

Jaana Leino

**YLEISEN EDUNVALVONNAN SIIRTYMINEN OIKEUSAPUTOIMISTOJEN
ALAISUUTEEN - MUUTOS KAJAANIN OIKEUSAPUTOIMISON
HENKILÖSTÖN KOKEMANA**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2009



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Jaana Leino	
Työn nimi Yleisen edunvalvonnan siirtyminen oikeusaputoimistojen alaisuuteen - muutos Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön kokemana	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Oikeudelliset opinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola Toimeksiantaja Kajaanin oikeusaputoimisto
Aika Syksy 2009	Sivumäärä ja liitteet 37+24
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee muutostilannetta, joka on syntynyt yleisen edunvalvonnan siirryttyä oikeusaputoimistojen alaisuuteen 1.1.2009 lähtien. Organisaatiossa tapahtunutta muutosta käsitellään Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta tutkimalla sen ajatuksia ja kokemuksia muutosprosessista ja itse muutoksesta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu muutostilanteen kohtaamiseen liittyvistä osista. Henkilöstön muutoskokemukseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja näitä tekijöitä on pyritty käsittelemään teoriaosuudessa monipuolisesti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin syksyllä 2009. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, ja tutkimus toteutettiin sähköisen haastattelulomakkeen muodossa Kajaanin oikeusaputoimiston koko henkilöstölle eli 25 työntekijälle. Vastauksia saatiin 11 kappaletta. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva siitä, kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstö on kokenut muutoksen, jonka yleinen edunvalvonta oikeusaputoimistojen uutena tehtävänä synnytti.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että kyselyyn vastanneet henkilöt olivat kokeneet muutoksen kokonaisuutena arvioiden positiivisena.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Organisaatiomuutos, muutosvastarinta, muutosjohtaminen, oikeusapu
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Business Administrations
Author(s) Jaana Leino	
Title Transfer of Public Guardianship to Legal Aid Offices – Experience of Change in the Kajaani Legal Aid Office	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Legal Aid Office of Kajaani
Date Autumn 2009	Total Number of Pages and Appendices 37+24
<p>The purpose of this thesis was to find out how the personnel of the Kajaani Legal Aid Office have experienced organizational change when public guardianship was transferred to the legal aid offices in Finland. The change became effective in January 2009.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of the elements which have an effect on how a person experiences the process of change.</p> <p>The qualitative method was used in the research. The research was made utilizing a questionnaire in January 2009. The survey included six structured questions, eleven open questions and space for free comments. The questionnaire was sent by e-mail to the personnel of the Kajaani Legal Aid Office consisting of 25 employees. Eleven responses were received.</p> <p>The results showed that the personnel's experience of the change process has been mainly positive.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	State of change, change management, legal aid
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaavaa opettajaa Hannele Siipolaa tuesta ja tiedosta prosessin ajalta. Lisäksi haluan kiittää Kajaanin oikeusaputoimiston johtavaa julkista oikeusavustajaa VT Eeva Korhosta sekä muuta henkilökuntaa yhteistyöstä opinnäytetyöhöni liittyen.

Kiitän läheisiäni kannustuksesta ja pitkämielisyydestä opinnäytetyön tekoa kohtaan. Suuri kiitos kuuluu myös rakkaille koirilleni Hessulle ja Huukolle, jotka ovat pitäneet mieleni virkeänä koko prosessin ajan.

Syksyllä 2009

Jaana

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA	3
2.1 Henkilöstö muutoksessa	3
2.2 Muutosvastarinta	7
2.3 Muutosjohtamisen keinot	9
2.4 Organisaatiokulttuuri	12
2.5 Viisi vaihetta onnistuneeseen muutokseen	14
3 OIKEUSAPUTOIMISTO	16
3.1 Kajaanin oikeusaputoimisto	16
3.2 Oikeusaputoimi	17
3.3 Yleinen edunvalvonta	18
3.4 Yleinen edunvalvonta oikeusaputoimistojen uutena tehtävänä	19
4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	22
4.2 Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstölle kohdistetun kyselyn toteutus	25
4.3 Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstölle kohdistetun tutkimuksen tulokset	26
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	31
LÄHTEET	34
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe on yleisen edunvalvonnan siirtyminen oikeusaputoimistojen vastattavaksi ja organisaatiossa tästä aiheutuva muutostilanne. Muutostilannetta käsitellään henkilöstön näkökulmasta. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä yleisestä edunvalvonnasta tuli oikeusaputoimistojen uusi tehtävä valtakunnallisesti 1.1.2009.

Suoritin Kajaanin ammattikorkeakoulun tradenomitutkintoon osana liittyvän työharjoittelun Kajaanin oikeusaputoimistossa keväällä 2009. Työskentelin Kajaanin toimipisteessä oikeusaputoimen puolella. Sain olla itse kokemassa ja näkemässä muutoksen alkumetreit aloittaessani harjoittelun helmikuussa 2009. Työharjoitteluni alussa Kajaanin oikeusaputoimiston johtava julkinen oikeusavustaja Eeva Korhonen ilmaisi, että opinnäytetyölle, joka käsittelee oikeusaputoimistojen ja yleisen edunvalvonnan muuttumista yhdeksi organisaatioksi, olisi tarvetta. Toimeksiantosopimus tehtiin Kajaanin oikeusaputoimiston kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella muutostilannetta Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta, kattaen sivutoimipisteiden henkilöstön Kuhmossa ja Hyrynsalmella. Tarkoituksena on tuoda esille henkilöstön ajatuksia muutoksesta ja saada selville kokonaiskuva siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet muutosprosessin. Opinnäytetyössä selvitetään organisaatiomuutoksen kokemisen lisäksi sitä, mitkä eri tekijät muutoskokemukseen ovat vaikuttaneet. Lisäksi käsitellään muutosjohtamisen eri osa-alueiden vaikutusta siihen, kuinka henkilöstö kokee muutoksen. Lähtökohtana ja keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää *Mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta?*

Muutoksella on ollut merkittävä vaikutus henkilöstön määrään, sillä Kajaanin oikeusaputoimistossa työskenteli ennen muutosta, Kuhmon toimipiste mukaan lukien, yhdeksän henkilöä. Yleisen edunvalvonnan järjestämisen tullessa oikeusaputoimistojen uudeksi tehtäväksi työntekijämäärä lähes kolminkertaistui. Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstöön kuuluu nyt kaiken kaikkiaan 25 henkilöä. Toistaiseksi Kajaanin oikeusaputoimiston oikeusaputoimen ja yleisen edunvalvonnan henkilöstö ei työskentele saman katon alla, vaan jatkaa toimimista entisissä toimipaikoissaan. Oikeusministeriö vaatii kolmen vuoden siirtymäajan käyttämistä

edunvalvontapalveluiden toimitilojen osalta, ennen kuin uusien toimitilojen hankkiminen on ajankohtaista.

Työn teoriapohja koottiin elementeistä, jotka käsittelevät yksilön muutoksen kohtaamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriapohjassa käsitellään myös muutosjohtamista sekä onnistuneen muutoksen toteuttamiseen vaikuttavia elementtejä. Teoriataustan takana on ajatus siitä, ettei yksittäinen työntekijä voi vaikuttaa itse muutokseen, vaan se tulee organisaation ylemmältä taholta.

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Organisaatiomuutoksiin on useita eri syitä. Muutokset voivat olla suuria tai pieniä ja muutos voi tapahtua nopeasti tai olla hyvin hidastempoinen. Muutokset voivat koskea esimerkiksi organisaation rakennetta, paikkakunnalta toiselle muuttamista tai asiakaspalvelun uudistamista. Työyhteisössä ja organisaatioissa tapahtuu siis koko ajan muutoksia, eikä niitä voi estää. Muutos ja muuttuminen ovat pitkäaikaisia projekteja, jotka vaativat työtä ja aikaa. Yleensä muutos onkin monimutkaisempi kuin uskotaan. Useasti muutos ajatellaan syy-seuraus suhteena, jossa muutoksella on yksi tunnistettava syy, joka saa aikaan muutoksen. Muutos taas on osaltaan syy seurauksiin, joita se aiheuttaa. Tämä suoraviivainen ajatustapa saa ajattelemaan, että muutos on kontrolloitavissa ja että muutosprosesseja voitaisiin ennustaa. Totuus on kuitenkin se, että lopputulos tarkentuu jatkuvasti muutoksen edetessä, jossa alun karkea idea hioutuu yrityksen, erehdyksien ja onnistumisien kautta lopulliseen muotoonsa. Muutoksia voidaan kyllä ymmärtää, mutta harvoin täysin hallita. (Juuti & Virtanen 2009, 13-22; Aro 2002, 30-31.)

2.1 Henkilöstö muutoksessa

Muutos alkaa loppumisella, sillä ennen kuin uusi voi alkaa, on vanhasta osattava päästää irti. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on arvokas tyhjyyden hetki, jolloin tiedostetaan että muutos on todellinen. Tiivimmillään muutosprosessissa onkin kolme vaihetta: loppu - tyhjyys – alku (ending – time of lostness – beginning a new). Muutoksia ei voi paeta, sillä ne ylittävät lopulta joka paikkaan. Muutokset tulee nähdä mahdollisuutena sen sijaan, että koetaan vihaa ja suuttumusta muutostilanteita kohtaan. Oma ajattelu- ja toimintatapa muutoksen aikana on oleellisinta, sillä on selvää, ettei kaikkea tulevaa voi hallita. Täysin yksilön omassa hallinnassa on kuitenkin se, kuinka itse reagoi näihin tapahtumiin. (Pritchett & Pound 1994, 1; Valpola 2004, 35.)

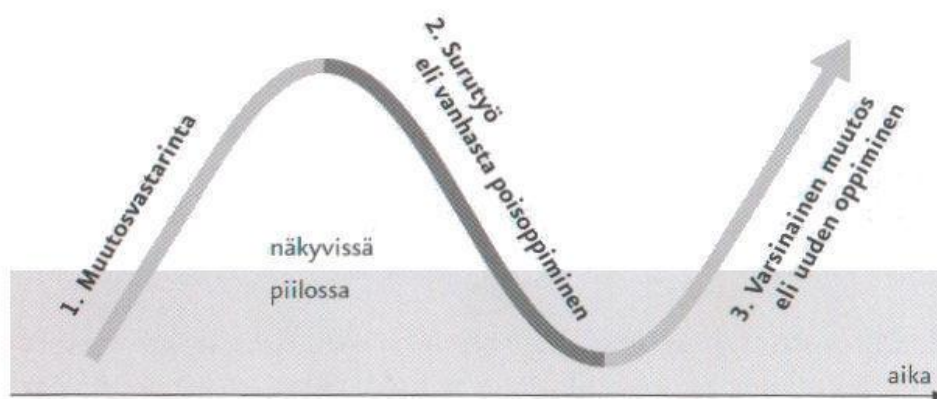
Yksilön elämässä tapahtuvat muutokset herättävät erilaisia tunnereaktioita, jotka voivat vaihdella myönteisestä kielteiseen. Osa ihmisistä haluaa pitää kynsin ja hampain kiinni tutusta ja turvallisesta toimintamallista, sillä muutos voi tuntua pelottavalta ajatukselta. Muutoshan tar-

koittaa sitä, että joistakin asioista on luovuttava ja annettava tilaa uudelle. Organisaatiomuutoksen myötä myös yksilön identiteetti kokee muutoksen, sillä tehtävät ja työtoverit muuttuvat ja uusi tilanne tuo mukanaan uudet asiat sekä sidosryhmät. Tärkein kysymys organisaatiomuutoksessa olevalle yksilölle onkin ”Mitä minulle tapahtuu?”. (Juuti & Virtanen 2009, 110; Pritchett & Pound 1994, 4; Valpola 2004, 180.)

Yksilön muutostilanteen kokeminen riippuu siitä, kuinka hän yleensä suhtautuu muutoksiin. Ennakoasenteet, uskomukset ja virheelliset oletukset voivat saada aikaan muutoksen vastaista ajattelua, toisaalta tarpeet ja toiveet voivat auttaa ottamaan muutokset avosylin vastaan. Yksilön muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat hänen henkilökohtaiset aikaisemmat kokemuksensa muutoksista ja se, kuinka hän on niistä selviytynyt. Aiemmin saadut huonot kokemukset voivat nousta muutostilanteessa taas pintaan, mutta toisaalta aikaisemmin opitut keinot selviytyä muutoksesta ovat todennäköisesti suureksi avuksi. Henkilön muutoshalukkuuteen vaikuttavat myös yksilön halukkuus ja valmius muuttaa käyttäytymistään ja ajatusmallejaan. (Aro 2002, 55; Pritchett & Pound 1994, 6.)

Työntekijän sitoutuminen muutokseen vaatii esimieheltä erilaista reagoitua ja johtamista muutoksen eri vaiheissa. Tämän vuoksi esimiehen on tärkeää tunnistaa missä vaiheessa muutos sekä työntekijän sitoutuminen muutokseen ovat. Muutokset sisältävät kolme päävaihetta, jotka ovat 1. muutosvastarinta, 2. surutyö eli vanhasta poisoppiminen ja 3. uuden oppiminen eli muutoksen varsinainen toteuttaminen. Muutosvastarinta on muutoksessa tärkeä vaihe, joka kertoo, ettei työntekijä ole vielä valmis muutokseen eikä hän välttämättä selviä muutosvaiheesta ilman tukea. Johdon olisi hyvä tutkia muutosvastarintaa ja sen aiheuttajia, sillä se voi antaa johdolle tärkeää tietoa, joka tulisi huomioida muutoksen johtamisessa sekä läpiviennissä. Muutoksen toinen vaihe eli surutyö tai vanhasta poisoppiminen on muutosaallossa ajanjakso, jolloin henkilö tarvitsee riittävästi aikaa vanhasta luopumiseen. Tässä vaiheessa muutosvastarinta voi ilmetä voimakkaana. Usein saattaa käydä niin, että organisaation johto tukee työntekijöitä muutoksen alussa, mutta jättää sitten henkilöstön oman onnensa nojaan muutosten viedessä johdon huomion. Surutyö olisi kuitenkin tärkeää saattaa kunnolla loppuun, jotta pelkoon ja avoimeen muutosvastarintaan palaaminen kyettäisiin välttämään. Työn konkretian ja tunteiden tietoinen käsittely johtaa kuitenkin ennen pitkää hyväksymisen tilaan, jolloin muutoksena käsitellystä toimintamallista tulee arkipäivää. Uuden oppimiseen ja varsinaiseen muutokseen toteuttamiseen siis päästään, kun muutosvastarinta on voitettu ja vanhat tavat ja toimintamallit on jätetty taakse. Tässä vaiheessa henkilö nauttii muutoksesta huomattavasti.

tuaan, että hän kykenee oppimaan uutta ja toimimaan muutoksen mukanaan tuomien uusien vaatimusten mukaan. Henkilön hyväksyessä sen, ettei tilannetta voi muuttaa, voi olla selviytymisen ensiaskel. Usein tässä vaiheessa henkilöstö ymmärtääkin, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70; Luomala 2008.)



Kuvio 1. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69.)

Nämä edellä esitellyt kolme muutoksen päävaihetta (muutosvastarinta, surutyö eli poisoppiminen ja uuden oppiminen eli muutoksen toteutus) voidaan edelleen jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen. Nämä asteet ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius – voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 70-72.)

Muutosvastarinta jakautuu kahteen asteeseen, joista ensimmäinen on sabotointi. Sabotointi kuuluu sitoutumiseen, sillä sabotoimalla henkilö ottaa ensimmäisen kerran kantaa muutokseen. Muutos ei ole henkilölle tällöin samantekevä, vaan hän yrittää estää tulevan muutoksen toteutumisen turvautumalla sabotaasiin. Tässä vaiheessa johdon olisi hyvä jalkautua ja katkaista mahdollisilta huhuilta siivet. Toinen aste on vastustaminen. Tapauksissa, joissa johto on avoin ja panostaa tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen, esiintyy sabotointia ja vastustamista vähemmän. Vastustamisvaiheessa oleva henkilö näyttää avoimesti muutosvastarintansa, ja tällöin on tärkeää että vastustajien kritiikki sekä terve kyseenalaistaminen hyödynnetään muutosprosessissa. On huomioitava, että odotetuissa muutostilanteissa muutosta toivoneet

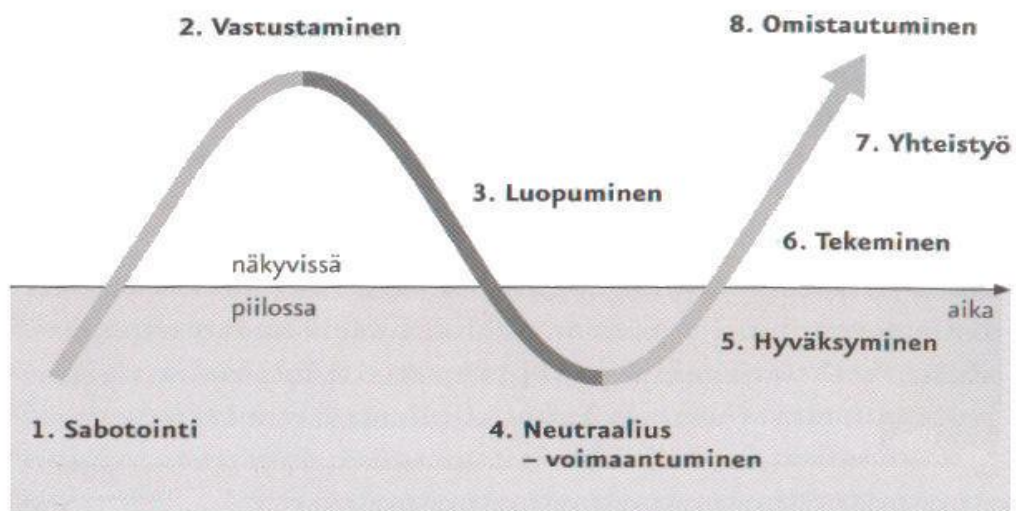
henkilöt eivät yleensä käy läpi sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita. Myöskään uudet työntekijät eivät läpikäy edellä mainittuja vaiheita vaan siirtyvät suoraan uuden kehittämiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 72-74; Hänninen 2008.)

Surutyö eli poisoppiminen jakautuu myös kahteen alavaihteeseen. Ensimmäinen on luopuminen, jolloin henkilö näkee tulevaisuutensa epävarmana ja kokee olonsa turvattomaksi. Luopumisvaiheessa henkilölle olisi annettava aikaa oppia, ja johdon tulisi valmentaa ja kouluttaa työntekijöitä. Työntekijän on hyväksyttävä muutoksen eteneminen ja aloitettava surutyö. Surutyö päättyy tietynlaiseen neutraaliuden tunnetilaan, jossa ihminen kokee merkityksettömäksi sen, tapahtuuko muutos vai ei. Voimaantuminen alkaa vähitellen kasvaa neutraaliuden vaiheessa, jolloin työntekijä saa takaisin aiemmin menettämänsä uskoa tulevaisuuteen. Voimaantumiseen tarvitaan usein myös muiden työntekijöiden sekä oman esimiehen tukea, oma ponnistus ei aina riitä. Tuen lisäksi henkilölle tulisi antaa tavoitteita, joiden ansiosta usko tulevaan voimistuu. Voimaantumista seuraa hiljaisen hyväksymisen vaihe. Hyväksyminen tapahtuu lähinnä omassa mielessä, kun ihminen oppii hiljalleen luottamaan muutoksen olevan oikea vaihtoehto. Tässä vaiheessa johdon olisi hyvä jalkautua ja havaita hiljaiset hyväksyjät. Aktivoimalla hiljaiset hyväksyjät sitoutumisessa päästään kuudennelle portaalle eli tekemisen asteelle. Työntekijän puhuessa myönteisesti muutoksesta toiselle ihmiselle tai muutoin uurastaessa muutoksen eteen, voidaan jo puhua tekemisestä. Tekeminen on havaittavaa käyttäytymistä, konkreettista ja näkyvää toimintaa muutoksen edistämiseksi. Tekemisen vaiheessa johdon tulisi kannustaa henkilöä siirtymään yksilötyöskentelystä yhteistyöhön. (Arikoski & Sallinen 2007, 74-77; Hänninen 2008.)

Seitsemäs sitoutumisen aste on yhteistyö. Muutoksen toteuttajan tulisi kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön, sillä sen avulla muutoksesta tulee yhteisesti merkittävä ja energia suunnataan oikeisiin kohteisiin. Tässä vaiheessa tulisi palauttaa mieliin aiemmat kokemukset muutoksista ja läpikäydä onnistumiseen johtaneet toimenpiteet tai tarkastella toimenpiteitä, jotka johtivat muutoksen epäonnistumiseen. Epäonnistumisen läpikäynnillä ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä vaan tarkoituksena on tarkastella aiemmin tapahtunutta kriittisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 77-78.)

Omistautuminen on sitoutumisen viimeinen vaihe. Omistautuminen on yksilön oman toiminnan yhdistäminen muuttuneeseen kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävä onkin johtaa olemalla itse esimerkkinä eli sitoutumalla itse muutokseen suorittamalla omia työtehtäviään

muuttuneiden olosuhteiden ehdoilla. Johdon tehtäviin kuuluu myös huolehtia, että jokaiselle henkilölle löytyy selkeä rooli omasta työstä sekä työtehtävistä. Työntekijän sitoutuminen muutokseen tapahtuu parhaiten silloin, kun hän saa itse osallistua ja päättää asioista, jotka liittyvät hänen työtehtäviinsä. (Arikoski & Sallinen 2007, 78-79, 100; Hänninen 2008.)



Kuvio 2. Sitoutuminen muutoksessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 71.)

Ensimmäiset 100 päivää ovat muutoksen kannalta ratkaisevassa asemassa, sillä niiden aikana muotoutuu muutoksen yleisilme. Ensimmäisien kuukausien aikana ihmiset ovat vastaanottavaisimmillaan ja myös innokkaimpia ilmaisemaan omat ajatuksensa. (Valpola 2004, 47; Fountain Park 2007.)

2.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa on olemassa aina riippumatta muutoksen laadusta. Muutosvastarinta ei ole asiaankuulumatonta eikä luonnotonta, vaan aivan inhimillistä toimintaa, sillä ihmiset pelkäävät asemansa ja turvallisuutensa puolesta. Muutos merkitsee luopumista vanhasta ja tuleva pelottaa, mikä vuoksi muutosvastarintaa tulisi myös koettaa ymmärtää. Muutosvastarinnan ilmenemistavat onkin tunnistettava ja kohteista otettava selvää, jotta saadaan selville

miksi muutosta vastustetaan. Tällöin asialle voidaan myös tehdä jotain. Muutosvastaisuuden tunnistaminen organisaationkin kannalta on hyvin tärkeää, sillä vastarinta aiheuttaa sen, että henkilökunta ei ole halukas oppimaan uutta eikä myöskään ota uutta asiaa tällöin käyttöönsä. Muutosvastarinnan ilmenemistapoja ovat muun muassa hiljainen töiden jatkaminen samaan vanhaan malliin, asenteet ja erilaiset tunteet ja jopa aggressiivinen käyttäytyminen. Saattavatpa jotkut tehdä käytännön toimiakin muutosta vastaan. (Pritchett & Pound 1994, 4; Lanning 1996, 31; Mashup Ventures Ltd. 2008.)

Muutosvastarinnan aiheuttaa yleensä joku elementti seuraavista tai useat elementit yhdessä:

1. *Vakauden kaipuu.*
2. *Tottumukset.*
3. *Yhteisön normit.*
4. *Pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä.*
5. *Väärinkäsitykset.*
6. *Näkemyserot.*
7. *Tuntemattoman pelko.*
8. *Muutoksen tarvetta ei ole ymmärretty*
9. *Pelko kykenemättömyydestä oppia uutta ja epäonnistumisen pelko.*
10. *Muutoksen ei nähdä tuottavan mitään etuja.*

(Lanning 1996, 30-31.)

Muutos aiheuttaa epävakautta, joka johtaa vaistomaisen vastustusreaktion syntyyn. Tutun ja turvallisen taakse jättäminen on vaikeaa, ja tuntemattoman pelko ahdistaa. Tuntemattomuus-

den pelko aiheutuu tiedon puutteesta sekä siitä seuraavasta epävarmuudesta. Lisäksi muutos edellyttää yleensä yhteisön hyväksytyjen normien muuttumista joka synnyttää vastareaktion. Kun nämä muutosvastarinnan aiheuttajat on tunnistettu, ne pyritään kumoamaan motivoivilla tekijöillä. Työntekijöiden osallistuminen jo muutoksen varhaisessa vaiheessa on yksi tärkeimpiä tekijöitä saada työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen. Osallistumisen kulmakivenä voidaan pitää tiedottamista, ja muutoksen aikaan on tärkeää informoida henkilöstöä normaalia enemmän. Kannatta pitää mielessä, että muutosvastarinnassa on runsaasti voimaa, joka tulisi muutoksen vastustamisen sijaan koettaa kanavoida muutoksen edistämiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68; Lanning 1996, 30-31.)

2.3 Muutosjohtamisen keinot

Muutosta läpi käytäessä johtamisen merkitys korostuu, sillä johdon työtyyli sekä muutososaaminen ovat kantavana tekijänä koko muutosprosessin ajan. Muutoksen johtamisen haasteet ovat eittämättä moninaisia, vaikka se ei perusteiltaan eroakaan johtamisesta yleensä. (Aro 1994, 69; Valpola 2004, 53.)

Muutostilanteessa pelkkä rakenteiden uudelleen määrittely ei riitä, vaan työntekijöitäkin on ohjattava, jotta henkilöstön toiminta muuttuisi oikeaan, haluttuun suuntaan. Organisaatiomuutoksen johtamisen yksi kulmakivistä on se, että organisaation muutos perustuu niissä työskentelevien ihmisten muuttumiseen. Johtaminen onkin ihmisten välistä vuorovaikutusta. (Aro 1994, 69; Juuti & Virtanen 2009, 140.)

Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä

Organisaatioiden yhdistymisen yksi tärkein perustekijä on onnistunut viestintä, joka on läpi koko muutosprosessin vahvasti mukana. Johdon on onnistuttava perustelemaan yhdistymisen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja varmistuttava siitä, että jokainen ymmärtää muutoksen aiheuttavat syyt sekä uuden ratkaisun pääpiirteet. Mikäli viestintä epäonnistuu, ei syy ole vastaanottajassa vaan lähettäjässä. Viestinlähettäjän tehtävä on miettiä tapa, jonka avulla varmistetaan viestin vastaanottaminen ja sen ymmärtäminen. (Lanning ym.1999, 213; Valpola 2004, 62.)

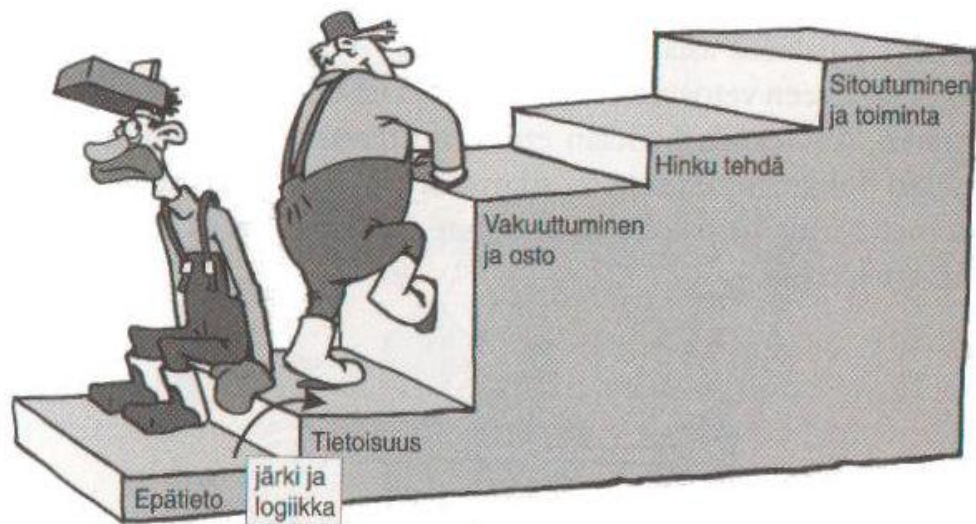
Viestinnän keinoja on runsaasti:

- tiedotustilaisuudet
- kirjeet
- tiedotteet
- intra
- ilmoitustaulu
- sisäiset lehdet
- puhelinketjut
- esitteet
- valmennustilaisuudet
- tiedotuspisteet

(Valpola 2004, 64.)

Viestintään kannattaa panostaa erityisesti muutostilanteissa, sillä se tukee tavoitteisiin pääsyä. Viestinnän perusasiaan kuuluu, että jokaisen viestin on oltava hyvin selkeä. Johdonmukaisuus on erittäin tärkeää, sillä monet huhut saavat alkunsa epäselkeistä viesteistä ja aiheuttavat ristiriitoja sekä epävarmuutta henkilöstössä. Viestinnän tulisi olla mahdollisimman konkreettista ja ennen kaikkea totuudenmukaista. Perustelut tulisi esittää napakasti turhaa selittelyä välttämällä, sillä se saa henkilöstön vain hämilleen. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset kaipaavat enemmän tietoa, monimutkaisissa tilanteissa ihmiset taas tarvitsevat keskustelumahdollisuuksia. Tämä edellyttää sitä, että joukossa tulisi olla aina niitä henkilöitä, joilta lisätietoa on mahdollista saada. Kasvokkain viestintä onkin tärkeässä asemassa muutostilanteessa, sillä vaikka kirjallinen aineisto on tarpeellista, se lähinnä tukee eikä aktivoi henkilöitä löytämään vastauksia kysymyksiinsä tai perehtymään asioihin. (Aro 1994, 72-73; Valpola 2004, 62-64.)

Henkilöiden vähitellen kiivetessä viestinnän portaita ylöspäin, he alkavat vakuuttua muutoksesta. Epätieto muuttuu tietoisuudeksi selkeän ja riittävän viestinnän ansiosta, jolloin kiipeäminen korkeammalle askelmalle helpottuu. Oikein suunnattu viestintä saa aikaan askelma askelmalta yhä voimakkaamman reaktion, ja lopulta portaiden yläpäässä henkilö on valmis sitoutumaan ja aloittamaan toiminnan. Jokaisen on kuitenkin kiivettävä viestinnän portaat itse ja omaan tahtiin. Ideoiden, jotka ovat jo valmiiksi pureskeltuja, siirtäminen henkilöltä toiselle on hyvin vaikeaa. (Lanning ym. 1999, 217.)



Kuvio 3. Viestinnän portaat (Lanning ym. 1999, 218.)

Tärkeää on myös henkilöstöasioiden kuntoon saaminen heti muutospäätöksen jälkeen, sillä on suotavaa, että jokainen löytää nopeasti oman paikkansa uudessa organisaatiossa. Henkilön vastuiden ja tavoitteiden selkeään määrittämiseen kannattaa panostaa, jotta työntekijät tietävät oman roolinsa uudessa työyhteisössä. Esimiesjoukko valitaan ensimmäisenä, jonka jälkeen muiden henkilöiden sijoittuminen organisaatiossa aiemmat työtehtävät huomioonottaen järjestetään kuntoon. Nopeus organisaation muodostamisessa onkin oleellinen asia, sillä tavoitteena on luoda heti muutoksen alusta henkilöstölle turvallisuuden tunnetta. Arkinen yhteistyö ja käytännön tilanteet selkiyttävät kuitenkin parhaiten eri ihmisten tehtäväkuvia, joihin voidaan myöhemmin tehdä tarpeelliset tarkennukset ja muutokset. Hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös perusasioiden, kuten työsuhteen ehtojen, henkilöstöetujen, palkit-

semisjärjestelmien ja työterveyshuollon hoitaminen ajan tasalle. (Valpola 2004, 67-68; Wuolio 2005.)

Muutos organisaatiossa vaatii myös kahden erilaisen toimintatavan sulauttamista yhdeksi. Ennen yhdistymistä organisaatioilla on voinut olla hyvinkin toisistaan poikkeavat toimintatavat, jotka ovat syntyneet ja muokkautuneet aikaisemman toiminnan aikana. Ihmiset ovat tottuneet toimimaan tietyillä pelisäännöillä, ja yhdistymisen mukanaan tuoma toimintatapojen muutos voi tuntua ahdistavalta. Yhdistettäessä kahta erilaista yksikköä on suotavaa miettiä, millaiset asiat vaikuttavat työntekijöiden kulttuurissa. Miten eri tavoin ihmiset voivat kokea ja nähdä toisensa poikkeavina siten, ettei yhteisistä toimintatavoista sopiminen tunnu luonteelta. Yhdistymistilanteessa erilaisten kulttuurien sulautumista yhdeksi voidaan tukea molempien taustoista keskustelemalla. (Valpola 2004, 71-72.)

Organisaation hengen luominen ja sujuvan yhteistyön suunnittelu luo perustan onnistuneelle organisaatioiden yhdistymiselle. Hyvin tärkeää on saada yhteistä keskustelua aikaan, jotta ihmiset tutustuvat toisiinsa sekä kertovat taustoistaan, osaamisestaan ja mitä odottavat muutokselta. Tämä auttaa työntekijöitä rakentamaan luottamusta toisiinsa ja siten mahdollistaa suunnitelmien tekemisen, joiden toteuttamiseen koko henkilöstö on sitoutunut. (Valpola 2004, 72.)

2.4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurille on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijääkin, jonka vuoksi yksimielistä määritelmää on mahdotonta löytää. Arkikielessä termiä organisaatiokulttuuri voidaan käyttää tarkoittamaan erilaisia asioita, esimerkiksi työyhteisön henkeä, pitkiä perinteitä, ilmapöytä, suhtautumista erilaisiin tilanteisiin, arvopohjaa, sosiaalisten suhteiden hierarkiaa ja hyväksyttäviä toimintatapoja. Organisaatiokulttuuri pitää siis sisällään julkisesti tiedossa olevat organisaation muotopiirteet. Organisaatiokulttuuri kattaa myös organisaation näkymättömät muotopiirteet, esimerkiksi epävirallisen organisaatorakenteen, erinäiset ryhmittymät, erilaiset rutiinit, arvostusjärjestelmän sekä organisaation tunnelman. Organisaatiokulttuurin keskeinen sisältö on, että se erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Organisaatiokulttuurin kehittyminen ei tapahdu hetkessä, eikä se myöskään kuihdu

helposti pois. (Matikainen 1999; Aktantti Consulting Group 2009; Juuti & Virtanen 2009, 56.)

Organisaatiokulttuurin tutkija Edgar H. Schein on luokitellut organisaatiokulttuurin tasot kolmeen luokkaan, sillä hänen mielestään kulttuuria tulisi ymmärtää usealla eri tasolla ja hallita lisäksi syvempiäkin tasoja. Organisaatiokulttuurin tasot ovat:

- artefaktit
- arvot, päämäärät, strategiat
- perusolettamukset

(Aktantti Consulting Group 2009.)

Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvä osa, jonka jokainen organisaatiossa liikkuva voi havaita. Artefakteihin sisältyvät yrityksen rakenteet ja prosessit. Tällaisia ovat esimerkiksi ihmisten näkyvä käyttäytyminen sekä teknologia. Artefaktit on siis näkyvä, joskaan ei aina tulkittavissa oleva taso. Ihmiset näyttävät tietyllä tapaa ulospäin, mutta se ei kuitenkaan selvitä organisaation työntekijöiden käyttäytymistä eikä sitä, miksi eri organisaatiot poikkeavat toisistaan. Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat ovat tiedostamisen selvempi taso. Siihen kuuluvat yhteinen kieli, käsitteet ja mallit sekä ryhmäraajat ja identiteetti. Ilmaistuilla arvoilla pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin perusolettamuksissa piilee kulttuurin syvin olemus, joka on näkymätön, mutta itsestään selvä taso. Pohjimmaiset perusolettamukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä käsityksiä, uskomuksia ajatuksia ja tunteita. Ne ovat yleensä sidoksissa organisaation aikaisempiin kokemuksiin. (Aktantti Consulting Group 2009; Valpola 2004, 153; Matikainen 1999.)

Usein pitkällä aikavälillä opittujen pohjimmaisten, osin tiedostamattomien perusolettamusten luonne selittää sen, että organisaatiokulttuurin muuttaminen tapahtuu hitaasti. Iäkkäiden yritysten kulttuuri on pitkän historian tulos, sillä sukupolvet ovat omaksuneet yhteiset toimintamallit ja ottaneet ne omakseen. Organisaatiokulttuurin muutos on syvälinen ja kokonaisvaltainen. Organisaatiokulttuuri voikin olla muutoksessa joko vahvistava, vastustava tai neutraali voima. Muutostilanteessa organisaatiokulttuurin eri tasojen vaikutukset poikkeavat toisistaan. Uusien prosessien ja toimintatapojen sekä strategioiden ja arvojen määrittäminen tapahtuu artefaktien ja ilmaistujen arvojen tasoja käyttäen. Tästä käytetään nimitystä veto-

voima, sillä lupaavampien tulevaisuuden näkymien arvioidaan saavan aikaan haluttuun muutokseen pyrkimisen. Tapauksissa, joissa perusolettamukset ovat sopusoinnussa artefaktien ja ilmaistujen arvojen kanssa, voidaan käyttää nimitystä työntövoima. Nimitystä käytetään, koska se antaa kulttuurisen hyväksynnän sekä motivaation muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen vastavoimat aiheutuvat perusolettamusten, artefaktien ja ilmaistujen arvojen välillä olevista ristiriidoista, joita ilmenee valitettavan usein. Muutoksen vastavoimat kanavoituvat osaksi muutosvastarintaa. (Aktanti Consulting Group 2009; Matikainen 1999; Valpola 2004, 154.)

2.5 Viisi vaihetta onnistuneeseen muutokseen

Muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoksesta huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä käytäntöön ankkurointi luovat yhdessä onnistuneen muutoksen. (Valpola 2004, 29.)

Muutostarpeen määrittely ja yhteinen näkemys

Muutostarve vastaa kysymykseen ”Miksi täytyy kehittää?” ja se syntyy, kun organisaation nykytila ei johda sitä toivottuun suuntaan. Muutostarve määrittelee miksi muutosta tarvitaan ja mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaan. Muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen on merkittävä muutosta edistävä tekijä, ja sen hyväksyminen on pohjana koko prosessin käynnistymiselle. Erityisesti työntekijät, jotka vastaavat uusien toimintatapojen käytännön toteutuksesta, tulisi saada ymmärtämään muutostarve sekä muutoksen edut ja mahdollisuudet. Yhteinen näkemys taas auttaa hahmottamaan millä ratkaisulla haluttuun tulokseen pyritään. Sama näkemys kohdistaa voimat muutokseen ja yhteisen sävelen löytyttyä suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla. Yhteinen näkemys on jokaisen viestin perustana muutoksesta keskusteltaessa ja toimenpiteitä suunniteltaessa. (Lanning ym. 1999, 32-33; Valpola 2004, 30.)

Muutoskyky

Muutoksen toteutukseen tarvitaan muutosvoimaa. Organisaatioissa, joissa on totuttu tilanteiden muuttumiseen ja uusiin tilanteisiin, henkilöstölle on kasvanut vahva luottamus omaan osaamiseen ja uudet asiat on helppo omaksua. Esimerkiksi kehittämistehtävissä työskennel-

leet tai usein tehtävästä toiseen vaihtaneet henkilöt ovat oppineet taidon pärjätä vieraisissa tilanteissa ja tällaisissa tapauksissa muutoksista kyetäänkin selviämään muita nopeammin ja vaivattomammin. Syy ryhmän hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on myös yksinkertaisesti se, että ryhmä on jo ollut toimiva ennen muutosta. Toiset organisaatiot ovat olleet pitkään aikaa muuttumattomina ja eläneet samalla alueella, eikä organisaatiossa ole juurikaan jouduttu kohtaamaan muutoksia. Pitkään samoissa työtehtävissä toimineet ja samojen työtovereiden kanssa työskennelleet henkilöt eivät ole koetelleet omaa muutoskykyään. Tästä syystä erityisesti organisaatiot, joilla on ollut hyvin turvalliset ja vakaat olot, tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. Vaarana onkin, että muutoksissa kokeneempi osapuoli jättää muutoksiin tottumattoman osapuolen jalkoihinsa, jotka kokemattomuuttaan eivät ole osanneet osallistua riittävän aktiivisesti suunnittelutilanteisiin. Muutoskykyisellä ryhmällä täytyy perusasioiden olla kunnossa. Perusasioihin kuuluvat oman osaamisen sekä toimintaympäristön tunteminen sekä selkeä perustehtävä. (Arikoski & Sallinen 2007, 14-15; Valpola 2004, 31-32.)

Ensimmäiset toimenpiteet ja käytäntöön ankkurointi

Ensimmäiset toimenpiteet osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Alulle annetaan usein aikaa muutamista viikoista joihinkin kuukausiin, ja tämä aika onkin kriittistä halutun muutoksen suunnan sekä vauhdin suhteen. Muutoksen ensimmäisen päivän viestit konkretisoituvat ensimmäisissä toimenpiteissä ja henkilöstö näkee mitä viestit tarkoittavat käytännössä. Sen sijaan käytäntöön ankkurointi on yleensä pitkä ja monivaiheinen polku, joka kestää muutoksen koosta riippuen kuukausista jopa useisiin vuosiin. Muutoksen mukanaan tuoman uuden organisaation muovautuminen luontevaksi yhdeksi kokonaisuudeksi ei tapahdu hetkessä. Mittarit, joilla sitä mitataan, voivat olla hyvinkin yksinkertaisia – käytetäänkö yhteistä kahvi-automaattia vai keitetäänkö kahvi edelleen käytävien eri päissä? Tavattaessa kysytäänkö henkilön työtaustaa ennen yhdistymistä, jotta tietää, miten häneen tulisi suhtautua? Vai suhtaudutaanko toisiin ammattilaisina, joiden kanssa ruvetaan tekemään yhteistyötä kitkatta? (Valpola 2004, 33-34.)

3 OIKEUSAPUTOIMISTO

Yleisen edunvalvonnan palveluita ovat 1.1.2009 alkaen järjestäneet valtion oikeusaputoimistot, joita on Suomessa 51. Oikeusaputoimistot sijaitsevat yleisimmin paikkakunnilla, joissa on myös käräjäoikeus. Oikeusaputoimistot vastaavat nykyisin edunvalvontapalveluiden alueellisesta järjestämisestä, joka kuuluu osana kunta- ja palvelurakennemuutokseen. Edunvalvontapalveluiden järjestämisen yleinen johto, ohjaus ja valvonta kuuluvat oikeusministeriölle. (Laki holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä 575/2008, 1 §; Oikeuslaitos 2009 b.)

3.1 Kajaanin oikeusaputoimisto

Kajaanin oikeusaputoimistossa oikeusaputoimen puolella työskentelee Kuhmon sivutoimipiste mukaan lukien yhdeksän henkilöä. Kajaanin toimipaikassa työskentelee johtava julkinen oikeusavustaja, kaksi julkista oikeusavustajaa, osastosihteeri ja kolme oikeusapusihteeriä. Kuhmon toimipisteessä toimii julkinen oikeusavustaja sekä oikeusapusihteeri. Yleisen edunvalvonnan puolella Kajaanin toimipaikassa työskentelee edunvalvontayksikön päällikkö eli johtava yleinen edunvalvoja, 1. yleinen edunvalvoja, 2. yleinen edunvalvoja sekä kuusi edunvalvontasihteeriä. Kajaanin yleisen edunvalvonnan toimipaikassa käsitellään myös paltamolaiset päämiehet. Kuhmon toimipaikka kattaa Kuhmon lisäksi Sotkamon alueen. Kuhmon toimipaikassa työskentelee 3. yleinen edunvalvoja sekä kolme edunvalvontasihteeriä. Hyrynsalmen toimipaikka käsittelee Hyrynsalmen, Puolangan, Ristijärven ja Suomussalmen edunvalvottavat. Hyrynsalmen toimipaikassa työskentelee 4. yleinen edunvalvoja, 5. yleinen edunvalvoja sekä kaksi edunvalvontasihteeriä. Yleisen edunvalvontapalveluiden järjestämisen siirtyä oikeusaputoimistojen vastuulle, kasvoi Kajaanin oikeusaputoimiston työntekijämäärä 25 henkilöön. (Oikeuslaitos 2009 d.)

Oikeusaputoimistoilla voi olla tarvittaessa useampi kuin yksi toimipaikka, kuten Kajaanin oikeusaputoimistolla on sivutoimipiste Kuhmossa. Valtion oikeusaputoimistoilla voi lisäksi olla myös vastaanottoja. Kajaanin oikeusaputoimisto järjestää vastaanottopäivän Sotkamossa noin kerran kuussa, ja Kuhmon toimipiste tarjoaa vastaanottoa myös Puolangalla. (Oikeuslaitos 2009 a; Oikeuslaitos 2009 b.)

3.2 Oikeusaputoimi

Julkisin varoin ylläpidettyä oikeusaputoimintaa on Suomessa ollut jo vuodesta 1973, jolloin laki yleisestä oikeusavusta säädettiin eduskunnan toimesta. Oikeusapujärjestelmän perimmäinen tarkoitus oli toteuttaa varattomien ja vähävaraisten henkilöiden oikeusturva mahdollisimman kattavana riippumatta siitä, käsiteltäisiinkö oikeudellinen asia tuomioistuimessa vai sen ulkopuolella. Vuonna 1989 oikeusapujärjestelmää uudistettiin säätämällä se kuntien lakisääteiseksi tehtäväksi. Sittenkin kesäkuussa 1998 voimaan tulleella lailla valtion oikeusaputoimistoista siirtyivät oikeusaputoimistot kuntien ylläpidosta valtion vastattavaksi. Viimeisin uudistus oikeusavun järjestelmässä on koettu vuonna 2002. Tällöin keskeinen oikeuspoliittinen tavoite oli lisätä julkisen oikeusavun saatavuutta ja pyrkimyksenä oli, että oikeusapu kehittyisi kansalaisoikeuden suuntaan pelkästään vähävaraisimmille suunnatun oikeuden sijaan. (Koskinen 2001.)

Oikeusavulla tarkoitetaan sitä, että kansalaiselle voidaan antaa palveluja oikeudellisten asioiden hoitamista varten kokonaan tai osittain valtion varoin. Jokaisella ihmisellä on oikeus saada apua oikeusasioissa, ihmiset ovat lain edessä yhdenvertaisia. Mikäli hakijalla on kuitenkin asian kattava oikeusturvavakuutus, ei oikeusapua tällöin yleensä myönnetä. Oikeusapua ei myöskään voida antaa yrityksille tai yhteisöille. Kuitenkin elinkeinonharjoittaja voi saada oikeusapua elinkeinotoimintaa koskevissa tuomioistuinasioissa. Suomen julkisen oikeusapujärjestelmän keskeisin tehtävä ja tavoite on taata kansalaisten yhdenvertainen oikeus pätevään, asiantuntevaan oikeusapuun. (Oikeuslaitos 2009 c.)

Kuka oikeusapua saa ja ketkä sitä tarjoavat?

Valtion oikeusaputoimistot päättävät kenelle oikeusapua myönnetään. Hakijan käyttövaroista sekä hänen varallisuudestaan riippuen oikeusapua voidaan myöntää täysin korvauksetta tai omavastuuosuutta eli osakorvausta vastaan. (Oikeusavun ja oikeusturvavakuutuksen yhteensovittamistyöryhmä 2002, 3.)

Oikeudenkäyntiasioissa oikeusapua tarjoavat asianajajat, yksityiset lakimiehet sekä valtion oikeusaputoimistoissa työskentelevät julkiset oikeusavustajat. Muissa asioissa oikeusapua antavat julkiset oikeusavustajat. Tällaisia asioita ovat muun muassa neuvonta oikeudellisissa asioissa, vastapuolen kanssa käytävät sovintoneuvottelut, perunkirjoitukset, avustaminen osi-

tuksessa ja perinnönjaossa sekä erilaisten asiakirjojen laadinta ja valitusten teko. Oikeusavun hakija voi itse asuinpaikastaan riippumatta valita, mistä oikeusaputoimistosta hän oikeusapua hakee. Käytännöllisintä tietenkin on, että toimisto sijaitsee mahdollisimman lähellä hakijaa. Hakeminen tapahtuu joko suullisesti tai kirjallisesti, ja hakijan tulee esittää selvitys taloudellisista olosuhteistaan, mahdollisesta oikeusturvavakuutuksestaan sekä siitä asiasta, jossa etuutta haetaan. Mikäli oikeusavun tarvitsija on jo ennen oikeusavun hakemista hankkinut itselleen yksityisen avustajan tuomioistuimessa käsiteltävässä asiassa, voi valittu avustaja tehdä oikeusapuhakemuksen asiakkaansa puolesta oikeusaputoimistoon. (Oikeuslaitos 2009 c; Oikeusavun ja oikeusturvavakuutuksen yhteensovittamistyöryhmä 2002; 6,10.)

3.3 Yleinen edunvalvonta

Vuonna 1898 holhoustoimesta säädettiin laki. 1.12.1999 holhouslainsäädäntöön tehtiin muutos holhoustoimen palveluiden siirtymisestä maistraattien hoidettavaksi. Kunnissa toimivat holhouslautakunnat lakkautettiin. Kajaanin ja Kuhmon kaupungin sekä Sotkamon, Paltamon, Ristijärven, Hyrynsalmen, Puolangan ja Suomussalmen kuntien alueilla yleisen edunvalvojan tehtäviä on hoitanut 31.12.2008 saakka Kainuun maakunta -kuntayhtymän yleinen edunvalvonta. (Holhoustoimen palvelut maistraatin hoidettavaksi 1999; Kainuun maakunta -kuntayhtymä.)

Henkilö tarvitsee edunvalvojaan tapauksissa, joissa asianomaiset henkiset kyvyt ovat heikentyneet niin, ettei hän itse kykene hoitamaan asioitaan tai valvomaan etuaan. Edunvalvoja määrätään kuitenkin vain siinä tapauksessa, elleivät asiat tule asianmukaisesti hoidetuksi muulla tavoin. Edunvalvojan määräämisestä vastaa maistraatti tai käräjäoikeus. Edunvalvottavan henkilön sukulainen, ystävä tai muu läheinen voi toimia edunvalvojana, mutta ellei se ole mahdollista, määrätään edunvalvojaksi yleinen edunvalvoja. (laki holhoustoimesta 1.4.1999/442, 2 luku 7§; Oikeusministeriö 2008 a.)

Edunvalvoja toimii päämiehensä luottohenkilönä puolustaen tämän etuja ja edustaen tätä asioissa, jotka on määrätty hänen hoidettavikseen. Edunvalvojan tehtävänä on yleisimmin hoitaa päämiehensä omaisuutta. Hänen on huolehdittava siitä, että päämies saa myös varoistaan riittävästi rahaa omiin menoihinsa. Edunvalvoja voidaan määrätä myös hoitamaan yksittäisiä asioita, esimerkiksi myymään kiinteistön päämiehensä puolesta. Tämänkaltaisiin tärkeisiin oikeustoimiin edunvalvoja tarvitsee kuitenkin luvan maistraatilta. Lisäksi edunvalvojan

on pidettävä kirjanpitoa päämiehensä varoista, veloista sekä tilitapahtumista. Kun edunvalvojalle tulee uusi päämies, on päämiehen omaisuusluettelo annettava maistraatille. Tämän lisäksi edunvalvojan tulee säännöllisesti, yleensä vuosittain, antaa maistraatille vuositili. Lahjoituksia ei edunvalvojalla kuitenkaan ole oikeutta päämiehensä puolesta tehdä. Lisäksi edunvalvoja ei saa myöskään edustaa päämiestään sellaisessa oikeustoimessa, jossa edunvalvoja itse tai hänen lähipiiriinsä kuuluva henkilö on osapuolena, vaan näihin toimiin edunvalvoja tarvitsee sijaisen. (Oikeusministeriö 2008 b.)

Mikäli todetaan, ettei päämies ole enää edunvalvonnan tarpeessa, voi käräjäoikeus vapauttaa edunvalvojan tehtävästään. Vapautus voidaan myöntää myös siinä tapauksessa, että edunvalvoja sitä pyytää tai hän ei ole sopiva tehtäväänsä. Myös maistraatti voi vapauttaa edunvalvojan tehtävästään edunvalvojan sitä itse pyytäessä, mutta päämiehen kuollessa edunvalvojan tehtävä päättyy poikkeuksetta. Kun edunvalvojan tehtävä päättyy, on hänen velvollisuutensa tehdä maistraatille ilman viivytystä tili siltä ajalta, jolta sitä ei ole vielä tehty eli päätöstili. Kuittien säilyttäminen koko tehtävänsä ajalta kuuluu edunvalvojan velvollisuuksiin. Tehtävänsä päätyttyä edunvalvoja luovuttaa päämiehensä omaisuuden sille, kenellä on oikeus se ottaa vastaan. (Oikeusministeriö 2008 c; Oikeusministeriö 2008 d.)

3.4 Yleinen edunvalvonta oikeusaputoimistojen uutena tehtävänä

Edunvalvontapalveluiden siirtoa oikeusaputoimistojen alaisuuteen on perusteltu muun muassa sillä, että edunvalvonnassakin on esillä usein oikeudellista harkintaa vaativia tehtäviä. Tehtävät liittyvät usein esimerkiksi avioliitto-oikeuteen, perintöihin, erilaisiin etuuksiin sekä oikeuksiin suhteessa yhteiskunnallisiin palveluihin. Yhdistymisen kiistaton hyöty on, että oikeusaputoimistojen asiantuntemus tukee edunvalvojien työtä. Lisäksi ennen vuoden 2009 alussa voimaan tullutta uudistusta jopa noin kolmannes kunnallisista yleisistä edunvalvojista hoiti tehtäviään osa-aikaisesti toimien joko yhdistelmävirassa tai -tehtävässä tai osa-aikatyössä. Uudistumisen mukanaan tuoma hyöty on myös asiakkaiden hyöty - nyt asiakkaat voivat saada aiempaa yhdenmukaisempaa ja laadultaankin parempaa palvelua, jonka nykyiset päätoimiset edunvalvojat mahdollistavat. (Lasola, M. 2009.)

Oikeusaputoimistoissa tehtävää hoitavat yleiset edunvalvojat, mutta osa toimistoista on kuitenkin ostanut palvelun kokonaan tai osittain muilta palveluntuottajilta. Edunvalvontaa voidaan siis järjestää oikeusaputoimistoissa myös ostopalveluiden kautta, ja 17 toimistoa hoitaa-

kin edunvalvonnan juuri ostopalvelusopimuksia hyväksi käyttäen. Ostopalveluita tarjoavista tuottajista suurin osa on kuntia. Mikäli sopimusta edunvalvontapalveluiden ostamisesta ei kuitenkaan ole, palvelut tuottaa näin ollen edunvalvonta-alueellaan valtion oikeusaputoimisto. Sen vuoksi oikeusaputoimistossa on yleisen edunvalvojan virkoja sekä riittävä määrä avustavaa henkilökuntaa. Tämä lisäksi oikeusaputoimistossa voi olla myös johtavan yleisen edunvalvojan virka. (laki holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä 29.8.2008/575, 2 §; Puusaari, H. 2009, 13.)

Holhoustoimen yleisen edunvalvonnan siirryttyä vuoden 2009 alusta kunnilta valtiolle oikeusaputoimistojen hoidettavaksi, oikeusaputoimistojen työntekijämäärä yli kaksinkertaistui. Käytännössä siirtyminen näkyy niin, että työntekijöitä on siirtynyt kunnista valtion palkkalistoille. Lisäksi päämiesten asioita hoidetaan nyt oikeusaputoimistoista käsin. Edunvalvontayksikkö on perustettu 42 oikeusaputoimistoon 51:stä Suomessa olevasta toimistosta. Käytännössä kuitenkin suurin osa edunvalvontahenkilöstöstä työskentelee samoissa kunnan tiloissa edelleen. Osalle on jouduttu hankkimaan kokonaan uusia toimitiloja. Oikeusaputoimiston yhteyteen fyysisesti siirtyneitäkin edunvalvontayksiköitä on, mutta nämä yksiköt ovat olleet pieniä, kuten muun muassa Ahvenanmaalla. Useimmilla paikkakunnilla edunvalvonta ja oikeusapu toimivat edelleen eri tiloissa. Muuttaminen ei ole välttämätöntä, mikäli kunnassa tilat ovat hyvät, sillä siirtymäaika on kolme vuotta. Siihen saakka edunvalvojat saavat työskennellä siirtymäsäännösten perusteella kunnan tiloissa, kuitenkin korvausta vastaan. (Puusaari, H. 2009, 12.)

Se, ettei edunvalvontaan ole voitu luoda vielä yhtenäistä asiankäsitteilyjärjestelmää, hankaloittaa työn tekemistä. Koska yhtenäistä järjestelmää ei vielä ole, joutuu osa työntekijöistä käyttämään rinnakkain niin kunnan kuin oikeusministeriönkin järjestelmiä. Myös virkarakenne on kokenut muutoksen - edunvalvontasihteereiden määrää suhteessa edunvalvojiin on lisätty. Seurauksena oli, etteivät kaikki edunvalvojan tehtävissä toimineet saaneet toivomaansa virkaa. (Puusaari, H. 2009, 13.)

Esteellisyys

Laissa holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä on säädetty yleisen edunvalvojan esteellisyydestä pykälässä viisi. Siinä todetaan, että yleinen edunvalvoja on esteellinen edustamaan päämiestään sellaisessa asiassa, jossa hän tai saman palvelun tuottajan palveluk-

nessä oleva muu henkilö, esimerkiksi julkinen oikeusavustaja, on aikaisemmin neuvotellut vastapuolen kanssa tai muutoin avustanut vastapuolta samassa tai muussa sellaisessa asiassa, jossa tietoon tulleilla seikoilla voi olla merkitystä asiassa. (laki holhustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä 29.8.2008/575, 5 §.)

Lisäksi laissa valtion oikeusaputoimistoista 5.4.2008/258 pykälässä yhdeksän säädetään julkisen oikeusavustajan esteellisyydestä siten, että esteellisyys on voimassa, mitä asianajajan esteellisyydestä säädetään tai määrätään. Oikeusaputoimistossa hoidettavana oleva edunvalvontatehtävä aiheuttaa julkisen oikeusavustajan esteellisyyden ottaa vastaan asianajotehtävää, jossa vastapuolena on toimistossa olevan edunvalvontatehtävän päämies. (lakivaliokunnan mietintö 8/2008.)

Edunvalvontapalvelua tuottava oikeusaputoimisto ei voi kieltäytyä vastaanottamasta edunvalvontatehtävää, mikäli päämiehellä on kotipaikka sen edunvalvonta-alueella. Edunvalvontata-alueista säädetään oikeusministeriön asetuksella. Mikäli oikeusaputoimistolla ei ole osoittaa tehtävään esteetöntä henkilöä, voidaan tässä tapauksessa edunvalvojaksi määrätä toisen oikeusaputoimiston yleinen edunvalvoja. Edunvalvojaksi voidaan myös edellä mainitussa tapauksessa määrätä muun sellaisen palveluntuottajan yleinen edunvalvoja, joka palvelun ostamisesta tehdyn sopimuksen mukaan on velvollinen ottamaan vastaan edunvalvontatehtävän. On kuitenkin hyvä muistaa, että edunvalvontatehtäviä suorittaessaan oikeusaputoimistojen yleiset edunvalvojat ovat niin itsenäisiä kuin riippumattomiakin, sekä velvollisia noudattamaan holhustoimilain määräyksiä. Tältä osin he ovat siis holhousviranomaisen valvonnan alaisia. (Kurki 2008.)

4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Toimeksiantajana työlle toimi Kajaanin oikeusaputoimisto. Työn tarkoituksena oli saada selville, kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstö on kokenut 1.1.2009 toteutuneen muutoksen yleisen edunvalvonnan siirtymisestä oikeusaputoimistojen alaisuuteen ja mitä mietteitä muutostilanne on työntekijöissä herättänyt. Keskeisenä kysymyksenä voidaan pitää *Mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta?* Tavoitteena oli saada kattava kuva siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet muutosprosessin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineisto koottiin haastattelulomakkeen avulla, joka lähetettiin Kajaanin oikeusaputoimiston työntekijöille sähköpostitse. Sen vuoksi, että henkilöstöön kuuluu ainoastaan 25 työntekijää, päätettiin haastattelulomake lähettää jokaiselle työntekijälle.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen eli pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on, että ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava, ettei todellisuutta voi jakaa mielivaltaisesti osiin, vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan jolloin voidaan havaita monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on tosiasioiden paljastaminen tai löytäminen olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Tutkimustulosten esittely ja pohdinta ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa joustavaa. (Jyväskylän yliopisto 2009; Hirsjärvi ym. 2007, 157, 262.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkijan pyrkimyksenä on myös kyetä tuomaan esille odottamattomia seikkoja, jonka vuoksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen, yksityiskohtainen tarkastelu teorioiden testaamisen sijaan. Tutkijan määrättävissä ei ole se, mikä on tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan aineistonkeruumenetelminä muun muassa kyselyjä, osallistuvaa ha-

vainnointia, teema- ja ryhmähaastattelua, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvia tietoja. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko rinnakkain, vaihtoehtoisesti tai yhdistellen tutkittavan ongelman sekä tutkimusresurssin mukaan. Kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksen menetelmällä, vaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen toteutus on joustavaa ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Jokaista tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. ”Kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin. Jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla, ainutlaatuisella tavallaan.”(Hirsjärvi ym. 2007, 160-161.; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Aineiston suuruuden määrittäminen voi olla laadullisessa tutkimuksessa ongelmallista, koska tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä. Tutkimus voidaan toteuttaa aineistolla, jossa tarkastelun kohteena on vaikkapa ainoastaan yksi tapaus. Aineistona voi toisaalta olla joukko yksilöhaastatteluja, mikäli tutkitaan jotain tiettyä ryhmää. Tällöin aineiston koko luonnollisesti määräytyy ryhmän jäsenten lukumäärän mukaan. Aineiston riittävyyden arviointiin käytetään käsitettä saturaatio, jolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija aloittaa esimerkiksi haastattelut päättämättä ensin tutkittavien tapausten määrää, ja jatkaa haastatteluja siihen saakka kun ne tuottavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä ja saturaatio on toteutunut, kun uusia näkökulmia ei enää ilmene ja samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Ongelmana on kuitenkin se, että muun muassa tutkijan oppineisuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon hän aineistoa kerätessään kykenee huomaamaan uusia näkökulmia. Ei voida myöskään olla täysin varmoja, ettei tutkittava kohde tuota enää missään nimessä uutta informaatiota. Myöskään kvalitatiivisen tutkimuksen piirrettä kaikkien tapauksien ainutlaatuisuudesta ei pidä unohtaa. Saturaatioajatteluun perustuvaa menettelyä pidetään laadullisessa tutkimuksessa usein kuitenkin ohjenuorana, ja se on osoittautunut käytännössä keinoksi, jolla voidaan jontekin määrittellä kerättävän aineiston määrä. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.)

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat siitä huolimatta, että tutkimuksessa pyritään virheettömyyteen. Reliaabeliudella eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mitaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuutta arvioidessa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Kahden arvioijan päätyes-

sä samaan tulokseen pidetään tulosta reliaabelina. Tulos on reliaabeli, mikäli samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan yhtäläiset tulokset. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksella on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Esimerkiksi vastaajat ovat saattaneet käsittää kyselylomakkeiden monet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Tällöin tutkijan käsitellessä saatuja vastauksia alkuperäisen ajattelumallinsa mukaan, eivät tulokset ole luotettavia ja päteviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne, jonka vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen piiristä löytyy toisistaan poikkeavia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut voivat poiketa toisistaan suuresti ja niissä voidaan painottaa eri asioita. Voidaankin pohtia, onko laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitattaessa yhtenäisiä käsityksiä ylipäätään. Laadullisen tutkimuksen reliaabeliutta kuitenkin parantaa tutkijan seikkaperäinen selostus tekemänsä tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee tutkimuksen jokaista vaihetta. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulisi kertoa selkeästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa tulisi kertoa paikka ja olosuhteet, joissa aineiston keruu on suoritettu. Lisäksi tulisi kertoa aika, joka haastatteluihin on käytetty, mahdolliset häiriötekijät, haastattelun virhetulkinnat sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227; Tuomi & Sarajärvi 2009, 134.)

Lomakehaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu tapahtuu lomakehaastattelussa lomaketta apuna käyttäen. Ääripäössään lomakemuotoinen haastattelu on täysin strukturoitu eli lomakkeessa on valmiit kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen, mutta se voidaan toteuttaa myös puoliavoimia kysymyksiä käyttäen ja joissakin tapauksissa avointenkin kysymysten käyttäminen on perusteltua. Lomakehaastattelu toteutetaan postitse ja siinä kysytään vain tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkittäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75, 77.)

Haastattelussa on taipumus antaa vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti suotavia. Näin tapahtuessa haastattelun luotettavuus heikentyy. Haastateltava henkilö saattaa haluta antaa kuvan,

että hän on hyvä, moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävä kansalainen. Toisaalta haastateltava vaikenee mielellään sairauksistaan tai normienvastaisesta käyttäytymisestään. Taloudellisesta tilanteestaankaan hän ei välttämättä halua kertoa totuutta. Tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisella tapaa kuin jossakin muussa tilanteessa, joka aiheuttaa tutkimustuloksen vääristymistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 201-202.)

4.2 Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstölle kohdistetun kyselyn toteutus

Yleisen edunvalvonnan siirto oikeusaputoimistojen vastattavaksi tapahtui valtakunnallisesti 1.1.2009. Holhoustoimen yleisen edunvalvonnan siirryttyä kunnilta valtiolle, oikeusaputoimistojen työntekijämäärä yli kaksinkertaistui.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön mielteitä muutostilanteesta. Keskeisenä kysymyksenä voitiin pitää *Mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta?* Työn tavoitteena oli saada kokonaiskuva siitä, kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston henkilökunta on kokenut muutosprosessin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkittavia oli 11 henkilöä. Aineistoa ei voitu tutkia määrällisesti aineiston niukkuuden vuoksi. Laadullista tutkimustapaa käytettiin, koska tutkimus oli luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto koottiin todellisista, luonnollisista tilanteista. Aineiston hankinta toteutettiin haastattelulomaketta käyttäen. Haastattelulomake valittiin tiedonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, että aikataulujen yhtensovittaminen usean eri työntekijän kanssa olisi ollut vaikeaa. Lisäksi työntekijöistä osa työskentelee Kajaanin ulkopuolella, Kuhmossa ja Hyrynsalmella. Haastattelulomakkeen sähköinen lähettäminen mahdollisti vastaajille sen, että he pystyivät vastaamaan lomakkeeseen heille sopivana ajankohtana.

Haastattelulomake hyväksyttiin toimeksiantajalla. Lähetettävä haastattelulomake koostui saatekirjeestä sekä viidestä kysymyssivusta (LIITE 1). Lomake oli jaettu kolmeen osaan – taustakysymyksiin, muutoksen toteutusta koskevaan osioon sekä muutoksen kokemista käsitteleviin kysymyksiin. Taustatietoja käsittelevät kysymykset olivat strukturoituja, muut kysymykset olivat avoimia.

Kohderyhmänä oli Kajaanin oikeusaputoimistoon kuuluva vakituisessa työsuhteessa oleva henkilöstö, johon kuului 25 työntekijää.

Tutkimus toteutettiin 2.-4.11.2009 välisenä aikana haastattelulomakkeen avulla. Työntekijät saivat ennakkoon tiedon sähköposteihinsa tulevasta lomakemuotoisesta haastattelusta perjantaina 30.10.2009. Haastattelulomakkeet lähetettiin Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön sähköposteihin sähköpostiliitteenä maanantaina 2.11.2009. Tarkoituksena oli, että jokainen työntekijä vastaa lomakkeeseen henkilökohtaisesti. Muistutus lomakehaastatteluun vastaamisesta lähetettiin sähköpostitse keskiviikkona 4.11.2009 niille työntekijöille, joilta vastausta ei oltu vielä saatu.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä. Vastaajilta kysyttiin muutoksen toteutukseen liittyen viestinnän ja tiedottamisen toimivuudesta sekä riittävydestä. Keskeiset kysymykset liittyivät muutoksen kokemiseen.

Vastaaminen haastattelulomakkeeseen tapahtui luultavasti lyhyiden taukojen aikana, osittain myös ennen työajan alkamista sekä työajan päättymisen jälkeen. Rauhallisen paikan ja ajan takaaminen lomakkeen täyttämisen ajaksi jokaiselle ei ollut mahdollista, mikä saattaa näkyä tuloksissa.

Lomakehaastatteluun vastattuaan vastaaja ohjeistettiin lähettämään täytetty lomake takaisin sähköpostin liitteenä. Vastauksia tuli yhteensä 11 kappaletta.

4.3 Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstölle kohdistetun tutkimuksen tulokset

Lomakehaastatteluun vastasi Kajaanin oikeusaputoimiston 25:stä työntekijästä 11 henkilöä. Vastaajista kuusi työskentelee oikeusaputoimessa ja viisi yleisen edunvalvonnan tehtävissä (LIITE 2/3). Haastatteluun vastanneista kymmenen työskentelee Kajaanin toimipisteissä ja yksi Kuhmossa (LIITE 2/5). Haastateltavista kymmenen oli naisia ja yksi mies (LIITE 2/1), samoin kymmenen vastaajista työskenteli muussa kuin esimiesasemassa (LIITE 2/6). Vastajien keski-ikä on 55 vuotta (LIITE 2/2) ja keskimääräinen organisaatiossa työskentelyaika on 16 vuotta (LIITE 2/4).

Tiedottamisen ja viestinnän kokeminen muutostilanteessa

Vastanneet kokivat tiedottamisen ja viestinnän organisaatiouudistuksesta johdon ja henkilöstön välillä toimineen kokonaisuudessaan hyvin, eikä valittamista juurikaan ole. Yksi vastaajista koki tietoa edunvalvonnan siirtymisestä valtiolle tulleen runsaastikin, oikeusministeriön suunnittelutyöryhmä on antanut ohjeita tiivistä kesästä 2008 saakka. Yksi vastaaja koki valtion työnantajana aktiiviseksi, mutta työpaikalla tiedon koettiin joskus tulevan jälkijättöisesti. Tiedottaminen ja viestintä ovat tapahtuneet sähköpostitse ja kirjeitse sekä oikeusapuhenkilöstölle ja edunvalvontahenkilöstölle järjestetyssä yhteisessä tiedotustilaisuudessa. (LIITE 2/7.)

Vastanneista seitsemän koki saaneensa riittävästi tietoa johdolta organisaatiomuutoksen aikana, joista yksi koki tietoa tulleen liikaakin. Kaksi vastanneista oli sitä mieltä, että tietoa on saatu melko hyvin. Yksi vastaaja koki saaneensa lopulta riittävästi tietoa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei tietoa tullut riittävästi vaan se saapui valmiiksi päätettynä. (LIITE 2/8.)

Muutoksen vaikutukset työhön ja työntekijöihin

Kaksi vastaajista koki työntekijänä, että vaikutukset ovat olleet positiivisia. Kolmelle vastaajista muutos ei tuonut lisää työtehtäviä. Sen sijaan vastaajista viisi koki muutoksen vaikuttaneen työhön työtehtävien lisääntymisenä, joista kaksi koki työmäärän kasvun olleen huomattava. Vastaajista, joiden työtehtävät olivat lisääntyneet, yksi koki uudet tehtävät haastaviksi. Yksi vastaaja koki paineiden kasvaneen ja työtehtävien lisääntyessä riittämättömyyden tunteen lisääntyneen. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että vielä on liian aikaista sanoa mielipidettä. (LIITE 2/9.)

Aiempien kokemusten vaikutukset muutokseen suhtautumiseen

Vastaajista yhdeksän oli kokenut organisaatiomuutoksen jo aiemmin työskennellessään oikeusaputoimessa tai yleisen edunvalvonnan tehtävissä. Näitä muutoksia olivat oikeusaputoimen siirtyminen kunnilta valtiolle vuonna 1998 sekä yleisen edunvalvonnan henkilöstön siirtyminen vuonna 2005 Kainuun maakunta -kuntayhtymän palvelukseen. Yleisessä edunvalvonnassa tapahtui muutos myös vuonna 2006, jolloin yleinen edunvalvonta tiimiytettiin luomalla aikaisempien kahdeksan toimiston tilalle kolme tiimiä. (LIITE 2/10.)

Vastanneista viisi koki oikeusaputoimen siirron valtiolle vuonna 1998 positiivisena tai helpottavana muutoksena. Yksi vastaajista totesi kokeneensa muutoksen alussa hankalaksi, mutta tottuvan siihen. Kenelläkään vastaajista, jotka olivat olleet kokemassa oikeusaputoimen siirtymistä kunnilta valtiolle, ei ollut negatiivista sanottavaa ja kokemukset olivat olleet hyviä. (LIITE 2/11.)

Yksi vastaaja totesi Kainuun maakunta -kuntayhtymälle siirtymisen vuonna 2005 olleen työtehtävin nähden huomattava. Vastaajista yksi oli myös sitä mieltä, että Kainuun maakunta -kuntayhtymälle siirtyminen on yleisessä edunvalvontatoimessa vaikein koettu muutos, joka vaikutti työilmapiiriin negatiivisesti. (LIITE 2/11.)

Yhteishenki ja siihen vaikuttavat tekijät

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että yhteistyö sujuu erittäin hyvin. Kolme vastaajista koki yhteishengen olevan hyvä. Kaksi vastaajaa totesi yhteistyön toimineen jo aiemminkin, joskin välit todetaan asialliseksi ja yhteishengen olevan hieman etsinnässä. Vastanneista kaksi kokee epätasa-arvoa yleisen edunvalvonnan ja oikeusaputoimen välillä. Vastaajat kokivat yhteishengen luomisen kuitenkin hankalaksi johtuen toimipaikkojen etäisyydestä ja siitä, ettei yhteistä toimintaa juuri ole virkistyspäivien lisäksi. (LIITE 2/12.)

Vastaajien mielestä yhteishengen vaikuttavat palkka-asioiden epätasapaino, erilaiset työskentelytavat, toimitilojen sijaitseminen eri toimipisteissä sekä se, ettei yleisen edunvalvonnan ja oikeusaputoimen henkilöstö vielä tunne toisiaan kunnolla. Lisäksi yksi vastaajista koki, ettei kaikilla ole innostusta parantaa ja kehittää yhteistyötä. (LIITE 2/13.)

Yhdistymisen myönteiset seuraukset

Vastaajien mielestä yhdistymisen myönteisiä seurauksia ovat asiantuntemuksen lisääntyminen toimiston sisällä, henkilöstömäärän kasvun mahdollistama yhdistelmävirkojen käyttö, koulutusmäärän lisääntyminen, uusien työtovereiden saaminen sekä se, että oikeusministeriö panostaa kunnolla edunvalvontaan. Yksi vastaaja kertoo pitäneensä yhdistymistä pelkästään myönteisenä asiana. Vastaajista yhdeksän kokee muutoksen tuoneen jotain positiivista mukanaan. Yksi vastaaja on sitä mieltä, ettei yhdistyminen ole tuonut kovin suuria muutoksia.

Yksi vastaaja puolestaan arvelee seurauksien tulevan ilmi, mikäli yleisen edunvalvonnan ja oikeusaputoimen henkilöstö työskentelee joskus samoissa toimitiloissa. (LIITE 2/14.)

Yhdistymisen ongelmakohdat

Viiden lomakehaastatteluun vastanneen työntekijän mielestä yhdistymisen yksi suurimmista ongelmista on palkkaerot. Yksi vastaajista koki työtilat sekä turvallisuuden puutteelliseksi yleisen edunvalvonnan puolella, josta huolimatta oikeusministeriö vaatii kolmen vuoden siirtymäajan käyttämistä ennen uusien toimitilojen hankintaa. Lisäksi oikeusministeriön edunvalvontahenkilöstölle jakamat kannettavat tietokoneet eivät toimi kunnolla, mikä häiritsee yleisen edunvalvonnan henkilöstön päivittäistä työntekoa. Erilainen työntekokulttuuri koettiin myös ongelmaksi sekä se, että uusia yhdistyksen mukanaan tuomia ohjelmia on opeteltava käyttämään ilman kunnollisia ohjeita. Vastaajista kaksi kokee, ettei ongelmia tähän mennessä ole ilmaantunut. (LIITE 2/15.)

Kuusi vastaajaa kokee, että työn ja palkan suhteeseen olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota, palkkaa ei koeta saavan työn vaativuuden mukaan. Viisi vastaajista toivoi, että työnsuoritus oltaisiin puututtu enemmän. Yksi vastaajista koki tehtäväkuvauksien olevan kokonaan tekemättä. Myös se, ettei uuden toimitilan saaminen edisty toivotulla tavalla, aiheuttaa närkästystä. Vastaajista neljä ei osannut nimetä seikkoja, joihin olisi tullut kiinnittää enemmän huomioita. (LIITE 2/16.)

Yhdistymisen kokeminen kokonaisuutena arvioiden

Kahdeksan vastaajista koki yhdistymisen kaiken kaikkiaan positiivisena ja onnistuneena. Pari vastaajaa ilmaisi, ettei yleisen edunvalvonnan siirtyminen oikeusaputoimistojen alaisuuteen herättänyt suuria tunteita. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että tässä vaiheessa on vielä liian aikaista arvioida tilannetta. Kokonaisuutena arvioiden kukaan vastaajista ei pitänyt yhdistymistä negatiivisena asiana. (LIITE 2/17.)

Lisäkommentit organisaatiomuutokseen ja sen kokemiseen liittyen

Yksi vastaajista kertoi työmäärän lisääntyneen ja sen aiheuttaneen paineita, että kuinka ehtii tehdä ja paneutua huolella niin sanottuihin varsinaisiin oikeusaputoimiin. Yksi vastaaja ker-

too suhtautuvansa edelleen organisaatiomuutokseen luottavaisin mielin ja positiivisen ajattelun antavan voimia viedä asioita eteenpäin. Yhdistymisen myötä yksi vastaajista kertoo postituksen olevan hieman sekaisin, sillä osa yrityksistä on sekoittanut oikeusaputoimen ja yleisen edunvalvonnan osoitetiedot. Seurauksena siitä, yleisen edunvalvonnan postia tulee oikeusaputoimen puolelle. (LIITE 2/18.)

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyöni keskeisenä tavoitteena oli saada selville kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstö oli kokenut 1.1.2009 tapahtuneen organisaatiomuutoksen, jolloin yleinen edunvalvonta siirtyi oikeusaputoimistojen alaisuuteen. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään muutoskokemukseen vaikuttavat eri tekijät ja tarkastelemaan, kuinka ne olivat vaikuttaneet yksilön muutokseen suhtautumiseen ja omaksumiseen. Vastausta lähdettiin hakemaan kysymykseen *Mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön näkökulmasta?*

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole antaa ohjeistusta muutosprosessiin, vaan tavoitteena oli saada selville kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston työntekijät kokivat kyseessä olevan organisaatiomuutoksen onnistuneen. Tutkimustulokset herättävät toivottavasti myös ajatuksia seuraavaa mahdollista muutosprosessia silmällä pitäen. Mihin olisi voitu panostaa enemmän? Mitä seikkoja voitaisiin ottaa seuraavalla kerralla enemmän huomioon?

Haastateltavia oli yhteensä 11 henkilöä. Haastateltavista kuusi työskentelee oikeusaputoimessa ja viisi yleisen edunvalvonnan tehtävissä. Haastateltavista kymmenen työskentelee Kajaanin toimipisteissä ja yksi Kuhmossa. Kymmenen haastateltavista oli naisia ja yksi mies, samoin kymmenen vastaajista työskenteli muussa kuin esimiesasemassa. Vastaajien keski-ikä on 55 vuotta ja keskimääräinen organisaatiossa työskentelyaika on 16 vuotta. Vastaajan iällä eikä henkilön organisaatiossa työskentelyajalla näyttänyt olevan vaikutusta siihen, kuinka muutos koettiin.

Vastaajat olivat sitä mieltä, että viestintä, muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä peruselementeistä, oli kokonaisuutena onnistunut hyvin. Johto oli onnistunut tekemään muutoksen syyt sekä yhdistymisen pääpiirteet ymmärrettäviksi. Tietoisuus muutoksesta ja sen eri vaiheista lisäävät sitoutumista muutokseen ja muutosvastarintaa esiintyy vähemmän, sillä väärinkäsitykset ja muutoksen tarpeen ymmärtämättömyys voidaan eliminoida viestimällä selkeästi. Viestinnän keinoina oli käytetty sähköpostia, kirjeitä sekä tiedotustilaisuuksia.

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, etteivät aiemmat muutoskokemukset, joita oli yhdeksällä vastaajalla, olleet vaikuttaneet nyt tapahtuneen muutoksen kokemiseen ainakaan negatiivisesti. Yksilön muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemuksensa muutoksista, joten onkin huomioitava, että viidellä vastaajista oli aiemmista muutoksis-

ta positiivinen kokemus. Nämä aikaisemmat hyvät muutkokokemukset ja niistä selviytyminen ovat suureksi avuksi vastaajien juuri kokemassa organisaatiomuutoksessa, jossa yleisestä edunvalvonnasta tuli oikeusaputoimistojen uusi tehtävä.

Yleisen edunvalvonnan henkilöstön ja oikeusavun henkilöstön erilaiset työskentelykulttuurit ja toimintatavat eivät ole vielä sulautuneet yhtenäisiksi, mikä johtuu eri toimipaikoissa työskentelemisestä sekä siitä, ettei organisaatiomuutoksesta ole vielä kulunut vuottakaan. Samoilla pelisäännöillä on toimittu pitkään ja niiden muuttaminen voi tuntua hankalalta. Sulautettaessa kahden organisaation toimintatapoja yhteen, olisi hyvä keskustella molempien taustoista ja pyrittävä löytämään kultainen keskitie, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

Vastaajat kokivat palkkauksen olevan yksi suurimmista epäkohdista, mikä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Osa vastaajista koki, että työnkuviin olisi puututtava enemmän. Organisaatiomuutoksessa olisi tärkeää pyrkiä hoitamaan henkilöstöasiat mahdollisimman pian ajantasalle, jotta jokainen löytää taas oman paikkansa uudessa organisaatiossa ja kokee olonsa turvallisiksi muutoksesta huolimatta.

Haastattelulomakkeeseen saadut vastaukset koottiin ja aineistoa analysoitiin käymällä vastauksia läpi useaan otteeseen. Tämä jälkeen vastaukset pyrittiin luokittelemaan ja löytämään yhteys teoriataustaan.

Tutkimusta voidaan pitää kutakuinkin onnistuneena, sillä sille asetettu tavoite Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstön muutkokokemisen selvittämisestä saavutettiin. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin samansuuntaisia, joten voidaan pohtia, vastasivatko kyselyyn suurimmalta osalta ainoastaan muutokseen tyytyväiset henkilöt. Mikäli vastauksia olisi saatu enemmän, olisiko tulokselle saatu lisäarvoa? Voi olla, että tutkimusaineistoksi olisi riittänyt, mikäli oltaisi haastateltu esimerkiksi ainoastaan viittä työntekijää, sillä työntekijöiden määrä Kajaanin oikeusaputoimistossa on kaiken kaikkiaan pieni. Haastatteluaineiston analysoinnissa aineiston määrä ei kuitenkaan korvaa laatua, joten vaikka vastauksia olisi saatukin enemmän, ne eivät olisi välttämättä tuottaneet enää uutta tietoa tutkimusongelmaa ajatellen. Saturaatio olisi jo toteutunut.

Voidaan myös pohtia, että haastattelun ajankohdalla on merkitystä saatuihin vastauksiin. Mikäli haastattelu olisi esimerkiksi toteutettu välittömästi muutoksen alussa, olisivat vastaukset luultavimmin olleet erilaisempia. Olin itse kokemassa muutoksen alkuvaiheet ollessani työharjoittelussa Kajaanin oikeusaputoimistossa. Tällöin minulle muodostui käsitys, ettei muu-

tos ollut kovin odotettu. Nyt saaduista vastauksista kävi ilmi, että vastaajat olivat alkaneet hiljalleen hyväksymään muutoksen. Luultavasi työntekijät alkavat olla poisoppimisen vaiheessa, jolloin työntekijä alkaa hyväksyä muutoksen etenemisen ja surutyö voi alkaa.

Siinä tapauksessa, että aikaa olisi ollut käytettävissä runsaammin, olisi tutkimuksen aineisto todennäköisesti kerätty tekemällä haastattelut paikan päällä. Henkilöstöltä olisi kerätty taustatietoja, joiden perusteella olisi tehty ryhmittelyä ja valittu tietyt henkilöt haastateltaviksi. Koska aikaa oli kuitenkin rajallisesti, aineisto päädyttiin keräämään sähköpostitse lomakehaastattelun avulla. Näin toimimalla uskottiin saatavan paras tulos lyhyessä ajassa.

Tulokset käsiteltiin tarkasti pyrkien virheettömyyteen ja ne tulkittiin suoraan saaduista vastauksista mitään vääristelemättä. Saatekirjeessä annettu lupaus lomakkeiden käytöstä ainoastaan opinnäytetyöhön liittyvässä tarkoituksessa on täytetty, yksittäistä vastaajaa ei myöskään voi tunnistaa tuloksista.

Opinnäytetyön teoriaosuus ja toteutettu tutkimus tukevat toisiaan, sillä tarkoituksena oli kerätä teoriaosuuteen muutosprosessin kannalta tärkeitä elementtejä. Saaduista vastauksista ilmeni asioita, joita oli käsitelty myös teoriaosuudessa.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja työhyvinvointi, Helsinki: Edita
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos, Helsinki: Otava
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa, Kuopio: Unipress
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen: kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen, Espoo: Nordman
- Lanning, H. & Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen: miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti, Hämeenlinna: Karisto
- Oikeusavun ja oikeusturvavakuutuksen yhteensovittamistyöryhmä 2002. Oikeusavun käsikirja, Oikeusministeriö
- Pritchett, P & Pound, R. 1994. Mukana muutoksessa: henkilöstön käsikirja organisaation muutoksessa, Helsinki: Rastor
- Puusaari, H. 2009. Edunvalvonta siirtyi oikeusaputoimistojen hoidettavaksi, Oikeushallinnon tiedostuslehti OHOI (1), Helsinki: Yliopistopaino
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Internet lähteet

Aktantti Consulting Group 2009.

<http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf> (luettu 14.11.2009)

Fountain Park 2007. <http://www.fountainpark.com/Uuden-johtajan-pikaopas.pdf> (luettu 25.10.2009)

Holhoustoimen palvelut maistraatin hoidettavaksi 1999.

<http://www.raja.fi/intermin/bulletin.nsf/PublicbyIdentifierCode/19991125021?opendocument&1> (luettu 4.11.2009)

Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma.

http://kristinahanninen.kokoomus.info/mp/db/file_library/x/IMG/31382/file/Kristiina_Hanninen_gradu.pdf (luettu 13.11.2009)

Johtajuus muutosprosessissa 2006.

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106095 (luettu 24.10.2009)

Jyväskylän yliopisto 2009

<https://webapps.jyu.fi/koppa/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimustrategiat/laadullinen-tutkimus> (luettu 4.11.2009)

Kainuun maakunta -kuntayhtymä. http://maakunta.kainuu.fi/yleinen_edunvalvonta (luettu 4.11.2009)

Koskinen, J. 2001. Eduskunnan puhemiehelle

http://www.parlament.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/kk_1026_2001_p.shtml (luettu 19.6.2009)

Kurki, M. 2008. Oikeusaputoimistojen tehtävät
[http://www.om.fi/text/Etusivu/Valmisteilla/Kehittamishankkeita/Tietoayleisenedunvalvo
nnaanjaoikeusavunhenkilostol-
le/Asiakirjat/Tervetuloaoikeushallintoonpage/Oikeusaputoimistojentehtavatpage](http://www.om.fi/text/Etusivu/Valmisteilla/Kehittamishankkeita/Tietoayleisenedunvalvo
nnaanjaoikeusavunhenkilostol-
le/Asiakirjat/Tervetuloaoikeushallintoonpage/Oikeusaputoimistojentehtavatpage) (luettu
20.10.2009)

Lasola, M. 2009. Julkinen oikeusapu ja edunvalvonta
<http://www.optula.om.fi/uploads/hpl9fvkx.pdf> (luettu 20.10.2009)

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC – Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten
johtamisesta muutoksessa
<http://www.uta.fi/synergos/pdf/muutoskirja.pdf> (luettu 13.11.2009)

Mashup Ventures Ltd 2008. <http://www.kookas.fi/articles/read/1540> (luettu 25.10.2009)

Matikainen, J. 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa
<http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf> (luettu
14.11.2009)

Oikeuslaitos 2009 a. <http://www.oikeus.fi/8259.htm> (luettu 20.6.2009)

Oikeuslaitos 2009 b. <http://www.oikeus.fi/4341.htm> (luettu 20.6.2009)

Oikeuslaitos 2009 c. <http://www.oikeus.fi/4313.htm> (luettu 20.6.2009)

Oikeuslaitos 2009 d. <http://www.oikeus.fi/45674.htm> (luettu 14.11.2009)

Oikeusministeriö 2008 a.
<http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava> (luettu 20.6.2009)

Oikeusministeriö 2008 b.
[http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava/Edunvalvojantarkeim
mattehtavat](http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava/Edunvalvojantarkeim
mattehtavat) (luettu 20.6.2009)

Oikeusministeriö 2008 c.

http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava/Edunvalvonnantarpeen_uudelleenarviointi (luettu 20.6.2009)

Oikeusministeriö 2008 d.

http://www.om.fi/Etusivu/Julkaisut/Esitteet/Edunvalvojantehtava/Edunvalvojantehtavan_paattyminen (luettu 20.6.2009)

Wuolio, T. 2005. Enemmän aikaa henkilöstöasioihin – palkkiona paremmat tulokset.

http://www.slu.fi/lum/06_05/uutiset/enemman_aikaa_henkilostoasioihin/ (luettu 13.11.2009)

LIITTEIDEN LUETTELO

LIITE 1: Lomakehaastattelun saatekirje ja lomakehaastattelu

LIITE 2: Lomakehaastattelun vastaukset

Hyvä Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstö

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liiketalouden koulutusohjelmassa ja suoritin opiskeluihini liittyvän työharjoittelun Kajaanin oikeusaputoimistossa keväällä 2009.

Teen opinnäytetyötä yleisen edunvalvonnan siirtymisestä oikeusaputoimistojen alaisuuteen sekä siitä aiheutuneesta organisaatiomuutoksesta. Tavoitteeni on selvittää *kuinka Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstö on kokenut tämän organisaatiomuutoksen työssään*. Pyytäisinkin Teitä ystävällisesti käyttämään hetken aikaanne ja täyttämään ohessa lähettämäni haastattelulomakkeen. Vastaamalla oheisiin kysymyksiin autatte minua saavuttamaan mahdollisimman luotettavan ja totuudenmukaisen tuloksen.

Haastattelulomake täytetään nimettömänä ja materiaalia käytetään ainoastaan opinnäytetyöhöni liittyvässä tarkoituksessa. Kysely ei ole pitkä ja siihen vastaamiseen ei mene kauaa, mutta vastauksenne ovat minulle kyllä arvoisia.

Pyytäisin Teitä täyttämään lomakkeen ja palauttamaan sen minulle sähköpostitse mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään keskiviikkona 4.11.2009.

Mikäli Teillä on jotain kysyttävää lomakkeesta, vastaan kysymyksiinne mielelläni.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisesti,

Jaana Leino
khl6sjaanal@kajak.fi
puh. 050 301 9228

YLEISEN EDUNVALVONNAN SIIRTYMINEN OIKEUS- APUTOIMISTOJEN ALAISUUTEEN

Haastattelulomake Kajaanin oikeusaputoimiston henkilöstölle yleisen edunvalvonnan toimimisesta oikeusaputoimistoissa

I Taustatietoja

1. Sukupuoli Nainen
 Mies
2. Ikä _____ vuotta
3. Työskentelen oikeusaputoimistossa
 yleisessä edunvalvonnassa
4. Olen työskennellyt edellä mainitussa organisaatiossa _____ vuotta
5. Toimipiste, missä työskentelen, sijaitsee
 Kajaanissa
 Kuhmossa
 Hyrynsalmella
6. Missä asemassa olen työpaikallani?
 esimiesasema
 muu asema, mikä

II Muutoksen toteutus

7. Miten tiedottaminen ja viestintä johdon ja henkilöstön välillä organisaatiouudistuksen tuomista muutoksista on Teidän mielestänne toiminut?

8. Koetteko saaneenne riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen aikana johdolta?

III Muutoksen kokeminen

9. Kuinka koette yhdistymisen vaikuttaneen työhönne ja Teihin työntekijänä?

10. Oletteko olleet kokemassa aiemmin organisaatiomuutosta työskennellessänne oikeusapu-
toimessa / yleisessä edunvalvonnassa?

11. Miten koitte kohdassa 10 mainitun muutoksen?

12. Millainen yhteishenki oikeusaputoimen ja yleisen edunvalvonnan henkilöstön välillä Teidän mielestänne vallitsee?

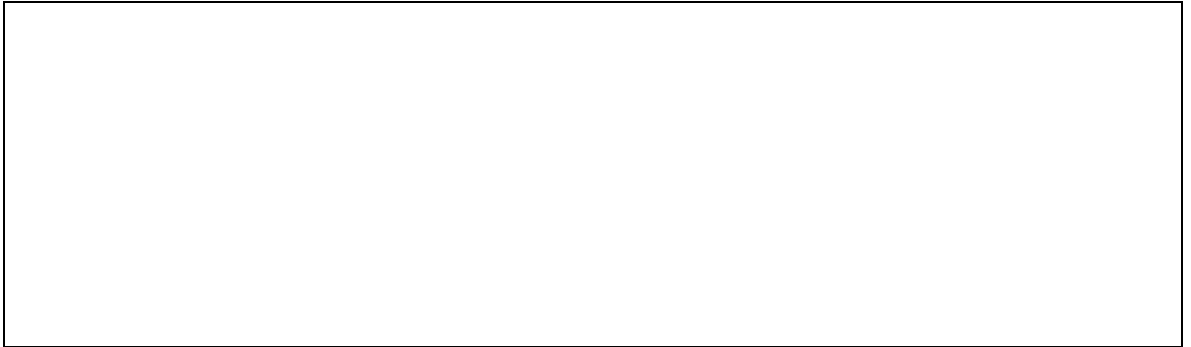
13. Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat kohdassa 12 mainittuun yhteishenkeen?

14. Mitä myönteistä yhdistymisestä on mielestänne seurannut?

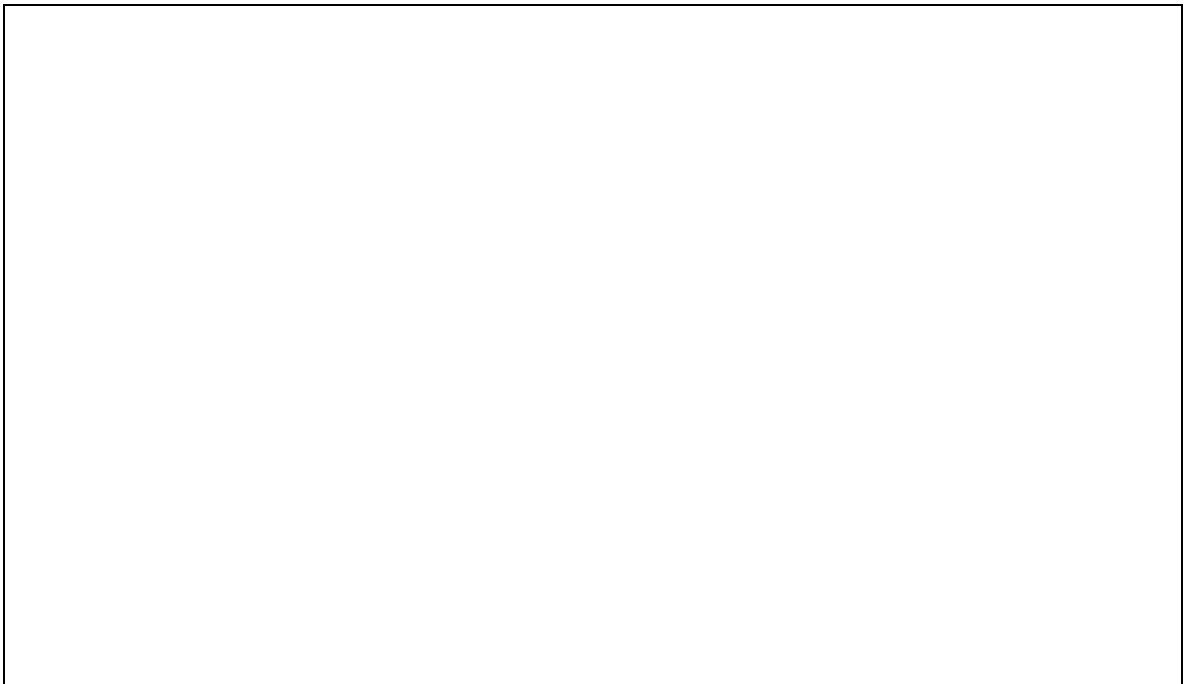
15. Millaisia ongelmakohtia olette havainneet yhdistymisen seurauksena?

16. Mihin asioihin olisitte kaivanneet puututtavan enemmän?

17. Kuinka olette kokeet yhdistymisen kokonaisuutena arvioiden?



Halutessanne voitte kirjoittaa lisäkommentteja organisaatiomuutokseen ja sen kokemiseen liittyen.



KIITOS VASTAUKSESTANNE!

1. Sukupuoli

- kymmenen vastaajista oli naisia
- yksi vastaaja oli mies

2. Ikä ___ vuotta

- 42
- 53
- vastaajista kaksi oli 54-vuotiaita
- vastaajista kaksi oli 55-vuotiaita
- vastaajista kaksi oli 57-vuotiaita
- 62
- 63
- yksi haastateltavista ei maininnut ikäänsä

3. Työskentelen

- kuusi vastaajista työskentelee oikeusaputoimissa
- viisi vastaajista työskentelee yleisessä edunvalvonnassa

4. Olen työskennellyt edellä mainitussa organisaatiossa ____ vuotta

- 1
- 1,9
- 5
- 6
- 11
- 14
- 18
- 26
- 28
- 30
- 34

5. Toimipiste, missä työskentelen, sijaitsee**Kajaanissa** _____**Kuhmossa** _____**Hyrnsalmella** _____

- kymmenen vastaajista työskentelee Kajaanin toimipisteissä
- yksi vastaajista työskentelee Kuhmon toimipisteessä

6. Missä asemassa olen työpaikallani?**esimiesasema** _____**muu asema, mikä** _____

- yksi vastaajista työskentelee esimiesasemassa
- yksi vastaajista työskentelee lähiesimiehenä
- yksi vastaajista työskentelee julkisen oikeusavustajan tehtävissä
- yksi vastaajista työskentelee yleisen edunvalvojan tehtävissä
- yksi vastaajista työskentelee osastosihteerin tehtävissä
- kolme vastaajista työskentelee edunvalvontasihteerin tehtävissä
- kolme vastaajista työskentelee oikeusapusihteerin tehtävissä

7. Miten tiedottaminen ja viestintä johdon ja henkilöstön välillä organisaatiouudistuksen tuomista muutoksista on Teidän mielestänne toiminut?

- Tietoa edunvalvonnan siirtymisestä valtiolla tuli runsaasti infoa.
- Hyvin, tarvittava tieto on saatu.
- Tarpeeksi hyvin.
- Oikeusministeriössä on ollut suunnittelutyöryhmä, joka on antanut tiiviisti ohjeita kesästä 2008 lähtien pääasiassa henkilöstön osalta. Saimme tietoa sekä henkilökohtaisesti Kainuun maakunta -kuntayhtymän sähköpostiin että suoraan oikeusministeriön sivuilta netistä, jonne perustettiin oma edunvalvonnan sivu. Saimme tässä vaiheessa "suoraa tietoa". 1.1.2009 lähtien minua koskeva tiedottaminen ja viestintä on ollut paikallisempaa. Keinoja ovat olleet sähköposti ja kirjeet. Lisäksi meillä on virastoposti, johon tulee oikeusministeriön eri yksiköiltä postia suoraan edunvalvontahenkilöstölle mm. palkka-, tietoliikenne- ja koulutusasioissa.
- Tiedottaminen on toiminut hyvin organisaatiouudistuksen tuomista muutoksista yleisellä tasolla sitä mukaan, kun asian valmistelu edistyi
- Riittävän hyvin
- Ei valittamista
- Tiedottaminen ja viestintä on tapahtunut sähköpostitse, oikeusapuhenkilöstölle ja edunvalvontahenkilöstölle järjestetyssä yhteisessä tiedotustilaisuudessa
- Toiminut hyvin
- valtio työnantajana oli aktiivinen, työpaikalla tietyt ihmiset keskustelivat tiettyjen kanssa ja tieto tuli jälkijättöisesti
- Hyvin

8. Koetteko saaneenne riittävästi tietoa organisaatiomuutoksen aikana johdolta?

- Aika hyvin
- Kyllä olen.
- Kyllä
- Olen saanut oikein paljon tietoa joka puolelta. Tietoa on tullut liikaakin
- Johdolta saatiin melko hyvin tietoa, mutta virkoja hakiessamme emme saaneet tarpeellista tietoa siitä miten meidän omassa organisaatiossamme eri palkkaluokkaiset virat vaikuttavat työtehtäviimme ja millä perusteella virkanimitykset tehdään.
- Kyllä
- Lopulta kyllä
- Tiedottaminen on ollut riittävä
- Olen saanut tarpeeksi tietoa
- En, tieto tuli valmiiksi päätettynä
- Kyllä

9. Kuinka koette yhdistymisen vaikuttaneen työhönne ja Teihin työntekijänä?

- Joitakin työvaiheita on tullut lisää, en ole kokenut negatiivisena muutosta. Harrastusetu tullut mm. uutena etuna.
- Työnkuva ei ole muuttunut yhdistymisen myötä. Työntekijöiden erisuuruiset palkat samasta työstä on aiheuttanut erimielisyyksiä.
- Tuli huomattavasti lisää työtä henkilöstöhallinnon ym. tehtävien lisääntymisenä, koska aiemmin toimistossa oli vain 9 henkilö töissä ja lisää tuli yhdistymisessä 16.
- Muutos on vaikuttanut työhöni siten, että henkilöstöä ja hankintoja koskevat asiat ovat siirtyneet oikeusaputoimiston hoidettaviksi. Yleisessä edunvalvonnassa hoidan ns. substanssiasioita, eli edunvalvontaa liittyvät ohjeet, käytännöt ja tulkinnat.
- Tällä hetkellä muutos ei ole vaikuttanut kovin paljon työhöni, joitakin työtehtäviä on tullut lisää. Itseeni työntekijänä ei muutos ole mielestäni juurikaan vaikuttanut; paineet ovat kasvaneet ja riittämättömyyden tunne lisääntynyt työtehtävien lisääntyessä.
- Esteellisyytilanteet jonkin verran lisääntynee
- On vielä liian aikaista sanoa mielipidettä
- Jonkin verran se on tuonut lisää työtehtäviä, koen ne haastavina
- Työn määrä oli huomattavasti korkeampi kuin tavallisesti, mutta edunvalvonta ei enää aiheuta tavallista enempää työtä. Työntekijänä vaikutus on ollut positiivinen, kun on voinut huomata, että edunvalvonnan henkilökunta työskentelee muutoksesta huolimatta.
- Työ ei muuttunut
- Ei ongelmia, ihan positiivinen muutos. Työtehtäviin ei tullut muutoksia.

10. Oletteko olleet kokemassa aiemmin organisaatiomuutosta työskennellessänne oikeusaputoimessa / yleisessä edunvalvonnassa?

- Olen edunvalvonnassa, kun siirryttiin kaupungilta kuntayhtymän palvelukseen.
- Kyllä, vuonna 1998, kun oikeusaputoiminta siirtyi kunnilta valtiolle
- Yleisen edunvalvonnan henkilöstö on kokenut organisaatiomuutoksen 1.1.2005 siirryessään yhdeksästä (Hyrynsalmi, Kajaani, Kuhmo, Paltamo, Puolanka, Ristijärvi, Sotkamo, Suomussalmi ja Vuolijoki) yksittäisestä kunnasta Kainuun maakunta - kuntayhtymän palvelukseen. Kajaani hoiti jo silloin myös Vuolijoen. Toinen muutos tapahtui 1.4.2006, jolloin edunvalvonta tiimiytettiin siten, että aikaisempien kahdeksan toimiston tilalle luotiin kolme tiimiä: tiimi I oli Kajaanin toimisto (Kajaani, Paltamo Vuolijoki), tiimi II oli Kuhmon toimisto (Kuhmo ja Sotkamo) ja tiimi III Hyrynsalmen toimisto (Hyrynsalmi, Puolanka, Ristijärvi ja Suomussalmi). Aikaisemman 9 edunvalvojan virasta jäi 4 jäljelle ja viidelle tarjottiin edunvalvontasihteerin työsopimussuhteista tointa. Olen ollut tänä aikana määräaikaisena seuraamassa tilannetta. 1.1.2007 sai yleisen edunvalvojan viran, joka perustettiin Hyrynsalmen tiimiin. Eli organisaatiota muutettiin siten, että lisättiin edunvalvojien määrää neljästä viiteen.
- Olen kokenut useita organisaatiomuutoksia holhoustoimessa työskentelyni aikana. (holhouslautakunta, sosiaalitoimi, Kainuun maakunta -kuntayhtymä, Kajaanin oikeusaputoisto)
- Silloin, kun oikeusaputoiminta siirtyi kunnilta valtiolle
- Kyllä olen
- Kyllä
- Aikaisempi organisaatiomuutos tapahtui 1.6.1998, kun oikeusapu siirtyi kunnista valtion hoidettavaksi.
- Kyllä, v. 1998 kunnilta valtiolle siirto
- kaksi vastaajaa ilmoitti, etteivät he ole olleet kokemassa organisaatiomuutosta aiemmin

11. Miten koitte kohdassa 10 mainitun muutoksen?

- Muutos oli silloin työtehtäviin nähden huomattava. Sihteereiden työpaketit uusiksi. Hyvänä puolena oli, että sihteerien ja edunvalvojen välisten palkkojen ero ei ollut niin huomattava.
- Siirto oli mielekäs ja koin sen ihan positiivisena
- Määräaikaisena seurasin ahkerasti työskennellen sivusta. Hän, jota tuurasin muutoksessa ei halunnut muutosta, mutta ei halunnut myöskään ottaa edunvalvojan vastuuta, joten minun 10 kk:n pesti, joka muodostui monesta eri sopimuksesta, muuttui edunvalvojan sijaisuudesta edunvalvontasihteerin sijaisuudeksi. Muutos aiheutti tietokoneteknisiä uudistuksia, joissa minäkin olin yhtenä osana.
- Kainuun maakunta -kuntayhtymälle siirtymisen jälkeen tehty organisaatiomuutos oli vaikein näistä muutoksista ja huononsi työilmapiiriä ja yhteen hiileen puhaltamista.
- Hyvin myönteisenä
- Alku hankalaa, mutta tottuu siihen
- Helpottavana. Työtehtävät ja asiakkaat ovat erilaisia. Vuonna 1998 oikeusaputoiminta siirtyi kunnilta valtiolle ja silloin (virkaholhous) nyk. edunvalvonta jäi kuntien ylläpidettäväksi.
- Muutos on ollut kaiken kaikkiaan hyvin positiivinen kokemus. Valtion ote oikeusavusta on ollut hyvä ja toimintaa on kehitetty kiitettävästi, joten työntekijänä on voinut vain ihastella oikeusministeriön toimintaa oikeusavun asioissa.
- Muutos selkiytti työn kuvaa. Positiivinen muutos.

12. Millainen yhteishenki oikeusaputoimen ja yleisen edunvalvonnan henkilöstön välillä Teidän mielestänne vallitsee?

- Minulla menee hyvin molempien yhteisöjen kanssa.
- Koska sijaitsemme eri toimipisteissä, ei ole pahemmin yhteistyötä. Oikeusaputoimisto on kuin välttämätön lenkki, että saadaan maksut maksettua.
- Palkka-asioissa epätasapaino, joka ehkä hieman vaikuttaa yhteishenkeen, muuten ihan ok.
- 1.1.2009 meille on koko ajan korostettu sitä, että olemme samaa toimistoa ja se tuntuu luonnolliselta ajattelulta, johon on helppo mukautua.
- "Yhteishenki" on vielä hiukan hakusessa, kun ei ole juuri mitään yhteistä toimintaa virkistyspäivien lisäksi. Omalta osalta yhteistyö on toiminut hyvin jo ennen organisaatiomuutosta ja muutos on vaan lisännyt ja parantanut tätä.
- Asialliset välit; henkilökohtaisesti läheisiä välejä ei pääse syntymään toimipaikkojen etäisyyden takia. Toisaalta jo aiemmin ollut hyvä yhteistyö edunvalvonnan kanssa
- Asiallinen
- Hyvä. Olemme fyysisesti eri toimitiloissa. Suurimmalta osin kommunikointi on tapahtunut puhelimitse tai sähköpostitse.
- Käsitykseni mukaan yhteishenki on ihan hyvä. En ole todennut siinä ongelmia.
- Oikeusaputoimiston henkilöstö on karvan verran korkeammalla
- Yhteistyö edunvalvonnan kanssa on sujunut erittäin hyvin. On vain myönteistä. Ehkä siellä työskentelee niin tehtäväänsä ”sopivia” henkilöitä.

13. Mitkä tekijät mielestänne vaikuttavat kohdassa 12 mainittuun yhteishenkeen?

- Edunvalvonnassa työ on aika itsenäistä, haasteellista. Se vaikuttaa työmotivaatioon ja sitä myötä yhteishenkeen.
- Toimitilojen erillään olo. Ei hirveästi oikeusaputoimiston puolelta innostusta parantaa yhteistyötä, vaikuttaisiko palkat siihen.
- Viittaan edelliseen vastaukseen. Lisäksi ehkä työtyylit jne poikkeavat omistamme.
- Yhteiset palaverit, liikuntapäivät ja tuleva pikkujoulu. Olemme vasta alussa. Oikeusapuyksikön antamat ohjeet herättävät monia kysymyksiä edunvalvontayksikössä, jotten luontaista kanssakäymistä syntyy jatkuvasti.
- Yhteiset kokoontumiset, yhteiset toiminnat., yhteiset tavoitteet
- Toimipaikkojen erillisuus voi olla sekä haitta että etu hyvän yhteishengen säilymisessä
- Ei vielä tunneta toisiamme
- Oma persoona
- Työntekijät ovat tunteneet toisensa jo aikaisemmista yhteyksistä ja olleet tekemisissä myös muutoksen aikana. Käsitykseni mukaan kumpikin osapuoli kunnioittaa toista osapuolta.
- edunvalvonta liitettiin heihin, heidän ovat ns vanhoja työntekijöitä
- Entuudesta tutut henkilöt hoitavat tehtäviä. Yhteistyötä tehty jo aikaisemmin.

14. Mitä myönteistä yhdistymisestä on mielestänne seurannut?

- Ei kovin suuria muutoksia.
- Valtiolla tuntuu olevan pohjaton säkki kaikkeen hömppään, jota esiintyy koulutuksen muodossa, liikuntapäiviä, pikkujouluja ym.
- Tullut uusia työkavereita.
- Olen ollut tyytyväinen siitä, että olimme jo organisaatiomuutoksessa 1.4.2006 valmiiksi tehneet kipeät muutoksen oikeaan suuntaan. Olen saanut siirtyä oman haastavan virkani mukana valtiolle. Oikeusministeriö panostaa tosissaan edunvalvontaan. Kainuun maakunta -kuntayhtymä hoiti sitä lähinnä muiden kuntien lakisääteisten tehtävien tapaan. Näistä tehtävistä tietenkin terveydenhoito on kaikkein suurin toimintasektori, joten olimme vain pieni yksikkö. Uutena valtiolla saamme enemmän huomiota. Työ yhtenäistyy valtakunnallisesti ja koulutusta jaetaan enemmän.
- Olen pitänyt yhdistymistä oikeusaputoimiston kanssa pelkästään myönteisenä.
- Tuskin on vaaraa, että oikeusaputoimintaa ainakaan ihan lähivuosina aletaan "ajamaan alas", sillä muutoinhan toteutettu organisaatiomuutos olisi ollut vain turha väli-vaihe.
- Näkyy ehkä silloin, jos joskus olemme saman katon alla
- Mukava kun työporukka on kasvanut
- Asiantuntemuksen lisääntyminen toimiston sisällä, kun uusi toimiala on tullut toimiston hoidettavaksi. Toimiston henkilöstömäärän lisääntyminen mahdollistaa yhdistelmävirkkojen käyttämisen.
- Koulutusta enemmän
- Toimisto on vahvistunut.

15. Millaisia ongelmakohtia olette havainneet yhdistymisen seurauksena?

- Työtilat ja turvallisuus Kajaanissa keho ja valtio ei tällä erää näytä tulevan vastaa.
- Läppäri vie hermot. Niille ei paikkaa huoneessa ja yhteinen tieto ja lomakkeet ovat siellä. Ei pysy kauan auki. Uusia ohjelmia, joita meidän oletetaan osaavan käyttää ilman kunnan ohjeita.
- Juuri tämä erilainen työntekokulttuuri
- Työntekijät olivat tyytymättömiä palkkaratkaisuun, joka jakoi selvästä edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit eri leireihin. Myös valtakunnallisessa koulutuksessa heidät jaetaan eri koulutussektoreihin. Yhtenäisyys kärsii. Vapaehtoisesti (tietämättöminä) kuitenkin kaikki siirryimme. Uusien ohjelmien oppiminen vei aikaa. Tätä kaikkea häiritsi eniten oikeusministeriön edunvalvontahenkilöstölle jakama kannettava tietokone 3G, joka sammuu edelleenkin monta kertaa päivässä.
- Jääviiskysymykset, palkkaluokkaerot
- Ei erityisempiä ainakaan vielä tähän mennessä.
- Vielä ei ole ongelmia
- Oikeusapusihteereiden palkka on 1 pl pienempi kuin edunvalvontasihteereiden
- Oikeusministeriö käyttää siirtymäkauden kolme vuotta hyväkseen, joten uusien toimiloiden ja huonekalujen hankkiminen ei ole onnistunut suunnitelmien mukaan. Uskon, että työntekijät ovat tämän takia hyvin pettyneitä.
- palkkaerot ja työnjaon epäkohdat
- Palkkausasiat ei ihan kohdallaan.

16. Mihin asioihin olisitte kaivanneet puututtavan enemmän?

- Työ ja palkka eivät kohtaa. Työtä on todella kovasti. Tehtävänkuvaukset tekemättä.
- Työtiloihin. Työkuviin, palkan mukaan.
- Työn vaativuuden mukaan palkka
- En osaa yksilöidä tässä muutoksessa erityistä asiaa. Olen yrittänyt ottaa vastaan kaiken tiedon kritisoimatta. On pitänyt itse hyväksyä se, ettei hätäile, sillä muutos on kuitenkin valtakunnallisesti niin suuri yleisen edunvalvonnan kohdalla, ettei kaikkiin asioihin voida heti antaa yhtenäisohjetta. Uuden toimitilan saaminen ei edisty toivottulla tavalla.
- Työnkuviin, työtiloihin, turvallisuuteen
- Ei nyt tule mieleen.
- En osaa sanoa
- Palkkaukseen
- Ei kommenttia
- Työnjakoon
- Palkkausasioita ja tehtävänkuvia sekä oikeusaputoimistossa että edunvalvonnassa olisi pitänyt tarkastella enemmän.

17. Kuinka olette kokeet yhdistymisen kokonaisuutena arvioiden?

- Hyvin
- Yhdistyminen on mielestäni ihan hyvä juttu.
- Kun on pohjimmiltaan positiivinen luonne, niin ei siinä mitään, porskutetaan vaan eteenpäin
- Kokonaisuus on hyvä. Epävarmuutta on ollut pitkään, koska valtiolle meno oli tietona jo vuonna 2006. On etsitty toimistoa, mikä olisi sopivin siirtymäpaikka yleiselle edunvalvonnalle 2007. Epävarmuus on muuttunut varmuudeksi 2008 ja siirtyminen kokemukseksi 2009.
- Kokonaisuutta arvioiden hyvänä.
- Tässä vaiheessa hieman liian aikaista antaa arviota, Ei tule mieleen mitään erikoista sanottavaa sen lisäksi, mitä edellisissä vastauksissa jo on todettu.
- Samahan tuo
- Positiivisena
- Hyvä muutos
- Hyvänä, työhön on tullut laajempi katsontakanta
- Siinä on onnistuttu ihan hyvin.

Halutessanne voitte kirjoittaa lisäkommentteja organisaatiomuutokseen ja sen kokemiseen liittyen.

- Kuten edellä olen kertonut, työmäärä on minulla lisääntynyt ja siitä on aiheutunut hieman paineita, että miten ehtii tehdä ja paneutua kunnolla näihin ns. varsinaisiin oikeusaputöihinsä.
- Suhtaudun edelleen luottavaisesti organisaatiomuutokseen. Positiivinen ajattelu auttaa voimia viemään asioita eteenpäin. Ohjeita tulee edelleen koko ajan, mutta on kysyttävä, jos on epäselvää. Olen toivonut lähiesimieskoulutusta, että saisi opetusta vetää vuosittaiset kehityskeskustelut niin, että niiden vaikutus konkretisoituisi ja ne tuntuisivat mielekkäiltä niistä, joille niitä pidän. Varmasti pääsenkin koulutukseen.
- Postitus on ollut vähän sekaisin. Jotkut yritykset ovat sotkeneet oikeusavun ja edunvalvonnan osoitetiedot niin, että ovat lähettäneet edunvalvottavien postin oikeusapuun.