintaneuvotteluihin? Onko sinulta kysytty mielipidettäsi? Onko sinua kuultu? Onko henkilöstöä kuultu? Miten?

### **TIETO JA INFORMAATIO**

Oletko saanut riittävästi informaatiota? Keneltä? Mistä?

### **OIKEUDENMUKAISUUS JA TASAPUOLISUUS**

Koetko, että Yhteistoimintaneuvottelut on toteutettu tasapuolisesti? Entä toteutuuko ratkaisuissa oikeudenmukaisuus?

### **AVOIMUUS**

Onko avoimuus saavutettu?

### **MUUTOS**

Saadaanko yhteistoimintaneuvotteluilla muutosta aikaan kunnissa? Minkälaista muutosta? Miten?

### **MITÄ HYVÄÄ YHTEISTOIMINTANEUVOTTELUISSA TULI ESILLE?**

### **MITÄ HUONOA?**

### **MINKÄLAISIA TUNTEITA YT-MENETTELYT OVAT HERÄTTÄNEET?**

### **MITÄ MUUTTAISIT TAI MITÄ TEKISIT TOISIN?**

Yhteistyöterveisin

Terttu Nyberg

Lm Jytyliitto, Kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta