

**ONNISTUNEEN MUUTOSPROSESSIN
YMMÄRTÄMINEN KUNTA-ALALLA**



Insinööri (YAMK) opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen, Hämeenlinna
kevätlukukausi 2021
Veera Bergström

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää kunta-alalla organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä, sekä tutkia organisaatiomuutosprosessia sekä siihen liittyvää yhteistoimintamenettelyä. Organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttaa aina jokin syy, miksi muutos on tarpeellinen. Maailma muuttuu ympärillämme jatkuvasti ja kunta-alan organisaatioiden on pysyttävä mukana uudistuvassa toimintaympäristössä. Tulevaisuuteen voidaan varautua ennakoimalla tulevaisuuden kehityssuuntia. Kunta-alalla julkisen johtamisen erityispiirteet, kuten arvopohja, oikeusvaltioperiaate, verovaroin kustannettavat palvelut ja julkisuusvaatimus tuovat oman sävynsä organisaatiomuutoksien suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Raportti koostuu kirjallisuustutkimukseen perustuvasta teoriaosuudesta ja laadullisesta tutkimuksesta, jossa on tutkittu todellista laajahkoa organisaatiomuutosta dokumentteihin perustuvan analyysin avulla. Laadullisen tutkimuksen avulla voitiin osoittaa, että yhteistoimintamenettely sijoittuu John P. Kotterin (1996) onnistuneen muutosprosessiin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Yhteistoimintamenettely on muutostilanteissa aloitettava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja neuvottelut on todettava päättyneiksi ennen kuin päätös muutoksesta tehdään. Tutkimuksessa löydettiin myös neljä työkalua, joiden avulla voidaan suunnitella, toteuttaa ja arvioida organisaatiomuutoksia.

Avainsanat Organisaatiomuutos, yhteistoimintamenettely, julkinen hallinto

Sivut 98 sivua ja liitteitä 11 sivua

Master's Degree Programme in Strategic Leading of Technology-based Business Abstract

Hämeenlinna campus

Author	Veera Bergström	Year 2021
Subject	Creating an understanding of successful change process in the municipal sector	
Supervisor	Katja Rönkkönen	

ABSTRACT

The aim of the thesis is to understand the background factors influencing organizational change in the municipal sector. And also to study the organizational change as a process and to study the employee co-operation negotiations, which are regulated in the Finnish law.

The change in organization has always some background reason why the change is necessary and urgent. The world around us is changing all the time and municipal organizations must keep up with the diverse work environment. It is important to predict and to be prepared for the future by observing the weak signals, trends and megatrends. Public leading and management has its own specific feature, such as the public value base, the rule of law, tax-funded services and the publicity requirement. These features bring their own flavor to the planning, implementation and evaluation of an organizational change.

This research report includes two parts: the theoretical part based on a literature search and a qualitative study. The qualitative study focuses on a real large-scale organizational change through document-based analysis. The qualitative study result was that the employee co-operation negotiations are placed into the first three stages of John P. Kotter's (1996) successful process of leading change. The co-operation negotiation based on Finnish law must be started as early as possible in the planning phase and the negotiations must be declared closed before a decision on the change is made. The study also found four existing tools to plan, implement, and evaluate organizational change.

Keywords organization, leading, public administration

Pages 98 pages and appendices 11 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta, lähtökohdat ja aiheen rajausta	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.3	Keskeiset käsitteet	3
2	Organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä kunta-alalla	4
2.1	Julkisen johtamisen etiikka	6
2.2	Kestävä kehitys on elinkaariajattelua	9
2.3	Hallitusohjelmat ja kuntastrategiat	12
2.3.1	Tulevaisuuden kunnan strategia	15
2.3.2	Kunnan johtamisjärjestelmä	17
2.4	Toimintaympäristön muutos	19
2.4.1	Tulevaisuustutkimus	19
2.4.2	Megatrendit	21
2.4.3	Globalisaatio.....	24
2.4.4	Ilmastokriisi	25
2.4.5	Väestönkehitys.....	27
2.4.6	Robottiikka ja automaatio	28
2.4.7	Kuntatalous	31
2.5	Työelämän murros	34
2.5.1	Etätyö	34
2.5.2	Verkostomainen työyhteisö	36
2.5.3	Osaamistarpeiden muuttuminen.....	37
2.5.4	Johtamisen kehittyminen.....	38
2.5.5	Lean -ajattelua kunta-alalle.....	44
3	Organisaatiomuutos prosessina	46
3.1	Muutostilanteiden yhteistoiminta kunnissa	46
3.1.1	Yhteistoiminta lainsäädännössä.....	47
3.1.2	Yhteistoiminnan osapuolet ja organisaatio	50
3.1.3	Yhteistoimintamenettely	51
3.1.4	Yhteistoiminta työ- ja virkaehtosopimuksissa	55
3.1.5	Yhteistoiminta työsuojelussa	56
3.2	Muutosprosessin suunnittelu	57
3.2.1	Onnistunut muutosprosessi	61

3.2.2	Ihmisten johtaminen muutosprosessissa	65
4	Case: organisaatiomuutos kunnassa	69
4.1	Tutkimusstrategia	69
4.2	Aineiston keruu	70
4.3	Laadullinen tutkimus.....	71
4.4	Tutkimusmenetelmät.....	73
4.4.1	Laadullinen teorialähtöinen sisällönanalyysi	73
4.4.2	Teemahaastattelu	75
4.5	Aineiston analysointi.....	77
4.6	Luotettavuuden pohdinta	78
5	Johtopäätökset ja pohdinnat.....	80
5.1	Organisaatiomuutoksien taustatekijöitä kunta-alalla	81
5.2	Työkaluja ja menetelmiä muutosprosessiin	81
5.3	Yhteistoimintamenettelyn rooli onnistuneessa muutosprosessissa	84
5.4	Loppupohdinta	89
	Lähteet.....	91

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Organisaatiomuutoksiin vaikuttavien tekijöiden suhde toisiinsa kunta-alalla.....	5
Kuva 2.	Etiikkaa kuvaavia termejä ja niiden välisiä suhteita	6
Kuva 3.	Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta	10
Kuva 4.	Agenda 2030 -tavoiteohjelman 17 tavoitetta (Yk-liitto, n.d.)	12
Kuva 5.	Hallitusohjelma 2015: Ratkaisujen Suomi (Valtioneuvoston kanslia, 2015, s. 7).....	14
Kuva 6.	Perinteisen mallin kunnan johtamisjärjestelmä organisaatiokaaviona.....	18
Kuva 7.	Heikon signaalin muuttuminen trendiksi ja megatrendiksi (Molitor, 1977; W. Schultzin kalvot, 2002; Rubin, 2004b).	20
Kuva 8.	Sitran megatrendit ja jännitteet (Dufva, 2020, s. 8).	23
Kuva 9.	Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin (Tilastokeskus, 2021a).	27
Kuva 10.	Kuntien keskimääräiset tulonlähteet (Kuntaliitto, 2018).	32
Kuva 11.	Eri-ikäisten kuntalaisten palveluiden käyttö keskimäärin rahallisesti vuodessa (Kuntaliitto, 2018).....	33

Kuva 12. Paradigmojen, trendien, muutien ja iskusanojen keskinäiset suhteet (Seeck, 2015, s. 29).....	38
Kuva 13. Yhteiskunnan sektoreita on nykyisin neljä (Faehnle & Mäenpää, 2017).	42
Kuva 14. Kunnan yhteistoimintaorganisaatio (Intranet).	51
Kuva 15. Prosessikaavio yhteistoimintaprosessista muutostilanteissa (Intranet).	54
Kuva 16. Kulttuurin jäävuorimalli (Mattila, 2007, s. 36; Schein, 1999).	58
Kuva 17. Muutosjohtamisen nelivaiheinen malli tehtävineen (Mattila, 2007, s. 204). ..	64
Kuva 18. PDSA-sykli: plan-do-study-act.....	83
Kuva 19. Sisällöllisten elementtien esiintymistiheydet laadullisessa tutkimuksessa.....	88
 Taulukko 1. Kaksi mahdollista projektitoimintakulttuuria (Juuti & Virtanen, 2009, s. 101).	60
Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila, 2007, s. 22; Kosonen, ym. 1999).	68
Taulukko 3. Analyysirunko.....	74
Taulukko 4. Teemahaastattelun runko teema-alueittain.....	76

Liitteet

Liite 1	Yhdistetty teoria yhteistoimintamenettelystä ja onnistuneesta muutosprosessista (Kotter, 1996)
Liite 2	Sisällönanalyysin tutkimusrunko
Liite 3	Aineistonhallintasuunnitelma
Liite 4	Tietosuojaseloste

1 Johdanto

1.1 Tausta, lähtökohdat ja aiheen rajaus

Organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttaa aina jokin syy, miksi muutos on tarpeellinen. Maailma muuttuu ympärillämme jatkuvasti ja kunta-alan organisaatioiden on pysyttävä mukana uudistuvassa toimintaympäristössä. Organisaatiomuutoksissa onnistumisen edellytys liittyy 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamiseen (Kotter, 1996, s. 23). Organisaatiomuutoksien elinkaari alkaa laajojen kokonaisuuksien ja asioiden riippuvuussuhteiden ymmärtämisellä, muutoksen vaikutusten arvioinnilla ja konkretisoituu uusien toimintamallien käyttöönottoon ja ihmisten kokemukseen muutoksesta. Kunta-alalla julkisen johtamisen erityispiirteet, kuten arvopohja, oikeusvaltioperiaate eli lakiin perustuva julkisen vallan käyttö ja verovaroin kustannettavat palvelut tuovat oman sävynsä organisaatiomuutoksien suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Raportti koostuu kirjallisuustutkimukseen perustuvasta teoriaosuudesta ja laadullisesta tutkimuksesta, jossa on tutkittu todellista laajahkoa organisaatiomuutosta dokumentteihin perustuvan analyysin avulla.

Opinnäytetyö on rajattu olemaan suunnitteluvaiheen tutkimus- ja kehitysprojekti. Opinnäytetyössä esitettyjen menetelmien käyttöönotto, käytön arviointi ja jatkokehittäminen on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Yhtenä osana opinnäytetyötä tutkitaan yhteistoimintamenettelyä muutostilanteissa ja aihealueesta on rajattu pois tilanteet, jotka koskevat irtisanomisia, lomautuksia ja osa-aikaistamisia, sillä näiden tilanteiden yhteistoimintamenettely on laajempi verrattuna muutostilanteisiin.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää kunta-alalla organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä, sekä tutkia organisaatiomuutosprosessia sekä siihen liittyvää yhteistoimintamenettelyä. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana etsittiin työkaluja ja

menetelmiä, joilla henkilöstö saataisiin sitoutumaan organisaatiomuutosprosessiin entistä paremmin. Case: organisaatiomuutos kunnassa -tutkimuksessa on vertailtu todellista laajahkoa organisaatiomuutosta teoriaan onnistuneesta muutosprosessista.

Tapaustutkimuksen vertailuteoriana on käytetty John P. Kotterin (1996) kahdeksan vaiheista onnistuneen muutoksen prosessia. Vertailun avulla tunnistettiin yhteistoimintamenettelyn rooli ja sijainti onnistuneessa organisaatiomuutosprosessissa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on pilkottu osiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joiden kautta opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista on lähestytty.

1. Miksi organisaatiomuutoksia tehdään kunta-alalla?
2. Minkälainen työkalu tai menettelytapa auttaa työntekijää sitoutumaan muutokseen?
3. Mikä on yhteistoimintamenettelyn rooli onnistuneessa muutosprosessissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on taustoittaa organisaatiomuutoksien perusteita, syitä ja taustalla vaikuttavia ilmiöitä. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tutkia organisaatiomuutosta prosessina ja hahmottaa organisaatiomuutosta työntekijän näkökulmasta, sekä ymmärtää miten ihminen käyttäytyy muutosprosessin eri vaiheissa. Tutkimuskysymykset 1–2 muodostavat tämän opinnäytetyön teoriaperustaan, joka on tehty kirjallisuustutkimukseen nojautuen. Teoriaperusta on esitetty raportin luvuissa 2–3: Organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä kunta-alalla ja Organisaatiomuutos prosessina. Kolmanteen tutkimuskysymykseen haetaan vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla hyödyntäen tutkimusmenetelminä teoriapohjaista sisällönanalyysiä ja deduktiivista analysointimenetelmää. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on osoittaa yhteistoimintamenettelyn rooli ja sijainti onnistuneen organisaatiomuutosprosessin sisällä.

Opinnäytetyön tavoiteltuna lopputuloksena oli tutkimuskysymysten mukaisesti:

1. Antaa käsitys organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttavista yleisistä tekijöistä ja ilmiöistä.
2. Löytää työkaluja ja menetelmiä, joilla henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen paremmin.

3. Antaa kehitysideoita, miten kohdeorganisaation muutosprosessia voitaisiin kehittää yhteistoimintamenettelyn ja onnistuneen muutosprosessin teorian (Kotter, 1996) näkökulmasta. Osa kehitysideoista annetaan kohdeorganisaatiolle erillisenä luottamuksellisenä aineistona.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön viitekehys eli tutkimusta koskeva aikaisempi tieteellinen keskustelu ja viitekehysten kautta opinnäytetyölle muodostunut lähestymistapa on avattu raportin teoriaperustassa luvuissa 2–3. Teoriaperusta on kirjoitettu pohjautuen tärkeimpiin käsitteisiin ja niihin liittyvään kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Teoriaperustassa korostuu valtionhallinnon ja Kuntaliiton julkaisut. Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat organisaatiomuutos, kunta, kunta-ala, julkinen johtaminen, onnistunut muutosprosessi, yhteistoiminta ja yhteistoimintamenettely.

Organisaatiomuutos on suhteellinen käsite, joka voi tarkoittaa monia asioita. Samat organisaatiomuutokset voivat olla erikokoisia riippuen siitä, kuka ja missä asemassa oleva henkilö muutosta tarkastelee. Esimerkkejä organisaatiomuutoksista ovat organisaatioiden yhdistymiset, työn tekotapojen muutokset työyhteisöissä, organisaatiokulttuurissa tapahtuvat muutokset sekä jopa yksittäisen työntekijän ajattelutavan muutokset. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 30)

Kunta on paikallistasolla toimiva julkisyhteisö, jolla on oma rajattu alueensa ja väestönsä sekä verotusoikeus, ja jonka asukkaat valitsevat vaaleilla ylintä päätösvaltaa käyttävän toimielimen, valtuuston. Suomessa kunnilla on itsehallinto, eli ne eivät ole valtion valvonnassa toisin kuin useimmissa muissa maissa. Kunta voi käyttää nimitystä kaupunki, jos se katsoo täyttävänsä kaupunkimaiselle yhdyskunnalle asetettavat vaatimukset. (Valter valtioneuvoston termipankki, 2013)

Kunta-ala tarkoittaa verkostoa, jossa kunnat ja niiden omistamat yhteisöt eli kuntayhtymät ja kunnalliset liikelaitokset toimivat työnantajina palveluksessaan olevalle henkilöstölle. Kunta-alasta voidaan puhua myös laajalla käsitteellä julkinen sektori, mutta se pitää sisällään

myös valtionhallinnon. Vuonna 2021 Suomessa on 309 kuntaa, joiden palveluksessa työskenteli viimeisimpien tilastojen mukaan 422 000 henkilöä (Kuntaliitto, 2021a; Kuntatyönantajat 2019a).

Julkinen johtaminen käsite kuvaa johtamisen luonnetta. ”Julkishallinto ja sen johtamistyö on julkisesti, joko verovaroin tai käyttäjämaksuin rahoitettua. Tästä seuraa se, että johtajilla on tilintekovastuu tekemisistään.” Julkisen johtamisen erityisluonteisuus on, että siinä on noudatettava julkisen toiminnan arvopohjaa. (Stenvall & Virtanen, 2019, s. 7) Julkisen johtamisen muita erityispiirteitä ovat poliittinen ohjaus, päätöksentekoprosessin moniulotteisuus, lainsäädännön noudattamisen periaate sekä julkisuusperiaate (Holkeri, 2016, s. 50).

Onnistunut muutosprosessi on tunnistettavien vaiheiden mukaisesti etenevä ilmiö, jossa tavoiteltuna lopputuloksena on alkuperäistä tilannetta parempi tilanne sekä tavoitellun paremman tilanteen tai uuden toimintatavan vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria. (Kotter & Rathgeber, 2014)

Yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön välistä jatkuvaa vuorovaikutusta ja neuvottelua asioista, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan ja työhön. Se on osa henkilöstöjohtamista; toimintapa, jolla työyhteisön asioita hoidetaan. (Ammattiliitto Jyty ry, n.d.)

Yhteistoimintamenettely eli yhteistoimintaneuvottelu, lyhennettynä YT-neuvottelu, tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välistä avoimessa vuorovaikutuksessa käytyä neuvottelua ja kuulemistä suunnitellusta muutoksesta. Yhteistoimintamenettelyn käynnistää laissa määritellyt muutostapaukset. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007; Kuntatyönantajat, 2019b)

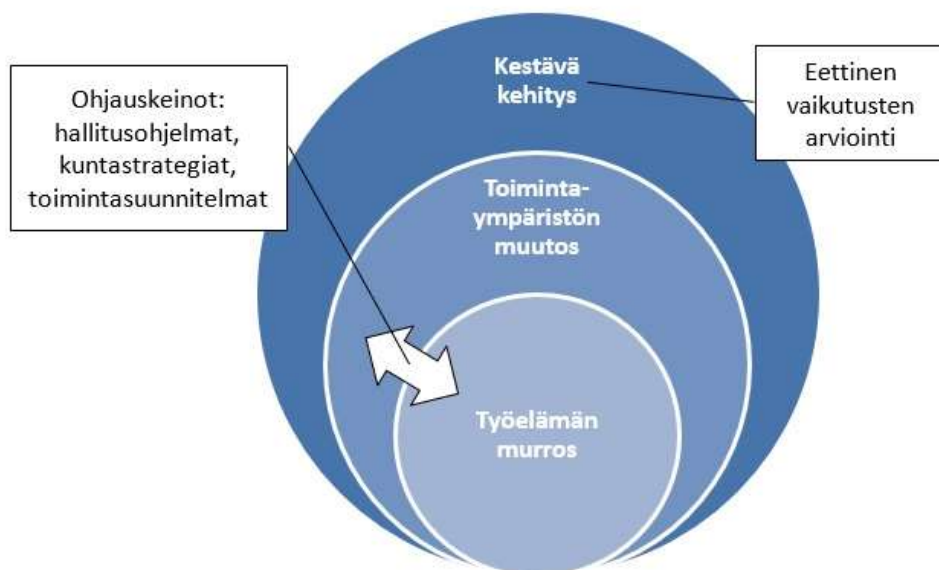
2 Organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä kunta-alalla

Tässä opinnäytetyön luvussa työelämän organisaatiomuutoksiin vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu kahdella eri tasolla:

1. Makrotasolla, joka kuvaa toimintaympäristön muutosta, eli ulkoisia vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksissa. Makrotaso on globaali- ja yhteiskunnallinen taso, jonka avulla kartoitetaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä näkökulmia; sekä
2. Mikrotasolla, joka kuvaa työelämän murrosta eli sisäisiä tekijöitä, joilla kuvataan, mikä muuttuu tavassa tehdä ja johtaa työtä.

Toimintaympäristön muutoksia ja niiden haluttuja vaikutuksia työelämään ohjataan valtion tasolta hallitusohjelmilla ja kuntaorganisaation tasolla kuntastrategialla. Strategioita toteutetaan organisaation eri tasoilla ja työyhteisöissä muun muassa strategian kanssa linjassa olevilla toimintasuunnitelmilla. Strategiat ja hallitusohjelmat pyrkivät siis tavoitteellisesti muuttamaan tai pitämään halutun tulevaisuudensuunnan. Kestävä kehitys kuvaa tehtyjen strategisten valintojen vaikutusten arviointia. Tehtyjen päätösten ja valintojen vaikutukset tulevaisuudelle, seuraaville sukupolville ja maapallolle on tiedostettava parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vuoksi kestävä kehitys ja eettinen johtaminen käsitteenä ja tekoina on jatkuvasti läsnä toimintaympäristön muutoksissa ja työelämän murroksessa. Kuvassa 1 on esitetty tämän luvun teoriaperusta otsikkotasolla ja aiheiden suhteet toisiinsa.

Kuva 1. Organisaatiomuutoksiin vaikuttavien tekijöiden suhde toisiinsa kunta-alalla

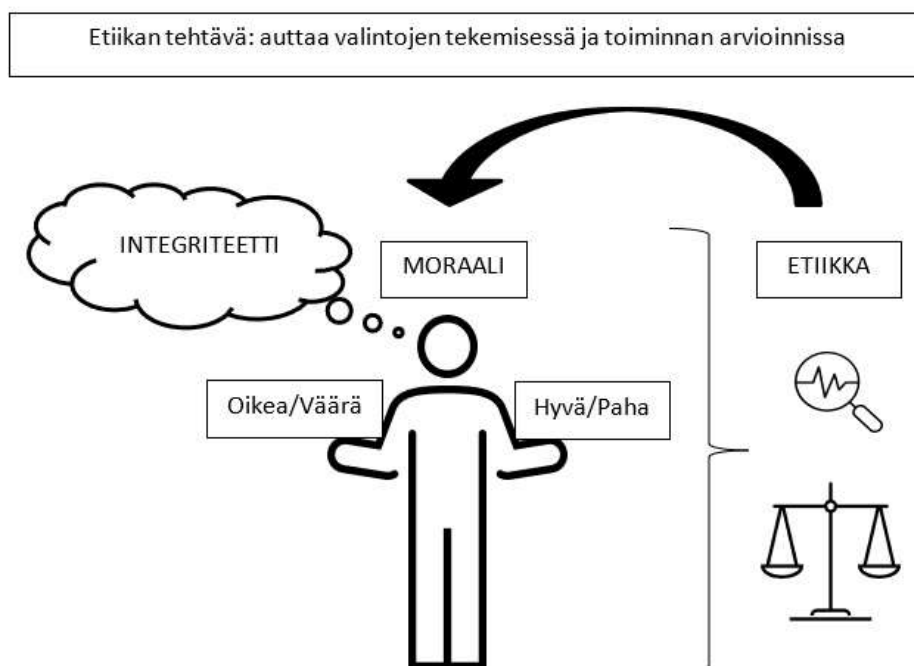


2.1 Julkisen johtamisen etiikka

Stenvall & Virtanen (2019, s. 7) on määrittelyt julkista johtamista seuraavanlaisesti: ”Julkisen johtamisen erityisluonteisuus perustuu julkiseen arvopohjaan, jota toiminnassa on noudettava.”

Etiikka on tieteenala ja tutkimusta moraalista eli siitä, miten erotetaan oikea väärästä ja hyvä pahasta. Etiikka koostuu arvoista, ihanteista ja periaatteista. Etiikan tehtävänä on auttaa ihmistä tekemään valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa sekä tutkimaan oman toimintansa perusteita. Kuvassa 2 on esitetty johtamisen etiikkaa kuvaavia termejä ja niiden välisiä suhteita. Etiikka ei anna valmiita vastauksia, vaan toimii pohdinnan ja ajattelun työkaluna. Eettistä osaamisesta on mahdollista kartuttaa läpi elämän. (Terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta, 2001; Salminen, 2010)

Kuva 2. Etiikkaa kuvaavia termejä ja niiden välisiä suhteita



Salminen (2010, s. 41) on määritellyt eettisen johtamisen seuraavalaisesti: ”Eettinen johtaminen on yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa.”

Julkinen johtaminen tavoittelee yhteisen hyvän edistämistä, ja tämä tavoite jo itsessään luo eettisiä periaatteita johtamiselle. Yhteinen hyvä saavutetaan yleisellä edulla, joka kuvaa toimintaa ja asennoitumista tavoitteen saavuttamiseksi. Julkinen johtaminen on voimakasta määräysvallankäyttöä, ja sen vuoksi sitä on myös tarpeen rajoittaa. Yleinen etu saattaa asettaa vastakkain yksityisen vapauden, ja tämän vuoksi yksilön oikeudet on kirjattu muun muassa perustuslakiin. Eettistä johtajuutta kehitetään poistamalla epäeettisiä toimintatapoja ja korruption eri muotoja, kuten huonoa hallintoa, epärehellisyyttä, piittaamattomuutta, julkisten varojen väärinkäyttöä, suosintaa, tietojen vääristelyä ja luottamuksellisen tiedon vuotamista. Julkisen johtamisen moraalissäännöksi voidaan määritellä laillisuus, josta johdetaan toimintaperiaatteet. (Salminen, 2010, ss. 3–23)

Eettistä sääntelyä eli regulaatiota esiintyy useilla eri tasoilla: laeissa ja normeissa, kansainvälisissä julistuksissa, oman ammattialan eettisissä vaatimuksissa ja lupauksissa; sekä organisaation omissa eettisissä ohjeistuksissa ja koodistoissa. Tärkeimmät lait, joissa on määritelty julkisen johtamisen etiikkaa ovat: perustuslaki, hallintolaki, virkamieslaki, rikoslaki, laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, laki rahapesun estämisestä ja selvittämisestä ja tilintarkastuslaki. (Salminen, 2010, ss. 28–33)

Virkamiesetiikasta puhuttaessa tarkoitetaan virkamiesten ja viranomaisten arvoja ja periaatteita. Valtionhallinnon eettisessä ohjeistuksessa, engl. Code of Conduct, on kuvattu virkamieskunnan ja henkilöstön yhteinen arvoperusta, johon kuuluu seuraavat arvot: toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo sekä vastuullisuus. (Valtioneuvosto, 2005)

Jos arvot ovat yleismaallisia yksilön, yhteisön tai yhteiskunnan toimintaa ja ajattelua kuvaavia tärkeinä pidettyjä tavoitteita, niin hyveet kuvaavat ihmisen elinikäisessä oppimisessa saavutettuja luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia.

Hyve-etiikka liittyy vahvasti eettisiin arvoihin, eli mikä koetaan oikeaksi, hyväksi, itselle tärkeäksi ja merkitykselliseksi ominaisuudeksi. Hyve-etiikassa korostuu ihmisen pyyteetön toiminta hyvän kautta. Johtamistyössä hyve-etiikan voi kääntää toisinpäin: ”pahalla ei saada

hyvää aikaan”. Organisaation muutostilanteissa johtaja tarvitsee esimerkiksi seuraavia hyveitä: sovittelutaito, kyky tehdä kompromisseja ja taito lukea tilanteen vaatimuksia. Edellä mainitut hyveet ovat johdettavissa Platonin kardinaalihyveistä: harkitsevaisuus ja viisaus; mielenlujuus, rohkeus ja urhoollisuus; kohtuullisuus, mielenhallinta, maltillisuus ja järkevyyt; sekä oikeudenmukaisuus ja oikeamielisyys. Kardinaalihyveet voivat Salmisen mukaan toimia eettisenä ohjenuorana poliittisille johtajille ja muille johtajille. (Salminen, 2010, ss. 8–11)

Integriteetti kuvaa ihmisen moraalista asennetta, eli sitä miten käyttäytyään hyvän etiikan mukaisesti. Integriteetti on Salmisen mukaan: ”Moniulotteinen eettinen periaate, jota kuvaa muun muassa käsitteet: rehellisyys, loukkaamattomuus, koskemattomuus, riippumattomuus ja lahjomattomuus.” Vahva ja johdonmukainen integriteetti auttaa torjumaan ja käsittelemään tilanteita, joissa pyydetään toimimaan epäeettisesti tai käyttämään valtaa väärin perustein. (Salminen, 2010, ss. 21–22)

Salminen (2010, s. 22) on teoksessaan listannut Kerrin (1988) mukaiset kirjallisuuteen perustuvat toimeenpanevan johtajan integriteetin kymmenen käskyä, jotka ovat:

- puhu totta
- noudata lakia
- pidä asiat selkeinä
- huolehdi muista ihmisistä
- tunne vastuu alaisten kehityksestä ja kypsymisestä
- osallistu älä alista
- pysy erossa korruptiosta
- toimi aina tarvittaessa
- ole johdonmukainen eri tilanteissa
- osoita johdonmukaisuutta erityisesti, kun kyseessä on arvojen ja varsinaisen toiminnan välinen suhde

Salminen (2010, s. 22) mainitsee osuvasti julkisen johtamisen etiikan perustan eli luottamuksen rakentamisen suhteessa omistajiin: ”Kansalaisten luottamus julkiseen hallintoon on riippuvainen siitä, uskovatko kansalaiset hallinnon toimivan julkisen intressin nimissä, eikä yksityisen edun tavoittelemiseksi.”

Päätöksenteko on usein erilaisten intressien yhteensovittamista ja parhaan mahdollisen kompromissin etsimistä vaikeassa ja ristiriitaisessa tilanteessa. Eettinen päätöksenteko on erilaisten vaihtoehtojen vertailua ja niiden vaikutuksien punnitsemista eli eettinen valintatilanne. Vaikeiden päätöksiä tueksi, johon liittyy eettistä pohdintaa tai ristiriitaa, on kehitetty työkalu nimeltään **moraalinen mielikuvitus**. Heiskasen & Salon (2007) kehittämän moraaliseen mielikuvitukseen liittyvän työkalun avulla voidaan tarkastella erilaisia päätösvaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia sekä ennakoida eri osapuolten näkökulmasta mahdollisia reaktioita tilanteeseen. Moraalinen mielikuvitus on päätöksentekoprosessi, jossa tavoitteellisesti tarkastellaan päätöstilannetta objektiivisesti lintuperspektiivistä eli nousta tilanteen yläpuolelle. (Salminen, 2010, s. 13, 35; Heiskanen & Salo, 2007 ss. 91–92)

2.2 Kestävä kehitys on elinkaariajattelua

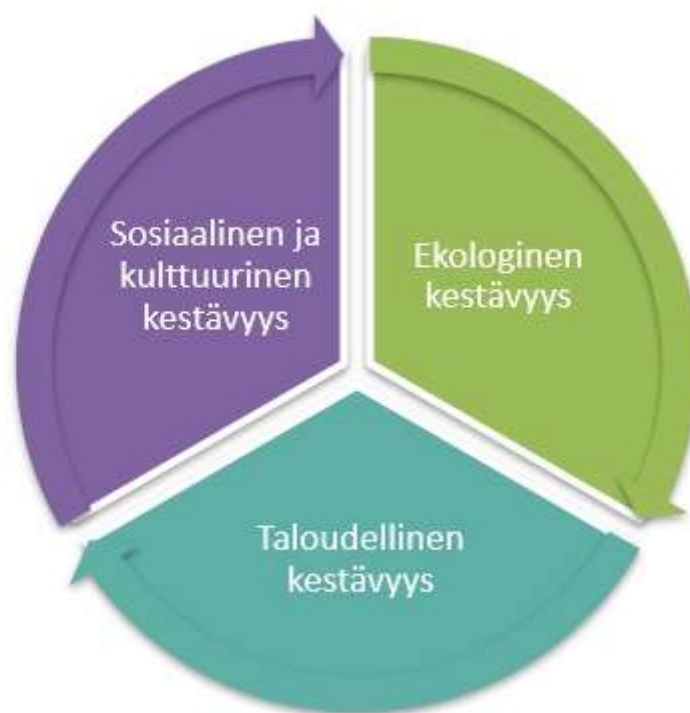
Kestävä kehitys on määritelty Valtioneuvoston kanslian (n.d.-a) kestävän kehityksen teemasivustolla seuraavanlaisesti:

Kestävä kehitys on maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaa jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta, jonka päämääränä on turvata nykyisille ja tuleville sukupolville hyvät elämisen mahdollisuudet. Tämä tarkoittaa myös, että ympäristö, ihminen ja talous otetaan tasavertaisesti huomioon päätöksenteossa ja toiminnassa.

Kestävän kehityksen linjauksia, tavoitteita ja toimenpiteitä voidaan jaotella eri tavoin, mutta näkökulmat pysyvät samoina. Näkökulmat voidaan määritellä kolmen ulottuvuuden kautta, esitetty kuvassa 3, joita ovat ekologinen kestävyys, taloudellinen kestävyys sekä sosiaalinen ja kulttuurinen kestävyys. Tärkeintä on ymmärtää, miten nämä kaikki linkittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Ekologinen kestävyys on kestävän kehityksen perusehto: hyvinvoiva maapallo on kriittinen elinehto kaikelle elämälle. Ilman terveellisiä ja turvallisia elinolosuhteita, ei ole edellytyksiä millekään muulle. Ekologisen kestävyuden keskeisin ajatusmalli on varovaisuusperiaatteen noudattaminen, mikä tarkoittaa, että ennen toimiin ryhtymistä riskit, haitat ja kustannukset on arvioitava. Taloudellinen kestävyys tähtää laadultaan ja sisällöltään tasapainoiseen kasvuun, jota ennakoita ja suunnitellaan pitkäjänteisesti. Kestävän talouspolitiikan pohjana ei saa olla velkaantuminen tai pääoman

hävittäminen. Kestävä talouspohja auttaa varautumaan yllättäviin haasteisiin. Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyys näkökulman keskeisin tavoite on taata hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen seuraaville sukupolville. Sosiaalisen ja kulttuurisen kestävyys alle lukeutuu muun muassa väestönkasvuun, köyhyys, ruoka- ja terveydenhuoltoon, tasa-arvoon sekä koulutukseen liittyviä maailmanlaajuisia kestävyys haasteita. Näillä haasteilla on merkittäviä vaikutuksia ekologiseen ja taloudelliseen kestävyys. (Valtioneuvoston kanslia, n.d.-a)

Kuva 3. Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta



Kestävän kehityksen periaatteita ovat globaali vastuu, ylisukupolvinen ajattelu, luonnon kantokyvyn rajallisuus, yksilön ja yhteisön valinnat yhdessä ja erikseen; sekä tieteelliseen ja kokemusperäiseen tietoon ja tietojen jakamiseen perustuvat ratkaisut. Kestävää kehitystä edistävien ratkaisujen ja elinkaariajattelua noudattavien toimenpiteiden pitää olla edellä mainittujen periaatteiden kanssa linjassa. (Valtioneuvoston kanslia, n.d.-b)

Kestävän kehityksen toimenpiteistä on sovittu maailmanlaajuisesti Agenda2030 - tavoiteohjelmalla, joka on hyväksytty valtioiden tasolla YK:n kestävä kehitykseen huippukokouksessa vuonna 2015. Agenda2030 -ohjelman tavoitteena on äärimmäisen

köyhyyden poistaminen maailmasta sekä ympäristön, talouden ja ihmisen tasavertaisesti huomioiva kestävä kehitys. Tavoiteohjelma noudattaa syrjimättömyyden periaatetta, jonka mukaan ketään ei jätetä kehityksessä jälkeen. Tavoiteohjelmassa on määritellyt 17 laajaa ja kunnianhimoista tavoitetta on esitetty kuvassa 4. Pää tavoitteilla on myös alatavoitteita. Suomi on kehittänyt Agenda2030 -tavoiteohjelman toteuttamiseen muun muassa oman työkalun: Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen. Vaikka kansainvälinen kestävä kehityksen tavoiteohjelma on Suomea poliittisesti sitova tavoiteohjelma, niin Yhteiskuntasitoumus pohjautuu vapaaehtoisuuteen. Yhteiskuntasitoumuksen avulla on jäsennetty Suomen kannalta olennaisia kestävä kehityksen tavoitteita ja tuotu niitä formaattiin, johon yritysten ja yhteisöjen on mahdollista sitoutua. Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumuksen tavoitteet ovat:

1. Yhdenvertaiset mahdollisuudet hyvinvointiin
2. Vaikuttavien ihmisten yhteiskunta
3. Työtä kestävästi
4. Kestävät yhdyskunnat ja paikallisyhteisöt
5. Hiilineutraali yhteiskunta
6. Resurssiviisas talous
7. Luonnon kantokykyä kunnioittavat elämäntavat
8. Luontoa kunnioittava päätöksenteko

(Valtioneuvoston kanslia, n.d.-c; YK-liitto n.d.)

Kuva 4. Agenda 2030 -tavoiteohjelman 17 tavoitetta (Yk-liitto, n.d.)



Kestävä kehitys on ennen kaikkea määritelmänsä mukaisesti jatkuvaa ja ohjattua yhteiskunnallista muutosta. Organisaatiomuutoksien vaikutusten arviointi ja muutoksen tuomien kehityskulkujen ennakoiti voidaan tehdä kestävän kehityksen periaatteita noudattaen ja näkökulmat huomioon ottaen. Kestävän kehityksen globaalista Agenda2030 -tavoiteohjelmasta kumpuaa organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä, kuten ilmastotavoitteita, kiertotaloustavoitteita sekä päätöksien vastuullisuuteen ja eettisyyteen liittyviä vaikutustekijöitä.

2.3 Hallitusohjelmat ja kuntastrategiat

Neljän vuoden välein demokraattisin vaalein valittava eduskunta valmistelee strategiakseen hallitusohjelman, joka antaa suuntaviivat ja arvovalinnat tulevalle päätöksenteolle. Kunnissa ja kaupungeissa tätä samaa hallitusohjelma-asiakirjan virkaa toimittaa kuntastrategia, jonka hyväksyy valtuusto. Myös kuntavaaleissa on neljän vuoden sykli. Hallitusohjelman linjaukset ja tavoitteet näkyvät ja vaikuttavat koko Suomessa, yrityksissä, kunnissa ja muissa yhteisöissä, jopa yksilöissä. Hallitusohjelmiin tutustumalla voidaan ennakoida tulevia muutoksen tuulia. Hallitusohjelmia varten tehdään paljon asiantuntijoiden taustatyötä ja

tulevaisuustyötä, jotka antavat tieteelliseen tietoon perustuvan pohjan hallitusohjelmien tavoitteille. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että politiikan valtasuhteet ja hallituspuolueiden omat arvovalinnat näkyvät strategioissa ja niihin valituissa tavoitteissa.

Hallitusohjelma 2019: Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta

Pääministeri Sanna Marinin hallitus on jatkanut pääministeri Antti Rinteen hallitusohjelman toteuttamista. Pääministeri Antti Rinne erosi tehtävistään 10.12.2019, jonka jälkeen Pääministeri Sanna Marin valittiin tehtävään. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, s. 7)

Hallitusohjelmassa on kestävän talouden päämäärän lisäksi seitsemän strategista kokonaisuutta:

- Hiilineutraali ja luonnon monimuotoisuuden turvaava Suomi sekä asuntopolitiikka
- Kokoaan suurempi Suomi Euroopassa ja maailmalla
- Turvallinen oikeusvaltio Suomi, sen kehittäminen ja puolustuspolitiikka
- Elinvoimainen Suomi, liikenneverkot ja maatalous
- Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi
- Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi
- Osaamisen, sivistyksen ja innovaatioiden Suomi

Hallitusohjelmaan on kirjattu konkreettisia tavoitteita, linjauksia ja keinoja kestävän talouden ja edellä lueteltujen strategisesti valittujen kokonaisuuksien saavuttamiseksi. (Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Hallitusohjelmassa on myös annettu lupaus kansalaisille, miten sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä Suomi on mahdollista saavuttaa. Lupaukset liittyvät politiikan ja päätöksen teon uudistamiseen ja niiden teemat ovat: hallinnon jatkuva oppiminen, uudenlainen vuorovaikutus, pitkän aikavälin politiikka, tietopohjainen politiikka, syrjimättömyys ja sukupolvien välinen oikeudenmukaisuus. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, ss. 11–12)

Sanna Marinin hallituksen ohjelmassa korostuu kestävä kehitys ja julkisen päätöksenteon uudistaminen. Nämä teemat heijastuvat myös kuntakentälle, nopeasti tai viiveellä.

Hallitusohjelman huomioimisella ja valtionhallinnon kehittämishankkeiden etenemistä seuraamalla voidaan ennakoida muutoksia, jotka tulevat näkymään myös kunta-alalla.

Hallitusohjelma 2015: Ratkaisujen Suomi

Edellisen pääministerin Juha Sipilän hallitusohjelman visiossa Suomi 2025 on rakennettu yhdessä. Visio on esitetty kuvassa 5. Vision saavuttamiseksi on kestävän kasvun ja julkisen talouden linjauksien lisäksi luotu viisi teemaa: Työllisyys ja kilpailukyky; Osaaminen ja koulutus; Hyvinvointi ja terveys; Biotalous ja puhtaat ratkaisut; sekä Digitalisaatio, kokeilut ja normien purkaminen. Teemojen lisäksi hallitusohjelmaan kuuluu kokonaisuuksia, jotka luovat perustan vision saavuttamiselle. Nämä kokonaisuudet liittyvät talouspolitiikkaan, turvallisuuspolitiikkaan, kansainväliseen yhteistyöhön sekä rakennepoliittisiin uudistuksiin. Kaikkien pääotsikoiden alle on hallitusohjelmassa listattu tavoitteita, linjauksia ja konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Valtioneuvoston kanslia, 2015)

Kuva 5. Hallitusohjelma 2015: Ratkaisujen Suomi (Valtioneuvoston kanslia, 2015, s. 7)



Pääministeri Sipilän hallituksen ohjelman aikajänne on päättynyt, mutta taaksepäin katsomalla voimme ymmärtää, mikä vaikutus hallitusohjelmien linjauksilla on kuntiin ja kuntien työntekijöihin. Esimerkkeinä Sipilän hallitusohjelmassa linjatut rakennepoliittiset uudistukset: eläkeuudistus, sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, kuntien normien purkutalkoot, aluehallintouudistus ja tulevaisuuden kunnan roolin määritelmä. Toisena esimerkkinä toimikoon yhteiskuntasopimus, joka tuntui yksittäisen kuntatyöntekijän arjessa päivittäisen työajan pidentymisenä ja lomarahojen leikkaamisena. (Valtioneuvoston kanslia, 2015, ss. 28–31, 14)

Sipilän hallituksen ohjelmassa korostui tiukka talouskuri, konkreettiset rakenne- ja lakiuudistukset, normien purku, innovaatio- ja kokeilukulttuuri sekä digitalisaatio. Rohkeiden päätösten kääntöpuolella oli myös vahva muutosvastarinta. Varsinkin, kun lähdetään koskemaan henkilökohtaisiksi koettuihin saavutettuihin etuihin. Sipilän hallituksen rohkea ja konkreettinen hallitusohjelma on kuitenkin saanut aikaan isoja ja tarvittavia muutoksia, tai ainakin pistänyt ne aluille.

Kokeilukulttuurin vahvistaminen oli yksi Sipilän hallitusohjelman kärkihankkeista ja sen myötä perustettiin kokeilevasuomi.fi -verkkosivusto. Sivusto on saatavilla 31.12.2023 saakka ja hankkeen päättymisen jälkeen työtä on jatkanut valtion kestävän kehityksen yhtiö Motiva. Teemasivustolle on kerätty kokeilukulttuurin teoriaa, aiheen kirjallisuutta, käytännön esimerkkejä sekä työkaluja kokeilujen toteuttamiseen ja arviointiin. Lukuvinkkejä sivustolta löytyvän **Kokeilut käytäntöön -työkirjan Kumous-menetelmää** voidaan hyödyntää myös organisaatiomuutoksien vaikutusten arvioinnissa. (Valtioneuvoston kanslia, 2020; Saari, ym., 2018)

2.3.1 Tulevaisuuden kunnan strategia

Lait ja asetukset ohjaavat julkista toimialaa. Nykyinen kuntalaki astui voimaan vuonna 2015. Lain valmistelussa näkyi suuret odotukset sote- ja maakuntauudistuksen tulemiselle, joka kuitenkin kariutui eduskunnan käsittelyssä ja sen seurauksena Sipilän hallitus erosi 8.3.2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus, sote-hankkeen valmistelu lopetettiin sellaisenaan (Kuntalaki 410/2015; Valtioneuvosto, 2019)

Kunnat ympäri Suomen olivat tehneet jo merkittäviä suunnitelmia, jotkut jopa investointeja, sillä vahvasti oletettiin, että kunnan taloudellisesti suurin toimiala, Sote, olisi siirtynyt vuonna 2019 pois kuntien vastuulta maakunnille. Sote-uudistus kyllä tulee, mutta uudella aikataululla. Tämä tuleekin olemaan yksi merkittävä asia tulevaisuuden kunnan roolissa, sillä kuntien on määritettävä identiteettinsä uudelleen.

Tällä hetkellä, keväällä 2021, Sote-uudistus on eduskunnan käsittelyssä ja tavoitteena on, että Sote siirtyy Hyvinvointialueiden vastuulle vuonna 2023 (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021).

Tilastojen (Kuntaliitto, 2020) mukaan Suomessa on tällä hetkellä 310 kuntaa. Jokaisella kunnalla on omia paikallisia vahvuuksia, joita hyödynnetään strategiatyössä. Jos aikaisemmin kuntien roolissa on korostunut palvelutehtävät, niin tulevaisuudessa vahvistetaan elinvoima näkökulmaa ja kumppanuuksien roolia. (Nyholm, ym., 2017, s. 543)

Kunta-alalla työskentelee Suomessa 422 000 henkilöä (Kuntatyönantajat, 2019a). Työelämän murros sekä tulevaisuuden kunnan identiteettikriisi koskee heitä kaikkia.

Kuntalaissa (410/2015) on säädetty, että kunnalla on oltava strategia. Kuntastrategian sisältö on määritelty hyvin selkeästi, ja se ottaa huomioon kuntaorganisaation sisäisiä suunnitelmia sekä yhteiskunnallisia ilmiöitä. Strategian valmistelussa on otettava huomioon uuden kuntalain edellytykset ja muut toimintaympäristön muutokset.

Strategian pohjaksi on tehtävä tulevaisuustyötä sekä hahmotettava kunnan nykytila ja tavoiteltu tulevaisuuden tila huomioiden paikalliset vahvuudet. Strategia on kuin kompassi: parhaimmillaan se ohjaa kaikkia työntekijöitä ja poliitikkoja kulkemaan kohti yhteisesti valittua tulevaisuuden suuntaa. Kattava strategia huomio myös henkilöstöpolitiikan, ja linjaa mihin suuntaan työn tekemisen toimintaympäristöä halutaan kehittää.

Vuonna 2015 uudistuneen kuntalain mukaisilla strategioilla on parhaillaan alkamassa toinen kierros, sillä lain mukaan strategiaa on tarkistettava vähintään kerran valtuustokaudessa. Yleisenä käytäntönä voidaan pitää, että uusi kuntavaalein valittu valtuusto hyväksyy toimikaudelleen uuden strategian tai aiemman strategian päivityksen, riippuen laaditun strategian aikajänteestä.

Tulevaisuuden kunta -teoksessa (Nyholm, ym., 2017, s. 544) listataan kolme onnistumistekijää kuntastrategialle:

Strategian tulee olla kirkas ja kehittämisen tulee perustua selkeisiin ja kaikille läpinäkyviin tietoihin valintoihin; erilaistuminen on kilpailuvalttia, sillä kaikkea ei voi saada ja kehittää samaan aikaan ja; strategia laaditaan yhdessä poliittisten päättäjien, kuntalaisten ja sidosryhmien kanssa.

2.3.2 Kunnan johtamisjärjestelmä

Kuka tekee päätöksen mihin suuntaan kuntaorganisaatiota johdetaan? Ymmärrys kuntaorganisaation johtamisjärjestelmästä lisää organisaatiomuutostilanteissa tietämystä kuka tai mikä toimitelin muutoksesta päättää.

Kuntien johtamisjärjestelmissä ylintä päätösvaltaa käyttää valtuusto. Kuntalaissa (410/2015 § 38) on määritelty kunnan johtamisesta seuraavanlaisesti:

Kunnan toimintaa johdetaan valtuuston hyväksymän strategian mukaisesti. Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa.

Valtuustoon on valittu kuntavaaleilla päättäjät eli luottamushenkilöt eli poliitikot. Kunnan päätöksiä siis tekee kuntalaisten demokraattisesti valitsevat toimijat. Päätösvaltaa voidaan delegoida lautakunnille, johtokunnille ja virkamiehille. Perinteisen mallin kunnan johtamisjärjestelmässä on hallinnonaloitain perustettu lautakunnat, jotka vastaavat hallinnonalansa päätöksenteosta. (Kuntaliitto, 2019)

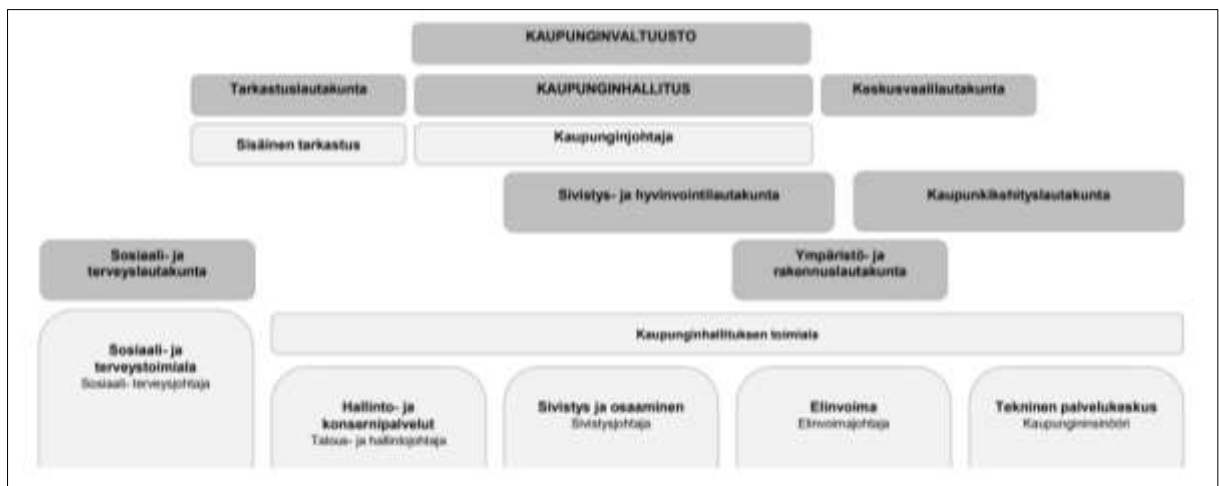
Kunnan johtamisjärjestelmä avataan kirjallisesti kaupungin hallintosäännössä, jonka hyväksyy valtuusto. Johtamisjärjestelmä kuvaa miten määräysvalta ja päätöksentekovastuu on jaettu organisaatiossa.

Kuvassa 6 on esitetty esimerkki perinteisen mallin johtamisjärjestelmän mukaisesta kunnan organisaatiosta. Tummemmalla värillä on esitetty poliittiset luottamuselimet eli

Kaupunginvaltuusto, Kaupunginhallitus, Tarkastuslautakunta, Keskusvaalilautakunta, Sosiaali- ja terveyslautakunta, Sivistys- ja hyvinvointilautakunta, Kaupunkikehityslautakunta ja Ympäristö- ja rakennuslautakunta. Vaaleammalla värillä on esitetty virkaorganisaatio eli Kaupunginjohtaja, joka johtaa kahta toimialaa: Sosiaali- ja terveystoimialaa sekä Kaupunginhallituksen toimialaa, jonka alaisuuteen kuuluu neljä toimialuetta: Hallinto- ja konsernipalvelut, Sivistys- ja osaaminen, Elinvoima ja Tekninen palvelukeskus. Sosiaali- ja terveystoimialan eriyttämisellä omaksi toimialakseen on varauduttu organisaatorakenteellisesti Soten siirtymiseen maakuntahallinnon alaisuuteen.

Jaottelu poliittisen- ja viranhaltijapäätösvalan välillä ei kuitenkaan ole ihan näin yksinkertainen. Erityisalojen lainsäädännöllä säännellään tapauksia, joissa valvovaviranomainen käyttää riippumatonta toimivaltaa. Kunnan hallinnon ja talouden ulkoinen ja sisäinen tarkastusvalvonta on järjestettävä myös riippumattomaksi toimivasta johdosta.

Kuva 6. Perinteisen mallin kunnan johtamisjärjestelmä organisaatiokaaviona



2.4 Toimintaympäristön muutos

Tässä kappaleessa tutkitaan toimintaympäristön muutosta eli ulkoisia vaikuttavia tekijöitä organisaatiomuutoksissa. Toimintaympäristön muutos tapahtuu globaalilla ja yhteiskunnallisella makrotasolla, joka tarkastelee ilmiöitä poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista, teknologisista ja ekologisista näkökulmista.

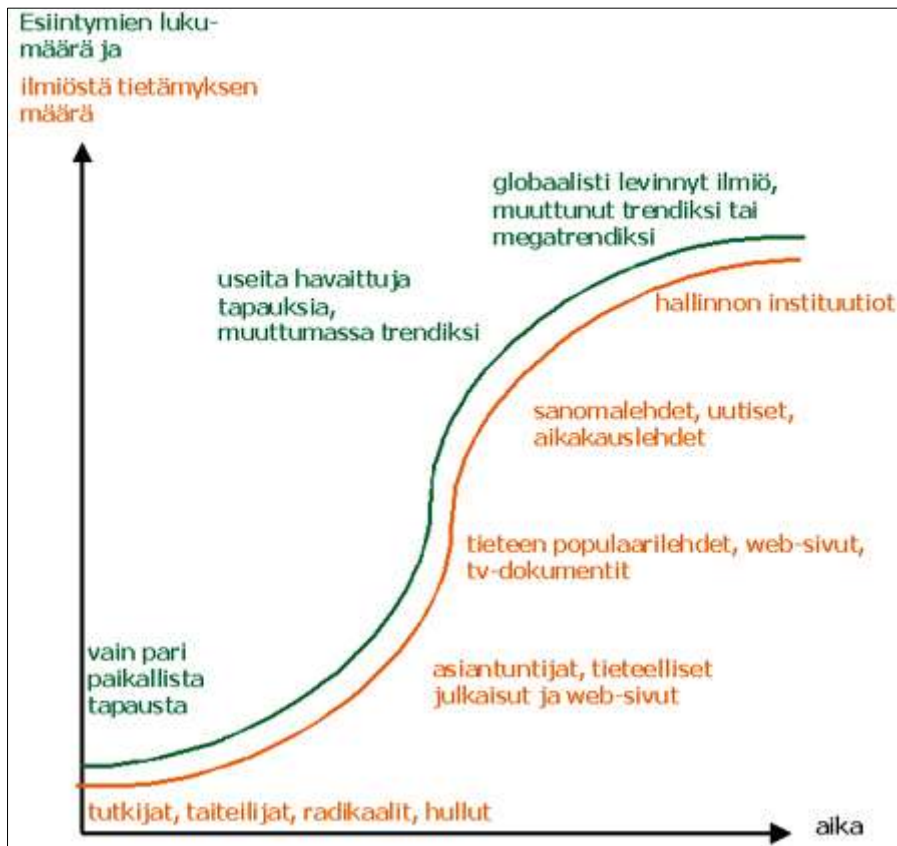
2.4.1 Tulevaisuustutkimus

Tulevaisuustutkimus on oma tieteenalansa, joka tutkii kriittisesti erilaisia mahdollisia skenaarioita tulevaisuudesta, perustuen parhaaseen tietämykseen sekä intuitioon. Tulevaisuustutkimusta tehdään aina jostain valitusta näkökulmasta. (Rubin, 2004a)

Tulevaisuustyöhön kuuluu tietoperustainen johtaminen. Kunnan on tiedettävä oma tilanteensa ja pystyttävä ennakoimaan kehitykseensä vaikuttavia tekijöitä, kuten väestönmuutosta, tai talouteen, ympäristöön ja sosiaaliseen muutokseen liittyviä tekijöitä (Nyholm, ym., 2017, s. 543).

Toimintaympäristön muutoksen tarkastelussa voidaan hyödyntää tulevaisuustutkimuksessa yleisesti tunnettuja käsitteitä kuten megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja. Tulevaisuustyön yleisesti tunnettuja työkaluja ovat: trendianalyysi kuvassa 7, PESTEL-analyysi, jossa tulevaisuuden muutosvoimia tarkastellaan PESTEL-lyhenteen mukaisesti poliittisesta, taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja lainsäädännöllisestä näkökulmasta sekä; skenaariotyöskentely, jossa tunnistetaan ilmiön kannalta keskeisimmät tekijät ja niiden erilaiset tapahtumavaihtoehdot tulevaisuudessa. (Ramste, 2017, Moodle)

Kuva 7. Heikon signaalin muuttuminen trendiksi ja megatrendiksi (Molitor, 1977; W. Schultzin kalvot, 2002; Rubin, 2004b).



Yhtenä tulevaisuuden ennakkointikäsitteenä puhutaan villistä kortista, joka on tapahtuma, jonka todennäköisyys on erittäin pieni, mutta toteutuessaan sen vaikutukset ovat merkittävät. Villi kortti kuten koronavirus ja sen aiheuttama covid-19 tauti on äkillisesti ilmaantunut muutostekijä, joka on järjestyttänyt koko maailmaa. Maailmanlaajuisen pandemian uhka on ollut läsnä, mutta käytännössä pandemian puhkeamista ei ole voitu ennustaa tilastojen, aikasarjojen ja mallien avulla. (Ramste, 2017, Moodle; ks. myös Wallius, 2018)

Tulevaisuustutkimus on tärkeä tieteenala organisaation strategian ja pitkän tähtäimen suunnitelmien kannalta. Tulevaisuutta ei voi kuitenkaan ennustaa. Aina voidaan silti asettaa tavoitteita ja odotuksia tulevaisuuden suhteen ja kulkea askel askeleelta tiekarttaa pitkin kohti asetettua tavoitetta. Jos matkan varrella tulee odottamattomia esteitä, tulee niihin

joko sopeutua, raivata ne pois tieltä tai vaihtaa suuntaa. Tekniikan tohtori Henrik Ramste (2017) kirkastaa luentomateriaalissaan tulevaisuustutkimuksen tarkoituksen:

Tulevaisuustutkimuksen analyysien, kuten PESTEL-analyysin ja skenaariotyöskentelyn perimmäinen tarkoitus on ennalta varautuminen. Tulevaisuuden ennakkoinnin hyvyttä ei mitata sillä, miten tarkasti **ennuste** toteutuu, vaan sillä miten hyvin se auttaa meitä varautumaan tulevaisuuteen.

2.4.2 Megatrendit

Sitra on Suomen oma tulevaisuustalo, joka toimii ajatushautomona, innovaatioiden edistäjänä ja yhteistyön vauhdittajana. Sitran lakisääteisenä tehtävänä on rakentaa huomisen menestyvää Suomea. (Sitra, 2021a) Sitra on julkaissut laajan katsauksen seuraavien vuosikymmenien megatrendeihin, jotka luovat Suomen kannalta kokonaiskuvaa yhteiskunnallisista muutoksista (Dufva, 2020). Megatrendi -käsite on Sitran tulevaisuussanaston (Sitra, 2021b) mukaan määritelty seuraavanlaisesti:

Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari, kuten esimerkiksi ekologinen kestävyyskriisi. Megatrendien nähdään usein tapahtuvan globaalilla tasolla ja kehityssuunnan uskotaan usein jatkuvan samansuuntaisena.

Sitra on julkaissut myös selvityksen Megatrendit koronan valossa (Dufva, ym., 2020), sillä varsinainen Megatrendit 2020 -selvitys julkaistiin juuri ennen korona-aikaa. Johtopäätöksinä Megatrendit koronan valossa -selvityksessä on, että megatrendien kuvaamat tulevaisuuden kehityskulut eivät ole kadonneet minnekään koronan myötä, vaan maailmanlaajuinen pandemia antaa meille mahdollisuuden tulevaisuusloikkaan, joka onnistuessaan haastaa vanhat ajattelumallit ja toimintatavat. Selvityksessä on keskitytty pohtimaan mitkä megatrendien väliset jännitteet ovat voimistuneet koronakriisin myötä, minkälaisia valintatilanteita meille tulee seuraavaksi eteen tulevaisuuskuvan muodostamisen kanssa ja mistä asioista on juuri tällä hetkellä tärkeä keskustella. Tässä Toimintaympäristön muutos -kappaleessa 2.4 on referoitu alkuperäistä Sitran megatrendit 2020 -raporttia, ja seuraavassa Työelämän murros -kappaleessa 2.5 on huomioitu koronan vaikutuksia.

Kuvassa 8 on esitetty Sitran esille nostamaa viisi keskeisintä tulevaisuuden kehityskulkuun vaikuttavaa megatrendiä: Ekologisella jälleenrakentamisella on kiire; Väestö ikääntyy ja monimuotoistuu; Verkostomainen valta voimistuu; Teknologia sulautuu kaikkeen sekä; Talousjärjestelmä etsii suuntaansa (Dufva, 2020, s. 8).

Ihmisten tietoisuus megatrendeistä ja tulevaisuuden mahdollisista kehityskuluista on lisääntynyt viime vuosikymmenen aikana. On siirrytty dystopioista eli maapallon epätoivotuista tulevaisuuskuvista, tekoihin ja pohdintoihin, miten nykyhetken toimilla ja päätöksillä voidaan vaikuttaa tulevaisuuskuvaan positiivisesti. Yksittäisten megatrendien pohtimisen sijaan on tärkeämpää ymmärtää kokonaiskuva, miten kaikki megatrendit liittyvät jollain tapaa toisiinsa. Megatrendien välille on kuvattu jännitteitä, valintahetkiä, jotka itsessään antavat tiedon siitä, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Megatrendit 2020 - raportissa kerrotaan esimerkinomainen ajatusleikki, jonka mukaan megatrendejä voi ajatella elokuvan näyttelijöinä. Esityksen näyttämönä toimii Suomi ja katsojan kannalta kiinnostavaa on, minkälaisia jännitteitä roolien välille syntyy ja mihin suuntaan näytelmän juoni kehittyy. (Dufva, 2020, ss. 2, 6–7)

Tulevaisuustutkimusta seuraamalla voidaan ennakoida mahdollisia tulevia muutoksia työn substanssiosaamisessa sekä organisaation rakenteessa. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään Sitran megatrendejä mukaileviin aihealueisiin ja pohditaan minkälaisia toimintaympäristön muutoksen paineita ne voivat luoda organisaatiossa.

Kuva 8. Sitran megatrendit ja jännitteet (Dufva, 2020, s. 8).



2.4.3 Globalisaatio

Globalisaatio on kehityskulku, jossa eri maiden taloudet ja kulttuurit liittyvät yhä tiiviimmin toisiinsa. Globalisaatiossa maapallon eri alueet ovat yhä tiiviimmin vuorovaikutuksessa keskenään. Se ilmenee taloudellisten, kulttuurillisten, poliittisten ja ympäristövaikutusten leviämisen yhä helpommin eri puolelle maailmaa. (Tieteen termipankki, 2016)

Määritelmänsä mukaan globalisaatio on maailmanlaajuista verkottumista, joka on internetin ja sosiaalisen median avulla tehty melko helpoksi kenelle tahansa. Globalisaatio on tuonut maailman lähemmäksi kuin koskaan aiemmin, vain muutaman klikkauksen päähän.

Verkostomainen valta voimistuu -megatrendi kuvaa kansainvälisellä ja kansallisella tasolla taloudellisen vallan, poliittisen päätöksenteon ja kansainvälisesti jaettujen ideologioiden muuttumista. Maailman suurvaltojen vaikutusvalta on murroksessa ja kuvioihin on noussut valtioiden lisäksi myös muita toimijoita, kuten yrityksiä, lobbaajia, ajatushautomoita, kansainvälisiä instituutioita ja jopa kaupungeja. Maailman sykkimisen tahti on nopeutunut, mikä haastaa demokratiaa, jonka päätöksentekoprosessi voidaan mieltää liian hitaaksi. Asioiden pitäisi tapahtua nyt ja heti. Tyytymättömyys nykyisiin olosuhteisiin ja toimiin on nostanut esille uusia liikkeitä ja ilmiöitä, kuten populismia, mielipidevaikuttamista ja aktivismia. (Dufva, 2020, s. 30)

Mediassa on lähivuosina kerrottu näkyvämmiin suoran toiminnan politiikasta eli aktivismista. Mielenosoitukset jonkun asian puolesta tai vastaan ovat levinneet kansainvälisiksi. Sosiaalisen median aikakaudella kampanjat voivat saada valtavasti näkyvyyttä lyhyellä aikavälillä. Esimerkkejä ovat Greta Thunbergin ilmastolakko, #metoo-kampanja, joka vastustaa seksuaalista ahdistelua sekä #blacklivesmatter, joka on mustiin ihmisiin kohdistuvaa syrjintää vastustava liike. Kaikissa näissä esimerkeissä on kyse eriarvoisuudesta. Thunbergin ilmastolakko muistuttaa, että meillä on vain yksi yhteinen maapallo, jota ei saa tuhota. #metoo-kampanja tuo esille tasa-arvon puutteen ja tuo vahvasti esille, ettei minkäänlainen seksuaalinen hyväksikäyttö ole hyväksyttävää. #blacklivesmatter on nostanut rasminvastaisen keskustelun ja teot esille.

Globalisaation avulla voidaan saavuttaa paljon hyvää, mutta jos pahaa tavoitellaan, niin sen onnistuessa mittakaava voi olla järkyttävä. Globalisaatio voi vaikuttaa toimintaympäristön muuttumiseen kansainvälisemmäksi ja monikulttuurisemmaksi. Globalisaatio myös mahdollistaa uudenlaista kansainvälistä yhteistyötä ja tiedon jakamista.

2.4.4 Ilmastokriisi

Ekologinen kestävyys on maapallon elinehto, ilman hyvinvoivaa maapalloa ja sen elämälle kriittisiä elementtejä, kuten happea ja puhdasta vettä tuottavia ekosysteemejä, ei ole edellytyksiä nykyisen muotoiselle elämälle. Kuten aiemmin jo mainittiin kestävästä kehityksestä käsittelevässä kappaleessa: maapallon hyvinvointi on kaiken kivijalka.

Tulevaisuuskeskusteluissa ekologisen kestävyyskysymyksissä on siirrytty kriisipuheeseen. On tunnistettu ja kansainvälisesti tunnustettu, että nykyisen muotoinen luonnonvarojen kulutus ja hiilidioksidipäästöjen tuottaminen ilmakehään tuhoaa maapallon. Ratkaisuja ekologiseen jälleenrakentamiseen on linjattu valtion ja kuntien tasolla.

Pääministeri Marinin hallituksen ilmastotavoitteina on:

1. Suomi on hiilineutraali vuoteen 2035 mennessä ja hiilinegatiivinen sen jälkeen. Tavoitteeseen pyritään päästövähennyksiä toteuttamalla, hiilinieluja vahvistamalla ja ilmastopolitiikkaa päivittämällä
2. Suomi on maailman ensimmäinen fossiilivapaa hyvinvointiyhteiskunta. Sähkön ja lämmön tuotannon suhteen tavoitellaan lähes päästöttömyyttä 2030-luvun loppuun mennessä
3. Hiilinielujen ja -varastojen vahvistaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä maankäytönsuunnittelussa mm. metsittämisen avulla ja muulla suunnittelulla
4. Asumisen ja rakentamisen hiilijalanjäljen pienentäminen
5. Luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen pysäyttäminen Suomessa ja tavoitteena YK:n biodiversiteettisopimuksen saavuttaminen. Itämeri mainittu erikseen
6. Suomen kiertotalousosaamisen ja siihen liittyvän edelläkävijäroolin vahvistaminen. Kiertotalousajattelulla ja -teoilla muun muassa vähennetään

luonnonvarojen ylikulutusta, edistetään jätteiden kierrättämistä sekä luodaan uudenlaista elinkeinoa. Sitran (Dufva, 2020, s. 46) määritelmän mukaan:

”Kiertotalous on talousmalli, jossa tuotanto ja käyttö suunnitellaan siten, että jätettä ei synny, vaan materiaalit ja niiden arvo säilyvät kierrossa.”

7. Ilmastoystävällinen ruokapolitiikka, jolla tavoitellaan ruokahävikin vähentämistä sekä kestävien ruokailutottumusten tietoista lisäämistä ja sitä kautta ilmastojalanjäljen pienentämistä
8. Kaivosten ympäristönsuojelun parantaminen uudistamalla kaivoslainsäädäntöä
9. Maatalouseläinten hyvinvoinnin parantaminen
(Valtioneuvoston kanslia, 2019, ss. 32–47)

Kunnilla on omia ilmastopoliittisia tavoiteohjelmia ja tiekarttoja, jotka pohjautuvat valtion tavoitteisiin ja kansainvälisiin sopimuksiin paikalliset olosuhteet huomioiden. Mitä isot edellä, sitä pienemmät perässä. Esimerkin voima on ilmastokriisiin ratkomisessa vahva työkalu erityisesti julkisella sektorilla. Pakottaminen lainsäädännöllä ei toimi, jos lainsäätäjät itse toimivat vastoin periaatteita tai ovat liian hitaita reagoimaan. Jokaisen yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan panos ekologisessa jälleenrakentamisessa on tärkeää. Pienistä puroista syntyy iso virta.

Sitran megatrendi raportissa listataan ekologisen kestävyyskriisin eli ilmastomuutoksen vaikutuksia. Ilmaston konkreettinen lämpeneminen voi aiheuttaa nälänhätää, laajamittaista ilmastopakolaisuutta, eliöstön joukkosukupuuton, rannikkotulvia ja monien alueiden muuttumisen elinkelvottomiksi. Äärimmäiset sääolot kuten kuivuus, tulvat ja myrskyt lisääntyvät. Luonnon monimuotoisuus vähenee, johtuen luonnonvarojen liiallisesta kuluttamisesta ja väestönkasvusta. Luonnon monimuotoisuuden heikentyminen uhkaa satojen miljoonien ihmisten hyvinvointia ja aiheuttaa satojen miljardien taloudellisia tappioita vuosittain. Resurssien ylikulutus johtaa tuotteiden vaihtelevaan saatavuuteen ja nostaa kustannuksia. Esimerkiksi rakentamiseen sopiva hiekka ja makea vesi uhkaavat loppua useilta alueilta. Maaperän köyhtyminen uhkaa ruokaturvaa. Jätteiden määrä kasvaa ja pilaa ympäristöä, ellei kiertotalouden eli kierrättämisen ja uusiokäytön ratkaisuja hyödynnetä. (Dufva, 2020, s. 14)

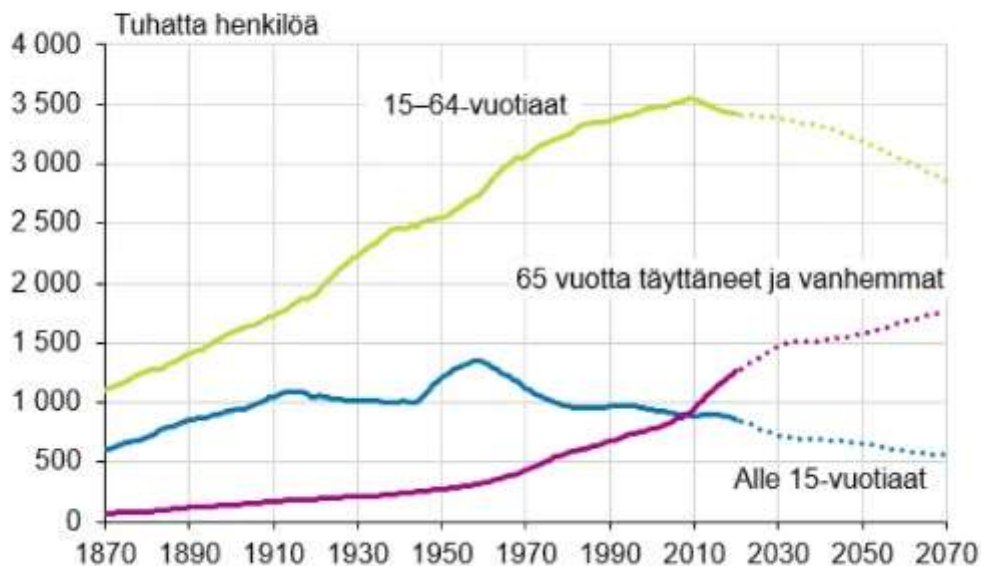
Ilmastokriisi ja sen suorat ja välilliset vaikutukset muuttavat toimintaympäristöämme konkreettisesti ja edellyttävät uutta jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Ilmastokriisi haastaa muuttamaan kulutus- ja toimintatottumuksiamme sekä kehittämään ja ottamaan käyttöön uudenlaisia ajattelumalleja. (Dufva, 2020, s. 9)

2.4.5 Väestönkehitys

Väestörakenteen muutos vaikuttaa palveluverkostoon tulevaisuudessa. Meillä on enemmän ikääntyneitä ihmisiä ja vähemmän lapsia ja työssäkäyviä, esitetty kuvassa 9. Väestörakenne kehittyy myös muilla tavoilla kuin vain ikään perustuen: väestö monimuotoistuu, monikulttuuristuu, väestö keskittyy suurimpiin kaupunkeihin, väestön ideologiat ja periaatteet muuntuvat. Väestönkehityksen muutoksista aiheutuu uudenlaisia haasteita, joihin on ennakoiden etsittävä ratkaisuja. (Dufva, 2020, s. 22)

Kuva 9. Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin (Tilastokeskus, 2021a).

Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin



Työssäkäyvien määrä suhteessa muuhun väestöön muuttuu koko ajan. Tätä käsitettä kutsutaan huoltosuhteeksi. Taloudellinen huoltosuhde kuvaa kuinka monta 15–64-vuotiasta työssäkäyvää on suhteessa työttömiin ja työvoiman ulkopuolella oleviin eli lapsiin ja ikääntyneisiin. (Tilastokeskus, 2021b)

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-luvulla -raportissa ennakoidaan että, ”Organisaatioiden moninaisuusosaaminen on yksi niiden keskeisistä menestystekijöistä 2030- ja 2040-luvuilla” (Bergbom, ym., 2020, s. 63). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö on työelämän murrosta käsittelevissä julkaisuissa niputettu yhteen. Mikä on toisaalta itsestään selvää, kun kyse on erilaisten tarpeiden ja erilaisten ihmisten johtamisesta.

Väestön monimuotoisuudesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisten osaamista erilaisuuden kirjon: ikä, sukupuoli, etninen tausta, sukupuolinen suuntautuminen, perhetilanne, vammaisuus, kieli, uskonto ja vakaumus näkökulmista (Bergbom, ym., 2016, s. 4).

Ikääntyvän ja entistä pidempään elävän väestön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen on tulevaisuuden kannalta kriittisen olennaista. Sitran Megatrendi -raportissa (Dufva, 2020, s. 25) kysytään juuri oikeita kysymyksiä asiaan liittyen:

Miten varmistetaan yhteiskunnan palveluiden laatu ja riittävyys väestön ikääntyessä ja työvoiman vähentyessä? Millaisia ratkaisuja digitalisaatio ja ennaltaehkäisevä terveydenhoito voivat tarjota? Ratkaistaanko vähenevää työvoimaa automaation, maahanmuuton vai pidempien työurien kautta – vai kenties niiden yhdistelmänä tai jollain ihan uudella tavalla?

2.4.6 Robottiikka ja automaatio

Työelämä on jatkuvassa murroksessa erityisesti teknologioiden kehittymisen myötä. Lähitulevaisuudessa tai jo parhaillaan tietotyöläisen työkaverina voi olla ohjelmistorobotti, joka suorittaa samanaikaisesti taustalla mekaanisia tehtäviä, kuten tiedon hakua ja tiedon lajittelua, josta se selviytyy merkittävästi nopeammin kuin ihminen. Teknologioiden vauhti kiihtyy, ja se aiheuttaa luovaa tuhoa eri aloilla, eli uusi teknologia korvaa vanhan ja syrjäyttää kokonaisia ammattikuntia. Näin on tapahtunut ennenkin teknologioiden kehittymisen myötä.

Teknologioiden kehittymisen pelkona on, että koneet vievät ihmisten työpaikat. Työpaikkojen katoaminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin työn katoaminen, kyse on nimenomaan työn muutoksesta (Oksanen, 2017, s. 15).

Ilmiöllä nimeltä robotisaatio tarkoitetaan reaali maailman kanssa vuorovaikutuksessa olevia automaatiojärjestelmiä, joita ei käytetä saman työsuorituksen toistamiseen, vaan joilla on ainakin osittain autonominen kyky suorittaa useita erilaisia tehtäviä. Robotisaatioon liittyy kiinteästi myös tekoäly: sitä hyödyntäen roboteista tulee yhä älykkäämpiä ja ne saavuttavat väistämättä jossain vaiheessa ihmisen kyvyt miltei kaikilla tasolla. (Sandell, 2018)

Robotisaatio mullistaa lähitulevaisuudessa tapamme tehdä töitä, opiskelutapamme sekä arjen palvelut. Teknologiamyönteisyys ja tulevaisuussuuntautuneisuus auttavat hyväksymään kehityksen suunnan. Robotisaatio mahdollistaa ajankäytön uudelleen suunnittelun, ja laittaa meidät kriittisesti tarkastelemaan työelämän osaamistarpeita.

Robotisaation tasa-arvoisuuteen pitää kuitenkin kiinnittää huomioita, ettei teknologinen kehitys aseta ihmisiä eriarvoiseen tai syrjivään asemaan (European Commission, 2018).

Robottiikan avulla toiminnan kehittämistä teollisuudessa ja palveluiden eri sektoreilla määrittelee taloudellinen kannattavuus. Jos toimintaa tehostavan teknologian hinta ja siitä saatava taloudellinen hyöty liiketoiminnalle kohtaavat, on yrityksen järkevää panostaa robotiikkaan. Toimintaa tehostavien teknologioiden pitää olla ainakin jossain määrin testattuja, jotta yritykset uskaltavat investoida niihin. Suomalaisia kenttärobotiikan, eli todellisessa ympäristössä hyödynnettävien työkoneiden ja laitteiden valmistajia voidaan pitää omilla pienillä markkinoillaan kansainvälisinä kehityksen johtajina. Suomalaiset metsäkoneet, traktorit, kaivoskoneet, satamalaitteet, hissit sekä muutamat lääketieteellisuuden laitteet ovat tunnettuja koneautomaation hyödyntämisestä ja digitalisaatioon tukeutuneista ratkaisuista. Robotisatorisen kehityksen potentiaalia nähdään merkittävästi logistiikan varastoratkaisuissa, verkkokauppojen lisääntymisessä ja kauppojen sisäisissä automaatoratkaisuissa. (Ventä, ym., 2018, ss. 83–85)

Palvelu- ja terveydenhuollon robotiikassa on runsaasti meneillään erilaisia kokeiluja. Tiukat laatuvaatimukset ja automaation 100 % luotettavuus tuo kehittämiseen, testaamiseen ja käyttöönottoon erittäin suuria vaatimuksia. Pienintäkään hoitovirhettä ei saa tapahtua. Hoivarobotiikan kehittämisessä liikkuu paljon tutkimusrahaa, sillä väestön ikääntyminen on väistämätön totuus. Iäkkäitä ihmisiä pyritään hoitamaan mahdollisimman pitkään kotona sairaalan ja vanhainkotien sijaan. Erityisesti kotihoidossa avustavien teknologioiden käyttöönotolla on suurta potentiaalia. (Ventä, ym., 2018, s. 85; Niemelä, ym., 2017, s. 133)

Robotit ovat jo osa arkielämäämme, esimerkkeinä pyykinpesukone ja robotti-imuri. Ensimmäinen robotti, 1961 käyttöönotettu Unimate, oli General Motorsin autotehtaassa työskentelevä teollisuusrobotti - robottikäsivarsi, joka hitsasi auton osia yhteen. Vuonna 1974 ruotsalainen ABB otti käyttöön IRB6 -robotin, jossa oli mikrotietokone. Tämä mullisti robotiikan kehityssuunnan, sillä sama robotti voitiin uudelleen ohjelmoida suorittamaan toisia tehtäviä. Teollisuusrobottien toinen suuri askel otettiin, kun roboteille kehitettiin näkökyky eli ominaisuus aistia ympäristöään visuaalisesti. Tämä tapahtui vuonna 1981, kun General Motors lanseerasi Consight -ominaisuuden. Tekoäly, engl. Artificial Intelligence, AI, on mahdollistanut teollisuusrobottien kehittymisen, sillä näkökyky ei ole vain kuvien ottamista, vaan se on myös esineiden ja asioiden tunnistamista ja niihin reagoimista tietyssä ajassa. Tänä päivänä on tehtaita, joiden tuotanto toimii täysin automaattisesti robottien avulla. Kaikki vuosikymmenten kehitysvaiheet robotiikassa ovat olleet tärkeitä askelia kohti nykypäivän robotteja, joilla on kyky aistia ja navigoida ympäristössä sekä tehdä päätöksiä. (SciShow, 2015)

Tekoäly kehittyy valtavasti nopeasti ja lainsäädännön ja kansainvälisten sopimusten täytyy pysyä vauhdissa mukana. Euroopan Unionissa on määritelty yhteiset periaatteet tekoälyn, robottien ja autonomisten systeemien etiikalle, jotta jäsenvaltiot voivat laatia samanlaiset säännökset ja käytänteet etiikan osalta. Eettisten periaatteiden teemoja ovat ihmisen kunnioittaminen, autonomisuus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, demokratia, lainsäädäntö, henkinen ja fyysinen turvallisuus, tietoturvallisuus ja yksityisyydensuoja sekä kestävä kehitys. (European Commission, 2018)

Näistä teemoista yhteiskunnan rooliin vaikuttaa muun muassa:

- Syrjimättömyyden periaate eli tekoälyn hyödyntäminen ei saa asettaa ihmisiä tai kansakuntia eriarvoiseen asemaan. Solidaarisuuden periaatteita noudattaen hyviä ja elämää turvaavia innovaatioita pitäisi jakaa myös muiden kanssa, ettei kukaan jää kehityksestä jälkeen.
- Demokratian periaate eli päätökset, jotka vaikuttavat kaikkiin, pitäisi tehdä yhdessä. Tekoälyn ja robotiikan ennakoidaan muuttavan maailmaa, joten yhteisistä pelisäännöistä pitää pystyä sopimaan kansainvälisesti.
- Kestävän kehityksen periaate eli robotiikka ja tekoäly ei saa vaarantaa maapallon elinolosuhteita, luontoa tai ihmiselämää eikä tulevien sukupolvien tulevaisuutta.
- Yksityisyydensuojan periaate eli yksityiselämän tietoa pitää kunnioittaa, eikä sitä saa kerätä ja levittää ilman asianomaisen lupaa.

(European Comission, 2018)

Megatrendit 2020 -raportissa linjataan, että digitalisaatio, eli digitaalisen teknologian käyttö palveluissa ja ihmisten vuorovaikutuksessa, on nykypäivää (Dufva, 2020, s. 38).

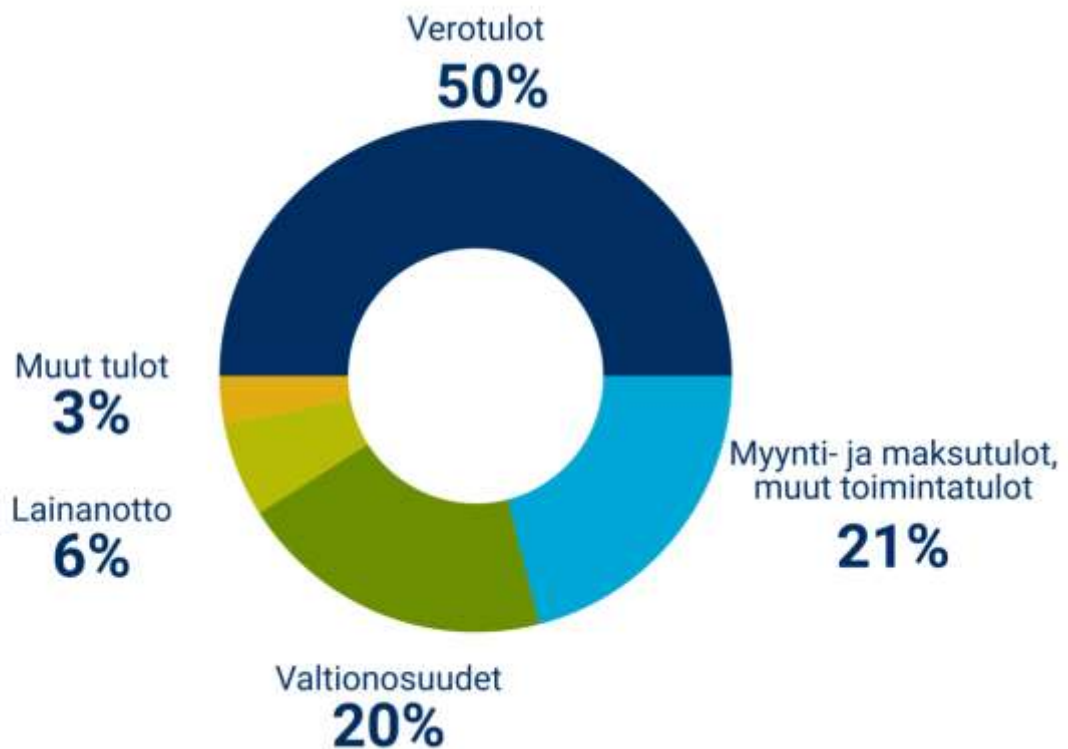
Digitalisaatio on yhtä kuin kehittäminen. Jos pohdit työssäsi jotain uutta kehittämiskäytäntöä, vastaus on hyvin usein digitalisaatio ja sen tuomat mahdollisuudet toiminnan kehittämisessä, mittaamisessa ja raportoinnissa. Tekoälyllä ja robotiikalla, jotka ovat digitalisaation seuraavaa aaltoa, voidaan parhaassa tapauksessa edistää ihmisten hyvää ja parantaa ihmisten elämänlaatua, kunhan yhteisistä pelisäännöistä pidetään kiinni.

2.4.7 Kuntatalous

Talous ei itsessään ole organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttava juurisyy, vaan mekanismi tai keino toteuttaa organisaatiomuutoksia. Tällä ajatusmallilla pelkkää talouden epävarmuutta ei voi pitää organisaatiomuutokseen vaikuttavana taustatekijänä. Taloudellinen tilanne kyllä viimeistään sysää liikkeelle organisaatiomuutoksia, jos tulevan vuoden budjetissa on leikattu tai lisätty henkilöstön määrärahoja. Kuntataloutta luonnehditaan usein epävarmaksi, mutta onko se sitä erityisesti?

Kuntien tuloista arviolta puolet muodostuu verotuloista, joista keskimäärin 42 % on kunnallisverotuloja, 4 % yhteisöverotuloja ja 4 % kiinteistöverotuloja. Kuvassa 10 on esitetty tulonlähteiden prosenttiosuudet. Muita kunnan tulonlähteitä ovat myynti- ja maksutulot ja muut toimintatuotot, valtionosuudet sekä lainanotto. (Kuntaliitto, 2018)

Kuva 10. Kuntien keskimääräiset tulonlähteet (Kuntaliitto, 2018).



Kuntien menot taas muodostuvat palveluiden tuottamisen kuluista, omaisuuden ylläpito- ja rakentamiskustannuksista sekä tukipalveluista kuten hallinnosta. Sosiaali- ja terveyspalvelut ja opetus- ja sivistyspalvelut muodostavat suurimman osuuden menoista. Kuntakohtaisesti kustannusrakenne voi vaihdella ja muutokseen vaikuttaa muun muassa kunnan koko, väestömäärä, väestön ikäjakauma, väestön tulot sekä kunnan valitsema tapa järjestää tarvittavat palvelut. Kuntaliiton sivuilta löytyy kuntien kustannusrakenne työkalu, jonka avulla voi tarkemmin tutkia kuntakohtaisesti, miten kustannukset jakautuvat. (Kuntaliitto, 2021b)

Kuntien palveluita käytetään läpi elämän, kuitenkin rahallisesti kustannuspanostukset painottuvat elinkaaren päihin. Lapsi ja nuori käyttää paljon opetus- ja sivistyspalveluita ja

ikäihmisillä korostuu sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve. Kuvassa 11 on esitetty kuinka paljon eri-ikäiset ihmiset käyttävät keskimäärin kunnallisia palveluita vuodessa.

Kuva 11. Eri-ikäisten kuntalaisten palveluiden käyttö keskimäärin rahallisesti vuodessa (Kuntaliitto, 2018).



Kuntien talousarviot laaditaan ja hyväksytään aina seuraavaksi kalenterivuodeksi. Aikajänne on lyhyt ainakin pitkäjänteisen kehittämisen näkökulmasta. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä hyväksytään myös taloussuunnitelma kolmeksi tai useammaksi vuodeksi, joka linjaa ja ennakoii tulevien vuosien taloudellisia suunnitelmia. (Valtionkonttori, n.d.)

Kuntatalous on monen muuttujan summa, mikä voi antaa mielikuvan epävarmasta taloudesta. Kuntia on Suomessa hyvin erilainen kirjo: toiset kunnat kamppailevat hankalan taloustilanteen kanssa, ja toisilla menee paremmin. Kasvattamalla tietoisuutta kuntataloudesta, mistä se koostuu ja mikä siihen vaikuttaa, voidaan paremmin ymmärtää ja vertailla kuntien taloudellisia tilanteita. Jos 50 % kunnan tuloista tulee verotuloista, niin kunnan väestön ikäjakaumalla ja väestön tuloilla on erittäin merkittävä vaikutus taloustilanteeseen. Kaupungistuminen ja vaurauden keskittyminen aiheuttaa väestön polarisoitumista, mikä taas vaikuttaa kuntatalouteen. Esimerkiksi jos kunnassa on paljon ikäihmisiä, ja heidän tulojen oletetaan olevan pienehköjä eläkkeitä, mutta sosiaali- ja terveyspalveluiden käyttöaste on korkealla, niin tulot ja menot ovat epäsuhdassa.

Sitran yksi megatrendi on: talousjärjestelmä etsii suuntaansa. Siihen sisältyy eriteemaisia trendejä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Teemoja ovat vaurauden keskittyminen maailman suurituloisimmalle vähemmistölle suhteessa maailman väestöön ja ilmiön lisäämä eriarvoisuus; Talouskasvun siirtyminen pois länsimaista, jossa väestö ikääntyy ja talouskasvua rajoittaa vastaan tuleva ekologinen kantokyky; Kiertotalouden merkityksen kasvaminen, ja sen luomat uudenlaiset yritykset alalle sekä; Jatkuva osaamisen kehittämisen korostuminen, kun työelämä ja yhteiskunta muuttuvat. (Dufva, 2020, s. 46)

2.5 Työelämän murros

Tietointensiivisyys kuvaa tietotyöläisen työskentelyä. Tietointensiivisessä työssä vastaanotetaan, käsitellään ja tuotetaan tietoa (Tepa-termipankki, 2008). Tietointensiivisen työn aikakausi on käynnissä. Ominaista tälle aikakaudelle on työn ja vapaa-ajan sekoittuminen yhä enemmän toisiinsa, kun työaikojen ja -paikkojen sijaan keskitytään enemmän tuloksiin. (Oksanen, 2017, s. 24)

Tässä kappaleessa kuvataan miten työelämä ja työn tekemisen tavat mahdollisesti muuttuvat lähitulevaisuudessa huomioiden koronan vaikutuksia. Työelämän muuttumista käsitellään tietotyöntekijän näkökulmasta, jolla on pääsääntöisesti mahdollisuus etätöihin, ja jonka työtehtävissä korostuu verkostomainen projektityöskentely ja itseohjautuvuus. Työn tekemisen tavat monipuolistuvat ja lisäävät työelämän moninaisuutta, joka voidaan kokea joskus myös eriarvoisuutena. Kaikissa töissä ei ole mahdollisuutta etätöihin, vaan monet työt vaativat läsnäoloa tiettyyn kellon aikaan.

Parhaimmillaan koronakriisi voi muuttaa ajatusmallejamme ja toimintatapojamme työelämän kannalta suuntaan. Arjen monimuotoisuutta ymmärretään paremmin ja ihmisten erilaisten elämänvaiheiden tarpeet ja niiden kannalta olennaiset ratkaisut pystytään paremmin yhteensovittamaan työelämän kanssa. (Dufva, ym., 2020, s. 38)

2.5.1 Etätyö

Maaliskuun puoleessa välissä 2020 Suomen eduskunta antoi suosituksen siirtyä etätöihin, jos työtehtävät sen mahdollistavat. Etätyösuosituksella pyrittiin vähentämään ihmisten

lähikontakteja ja estämään tartuntataudin leviäminen työyhteisöissä. (Valtioneuvosto, 2020)
Koronaviruksen leviämistä estävät toimenpiteet vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa työelämän murrokseen.

Tällä päätöksellä tehtiin samalla kymmenen vuoden etätyöharppaus. Työolobarometrin mukaan kunta-alalla vuonna 2019 eli ennen korona-aikaa 23 % teki säännöllisesti etätöitä. Vuonna 2020 vastaava luku oli 40 %. Koko Suomessa koronan seurauksena puolet palkansaajista eli hieman yli miljoona henkilöä siirtyivät etätöihin. Etätyön määrä lisääntyi ylemmillä ja alemmilla toimihenkilöillä. Nämä työntekijäryhmät olivat tehneet jo aiemminkin enemmän etätöitä verrattuna suorittavaan portaaseen. Ei-toimihenkilöisten työntekijöiden etätyömäärä ei lisääntynyt koronan vaikutuksesta vuonna 2020. Niille, joille etätyö ei ole ollut mahdollista, on korona-aika tuonut toisenlaisia haasteita. Muun muassa miettiä, miten työ on mahdollista tehdä turvallisesti, jotta virus ei pääse leviämään. (Työolobarometri, 2020, s. 9, 78–79)

Etätyön konkreettiset vaikutukset näkyivät nopeasti. Pakon edessä jouduttiin omaksumaan nopeasti uusia tapoja tehdä työtä. Videoneuvottelut, oman etätyöpisteen ergonomia, työn tauotus sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen ovat tulleet osaksi työarkea. Etätyössä itsensä johtamisen taidot ovat valttia. Etätöihin siirtyminen aiheutti myös kansallisen digiloikan. Onneksi infrastruktuuri eli laitteet ja verkko, olivat monella tietotyöntekijällä kunnossa. Seuraavat kysymykset etätöissä liittynevätkin työn suorituksen mittaamiseen, tietoturvaan, työturvallisuuteen ja verotukseen oman kodin käytöstä töiden tekemiseen. Myös asenteet etätyön tekemistä kohtaan ovat saattaneet muuttua myönteisemmiksi. Etätyö mahdollistaa työn monipaikkaisuuden eli töitä voidaan tehdä töissä, kotona, mökillä tai lomakeskuksessa hyvien ulkoilumaastojen äärellä, eli lähes missä vain.

Nyt kun jää on murrettu työpaikan fyysisestä sijainnista, saattaa vaikutukset harvaan asuttujen alueiden työllisyyskehityksissä olla positiiviset. Myös yritykset voivat rekrytoida laajemmalla maantieteelliseltä alueelta, ja näin ollen parantaa kilpailukykyään. (Pensar, 2020)

Etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin saadaan parhaillaan tutkimustuloksia, ja eri ihmisryhmillä vaikutukset näyttävät näkyvät eri tavoin. Esimerkiksi yksin asuva verrattuna

perheelliseen, uusi työntekijä verrattuna kokeneeseen työntekijään, yksin viihtyvä introvertti verrattuna sosiaalisista kontakteista voimaa ammentavaan ekstroverttiin. Työhyvinvoinnin näkökulmasta etätöiden tekeminen ei ole yksiselitteinen tai yleistettävä asia. Korona-ajan jälkeen työnantajien pitäisi pyrkiä ottamaan parhaat etätyökäytännöt osaksi normaalia toimintaa ja kehittää toimintatapojaan ja tilojaan niin, että myös etänä on aina mahdollisuus osallistua.

2.5.2 Verkostomainen työyhteisö

Hierarkkiset organisaatiot muuttuvat tulevaisuudessa verkostomaisiksi yhteisöiksi. Verkostomaisessa organisaatiossa työryhmiä muodostetaan aina tarpeen mukaan ratkomaan ajankohtaisia ongelmia. Toimialarajat asetetaan taka-alalle ja keskitytään merkitykselliseen toimintaan. Nykyisen mallinen paikkaan, aikaan ja työnantajaan sidottu työ muuttuu kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. (Oksanen, 2017, s.23)

Siiloutuneen julkishallinnon ongelmat listataan osaksi suurempaa hallinnan kriisiä eli metakriisiä. Hallinnan kriisi muodostuu, kun ihmisten ja organisaatioiden vanhat ajattelumallit ja toimintatavat ovat jääneet jälkeen nykyisistä arjessa vallitsevista käytännöistä ja ajattelu- ja toimintatavoista. Muita metakriisin ilmenemismuotoja ovat ympäristöongelmien kärjistyminen, eriarvoisuuden kasvu, pandemia, talousjärjestelmän kriisit, elämäntapasairauksien ja mielenterveysongelmien kasvu, ääriliikkeiden ja terrorismin nousu, demokratian ongelmat sekä kansainvälisen yhteistyön ja instituutioiden paikoilleen jämähtäminen. Kaikissa näissä esimerkeissä on kyse hallinnan puutteesta tai sen toimimattomuudesta. (Dufva, ym., 2020, s. 50)

Koronaviruksen aikaiset etätyöolosuhteet ovat jo muuttaneet työn käsitystä monimuotoisemmaksi. Seuraava vaihe onkin poistaa rakenteellisia esteitä. Kuntaorganisaatio on perinteisesti hyvin siiloutunutta, mikä johtuu opinnäytetyön kirjoittajan mukaan talouden suunnittelujärjestelmistä ja esihenkilöiden talousosaamisen vajavaisuudesta. Jokainen yksikkö pitää lujasti kiinni oman kukkaronsa nyöreistä, vaikka kokonaisuuden kannalta paras ratkaisu saadaan yhteistyöllä. Verkostomainen organisaatio, joka keskittyy ensisijaisesti merkitykselliseen toimintaan, on ratkaisu siilojen poistamiseen ja poikkihallinnollisen yhteistyön lisäämiseen. Asiantuntijatyössä projektimainen työskentely ja

toimialarajattomuus antaa työntekijöille enemmän vastuuta omasta työstään ja nopeuttaa yhteistyötä oman organisaation sisällä ja ulkopuolisten kumppaneiden kanssa.

Siirtyminen kontrollia ja koordinoitua korostavista hierarkioista tai ylhäältä annettua päämäärää korostavista organisaatioista kohti itseorganisoiduvia työyhteisöjä edellyttää täysin erilaista suhtautumista työntekijöihin ja uusia käytäntöjä. Työntekijä ei ole resurssi, jota voisi ohjata ja kontrolloida, vaan organisaatiosta vastuuta kantava toimija muiden organisaation jäsenten kanssa. (Oksanen, 2017, s. 23)

2.5.3 Osaamistarpeiden muuttuminen

Työn muuttuessa myös osaamisen pitää kehittyä. Kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä pärjää, kun vuorovaikutusosaaminen, uuden oppiminen, joustavuus, uteliaisuus, kriittinen ajattelu, kansainvälisyyttä tukevat taidot ja itsensä johtaminen on hallussa. Tulevaisuuden työn ennakoita olevan henkisesti kuormittavampaa kuin aiemmin, sillä itsensä johtamisen taito ei ole itsestäänselvyys. Muutoksiin sopeutuminen vaatii vertaistukea ja me-henkeä työyhteisöltä. Työyhteisöllä on edellytykset voida hyvin, jos työ tuntuu työntekijästä mielekkäältä. (Oksanen, 2017, s.31–32)

Etätyö ja verkostomainen organisaatiomalli korostavat työntekijän itseohjautuvuutta. Jotta työntekijä voi olla itseohjautuva, mitä taitoja ja raameja hän oikeastaan tarvitsee? Ensinnäkin työn tavoite ja yhteisesti sovitut pelisäännöt on oltava kirkkaana mielessä. Toiseksi työntekijän tiedot ja taidot on oltava työtehtäviin nähden oikealla tasolla. Kolmanneksi työn tekemisen menetelmät eli järjestelmät, ohjelmistot, laitteet, yhteydet ja tietoturvallisuus on oltava toimivaa. Neljänneksi tarvitaan vertaistuki, palaute ja etätyöläisen vuorovaikutustaidot. Lista ei poikkea juurikaan siitä, mitä tarvitaan muutoinkin töiden tekemisessä. Työnantajan kannattaa panostaa erityisesti työn tavoitteiden kirkastamiseen, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen olemassaoloon ja palautteen antamiseen. Onko sillä oikeastaan työn suorituksen kannalta merkitystä, minkälaisen menetelmän työntekijä valitsee työn valmiiksi saattamiseen? Mielenkiintoista on myös pohtia, minkälaista poisoppimista esihenkilöiltä tarvitaan työelämän murroksessa.

2.5.4 Johtamisen kehittyminen

Joskus organisaatiomuutoksen taustalta voi tunnistaa jonkun pinnalla olevan johtamismallin. Johtaminen on muuttunut ja kehittynyt historiassa sykleittäin. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna johtamisideologiat vallitsevat noin 20–30 vuotta. Johtamisideologioita kutsutaan paradigmoiksi eli tiedeyhteisön yleisesti hyväksymäksi käsitykseksi ilmiöstä. Kuvassa 12 on esitetty Seeckin malli paradigmojen, trendien ja iskusanoiden keskinäisistä suhteista. Nopeasti ilmaantuville johtamisen iskulauseille ja muoti-ilmiöille ominaista on niiden lyhyt kesto sekä keskittyminen tekniikoihin ja toimintatapojen muuttamiseen. Iskusanat voivat muuttua muodiksi ja edelleen trendiksi, jonka myötä organisaatiokulttuuri ja ajattelumalli muuttuvat. Viimeisessä vaiheessa voidaan tunnistaa paradigma, jos suuntaus on kestänyt vuosikymmeniä ja tiedeyhteisö on yleisesti hyväksynyt teorian. Johtamisen kehittymisen historiaa voidaan Seeckin mukaan jäsentää myös muillakin tavoilla. (Seeck, 2015, ss. 28–30)

Kuva 12. Paradigmojen, trendien, muotien ja iskusanoiden keskinäiset suhteet (Seeck, 2015, s. 29).



Ominaista kaikille johtamisen kehittymisen ja muuttumisen ilmiöille on niiden aaltoilu. Paradigmojen vaihteluita on selitetty erilaisilla teorioilla tieteen kehityksestä. Yksi teoria on Seeckin (2015) mukaan Thomas Kuhnin (1962; 1970) teoria normaalitilan kulumisesta

loppuun, jolloin paradigma kohtaa kriisin, koska se ei enää kykene ratkaisemaan vallitsevia ongelmia. Kriisi on otollista aikaa vallankumoukselle, jolloin paradigma korvautuu uudella mallilla, josta tulee uusi normaali. (Seeck, 2015, s. 41)

Seeck (2015) on teoksessaan Johtamisopit Suomessa tunnistanut neljä johtamisen paradigmaa ja niiden omaksumisajankohdat Suomessa, sekä pohtii nyt vallitsevaa paradigmaa: Tieteellinen liikkeenjohto voimakkaimmin 1940–1960, Ihmissuhdekoulukunta 1940–1960, Rakenneteoriat 1960–1990, Kulttuuriteoriat 1990–2000 ja Innovaatioteoriat? voimakkaimmin 2000-. Tieteellistä liikkeenjohtoa eli taylorismia, joka alkoi 1900-luvulla Yhdysvalloista, pidetään ensimmäisenä systemaattisena johtamismallina. Suomessa tieteellisen liikkeenjohdon ja ihmissuhdekoulukunnan oppeja otettiin käyttöön vasta toisen maailman sodan jälkeen, kun Suomi teollistui. Ennen sitä metsä- ja maatalousvaraisessa maassa ei ollut käyttöä tehtaisiin kehitetyille johtamisopeille. Paradigmoista tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunta painottuvat teollisen yhteiskunnan aikaan, rakenneteoriat jälkiteollisen yhteiskunnan aikaan, kulttuuriteoriat jälkiteolliseen ja palveluyhteiskunnan aikaan ja innovaatioteoriat nykyiseen tietoyhteiskunnan aikaan. On hyvä tunnistaa, että johtamisen ideologiat ovat olleet historiassa läsnä limittäin. Johtamisideologioissa on vuorotellen vaihdelleet rationaalinen eli tehokkuutta painottava ideologia, joihin lukeutuu taylorismi ja rakenneteoriat sekä; normatiivinen eli yhteisöllisyyttä painottava ideologia, joihin kuuluu ihmissuhdekoulukunta ja kulttuuriteoriat. Innovaatioteorioihin sisältyy molempia johtamistapoja. (Seeck, 2015, ss. 36–37, 108, 295, 358)

Sydänmaanlakka (2015, s. 57; ks myös Stenvall & Virtanen, 2019, ss. 36–49) on teoksessaan Älykäs julkinen johtaminen kirjoittanut Stephen Osbornen (2006) kolmesta tunnistetusta julkisen johtamisen trendistä ja esittää jonon perään uuden mahdollisen mallin, älykkään julkisen organisaation:

- Perinteinen julkinen hallinto, 1900-
- Uusi julkinen hallinto, engl. new public management, 1990-
- Julkinen hallinta, engl. governance, 2000-
- Älykäs julkinen organisaatio, 2020-?

Nämä mallit ovat olemassa limittäin, joskin niistä perinteinen malli on vakiintunein tapa, ja muut mallit pyrkivät muuttamaan perinteistä tapaa. Uusi julkinen hallinto korostaa kustannustehokkuutta ja julkinen hallinta -malli tavoittelee verkostomaisuutta. Älykäs julkinen organisaatio -malli kokoaa yhteen aiemmin mainittujen mallien toimivimmat käytänteet ja tarjoaa kunta-alalle uutta johtamismallia. (Sydänmaanlakka, 2015, ss. 57–63)

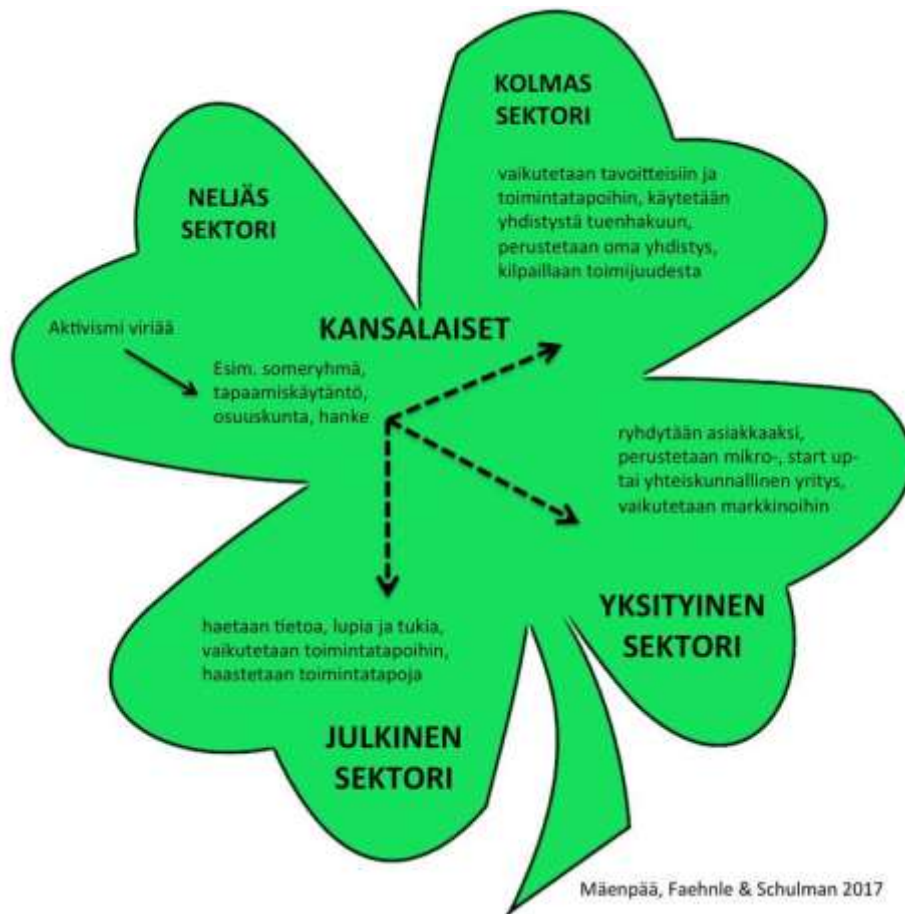
Perinteisen julkisen hallinnon mallin juuret juontavat taylorismiin ja 1900-luvun alkuun. Se toimii pohjana julkiselle johtamiselle, ja sen kautta elävät julkisen johtamisen periaatteet eli oikeudenmukaisuus, laillisuus, luotettavuus, lainmukaisuus ja puolueettomuus. Perinteisen mallin ominaispiirteitä ovat ylhäältä päin johdettu hierarkkinen organisaatio, jossa virkamiehellä on velvollisuus totella hierarkiassa ylempänä olevaa johtajaa. Perinteisessä mallissa paras asiantuntija on johtaja - vaikka ilman mitään johtamisosaamista. Malli korostaa hallinnointia, valvomista, normien ja säädösten noudattamista. Kuntalaiset nähdään toiminnan kohteena ja kaikille pyritään järjestämään samanlaiset, tasa-arvoiset palvelut, mikä taas tarvitsee toiminnan tarkkaa sääntelyä ja valvomista. Poliitiikka ja hallinto on eroteltu: poliittiset johtajat tekevät päätökset ja virkamiehet toimivat asioiden valmistelijoina. Perinteinen malli on toiminut melko hyvin staattisessa toimintaympäristössä, mutta nykypäivän dynaamisessa maailmassa se on vanhanaikainen ja jäykkä. (Sydänmaanlakka, 2015, ss. 57–59)

Uusi julkinen johtaminen syntyi 1990-luvulla ja siinä on vaikutteita yritysmaailmasta. Perinteisen mallin byrokraattisuudesta haluttiin päästä kohti tuloksellista ja tehokasta johtamistapaa. Uusi malli myös tunnisti johtamisosaamisen tuloksellisuuden osatekijänä ja johtamistyötä alettiin arvostaa. Uusi julkinen johtaminen vastasi paremmin muuttuneen maailman tarpeisiin ja mielikuviin. Tässä mallissa tavoitteena on saada aikaan tuloksia poliittisten päätöksentekijöiden ja virkamieshallinnon vuoropuhelulla ja yhteistyöllä. Tämä mallin arvellaan mutkistaneen asioiden valmistelua ja päätöksentekoa tilanteissa, joissa yhteisestä suunnasta on erimielisyyttä. Ominaista uudelle julkiselle johtamiselle on johdon kehittämiseen panostaminen; konsernijohtamisen kehittäminen, jonka tavoitteena on erottaa politiikan tekeminen ja toimeenpano toisistaan; tilaaja-tuottaja-ajattelu, yksityistäminen, taloudellinen ajattelu ja asiakaslähtöisyys. Uuden julkisen johtamisen mallia on kritisoitu paljon, ja muutosvastarinta julkisissa organisaatioissa on ollut erittäin suurta. Kritiikki on kohdistunut muun muassa siihen, että yksityisen sektorin johtamisopit, eivät voi

toimia julkisella sektorilla. Miksi eivät voisi? Sydänmaanlakka ei näe asiassa ongelmaa, sillä johtamisen ydin on kuitenkin yksityisellä ja julkisella sektorilla sama, kunhan vain sektoreiden erityispiirteet huomioidaan. (Sydänmaanlakka, 2015, ss. 59–61)

Julkisen hallinnan malli on noussut esille 2000-luvun alussa, ja se tavoittelee hyvää hallintotapaa, joka huomioi laajasti organisaation toimintaympäristön, erilaiset sidosryhmät ja verkostot. Julkinen hallinta -malli tunnistaa toimintaympäristöstä yksityisen, kolmannen ja neljännen sektorin eli yritykset, yhdistykset ja järjestöt sekä uudenlaisen järjestäytymättömän aktivismin. Kuvassa 13 on esitetty Kuntaliiton blogikirjoituksen Neljäs sektori murtaa ja rakentaa kuntien hallintoa (Faehnle & Mäenpää, 2017) mukaiset neljä yhteiskunnan sektoria. Julkisen hallinnan ilmenemismuotoja on itseohjautuvat toimintayksiköt ja verkostomainen organisaatorakenne; kuntien väliset yhteistyöverkostot sekä; vuorovaikutuksen suuntaaminen sinne missä ihmiset ovat, kuten sosiaaliseen mediaan. Julkisen hallinnan mallin haasteena voi olla vastuusuhteiden hämärtyminen. Julkisen hallinnan malli vaatii myös verkostojohtamisen osaamista ja ajattelumallin muutosta, joka tunnistaa dynaamiseen verkostoyhteiskuntaan siirtymisen. (Sydänmaanlakka, 2015, ss. 61–62)

Kuva 13. Yhteiskunnan sektoreita on nykyisin neljä (Faehnle & Mäenpää, 2017).



Älykäs julkinen johtaminen on Sydänmaanlakan (2015, ss. 63–79) kehittämä uusi malli ja viitekehys, joka on suunniteltu julkisten organisaatioiden erityispiirteet huomioiden. Mallissa tavoitellaan strategisesti johdettua ja avointa verkostomaista organisaatiota, joka perustuu asiakaslähtöisyydelle, kumppanuuksille ja ihmisläheiselle organisaatiokulttuurille. Älykkäälle organisaatiolle listataan ominaiseksi kyky ennakoida muutoksia ja uudistua jatkuvasti sekä omaksua uusia asioita nopeasti. Organisaatiomallissa toiminta on jaettu neljään kokonaisuuteen:

- Perusjohtamiseen, johon kuuluu visio ja strategia, organisaatorakenne, arvot ja kulttuuri, tavoitteet, päätöksenteko, päätöksen toteutus, suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen
- Uudistavaan johtamiseen, johon kuuluu valmentava johtaminen, tiimijohtaminen, tiedon johtaminen, innovaatiojohtaminen, muutosjohtaminen, yhteistyö yli rajojen, oppiminen ja palaute

- Sisäiseen näkökulmaan, johon kuuluu motivaatio, itsensä johtaminen, hyvinvointi, luova dialogi, luottamus, tuloksellisuus, sisäinen viestintä, laatujohtaminen ja henkilöstöjohtaminen
- Ulkoiseen näkökulman, johon kuuluu vaikuttavuus, kaksoisjohtaminen, verkostoituminen, ICT-hallinta, asiakaslähtöisyys, taloudellinen ajattelu, ulkoinen viestintä, poliittinen ajattelu ja strateginen ajattelu

Toiminnan jaottelun lisäksi keskiössä Älykkään julkisen organisaation mallissa ovat perusarvot, jotka kumpuavat julkisen johtamisen erityispiirteisyydestä, eettisyydestä ja oikeusvaltioperiaatteesta. Toinen mallin läpi kulkeva punainen lanka on sen peruskäsitteet, joita ovat verkosto-organisaatio, asiakaslähtöisyys, aito avoin yhteistoiminta organisaatiossa, julkisen toiminnan täydellinen läpinäkyvyys ja jatkuva uudistuminen. Peruskäsitteisiin kuuluu myös johtamisen systeemiajattelu, jossa johtaminen nähdään vuorovaikutusprosessina, joka huomioi kokonaisvaltaisen käsityksen ihmisestä; johtaminen kollektiivisena prosessina; johtamisen tasapainon löytäminen tehokkuuden, uudistumisen ja hyvinvoinnin välillä sekä; älykkään johtamisen seitsemän eri tason ymmärtämisen, joita ovat johtaminen suhteessa itseen, yksilöihin, tiimeihin, virtuaalisuuteen, organisaatioihin, verkostoihin ja ekosysteemeihin. (Sydänmaanlakka, 2015, ss. 63–74, 165)

Älykäs julkinen johtaminen -malli tuntuu kuin lupaukselta paremmasta huomisesta. Älykäs julkinen johtaminen -malli voi kenties ollakin seuraava hyvä tavoite julkisten organisaatioiden kehittämisessä.

Sydänmaanlakka (2015, ss. 80–82) nostaa esille, että mallissa on paljon samankaltaisuuksia Työterveyslaitoksen julkaiseman (2015) Julkisen sektorin hyvän johtamisen kriteereiden kanssa. Kehitystyö on tehty Johtamisen kehittämisverkostossa ja kriteeristöä on testattu 20 organisaatiossa eri puolilla Suomea. **Hyvän johtamisen kriteereitä** voi soveltaa kaikissa julkisen sektorin organisaatiossa ja työyhteisöissä. Kriteeristön hyödyntämisessä johtamisen arvioinnissa on tärkeää pyytää arviointiin mukaan myös henkilöstö. Näin koko työyhteisö osallistuu mukaan kehittämistyöhön ja mahdolliseen muutokseen. Hyvän johtamisen kriteerit on jaoteltu viiteen kokonaisuuteen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. (Työterveyslaitos, 2015)

2.5.5 Lean -ajattelua kunta-alalle

Lean -ajattelu hämmentää ja laittaa aivot kyseenalaistamaan opittuja johtamis- ja työntekomalleja. Resurssitehokkuuden ja kiireen ajassa on totuttu siihen, että työntekijöiden pitää olla riittävän työllistettyjä ja työntekijöiden resurssien käyttöä maksimoidaan. Tuloksia mitataan keskiarvoilla, vaikka todellisuudessa hyvän ja huonon keskiarvo on keskinkertainen, eikä paljasta todellisuudesta mitään. Kuulostaako tutulta?

Lean -ajattelu kyseenalaistaa resurssitehokkuuden ja tarjoaa tilalle virtaustehokkuutta, eli kuinka paljon saadaan tuloksia aikaan tietyssä ajassa ja optimoidaan sitä. Työntekijöillä pitäisi olla vapaata kapasiteettia eli resurssia palvelemaan nopeasti asiakasta. Vapaata kapasiteettia ei voi olla, jos resurssit ovat 100-prosenttisesti käytössä. Lean-ajattelun mukaan pitäisi tehdä yksi tehtävä kerrallaan valmiiksi ja unohtaa multitasking, sillä on matemaattisesti laskettavissa, että on tehokkaampaa saada tuloksia aikaseksi ilman keskeytyksiä ja työtehtävästä toiseen vaihtamista. Lean -ajattelu nojaa visuaalisuuteen ja sen avulla työtehtävien ja työn määrän näkyväksi saattamiseen kaikille tasapuolisesti työyhteisössä. Lean -ajattelun peruseriaatteisiin lukeutuu kokeilukulttuuri, jatkuva parantaminen ja prosessissa oppiminen suorittamisen sijaan. Suurien muutoksien sijaan pitäisi ensin tehdä pienempiä kokeiluja, jotka todistavat onko muutos toteutettavissa isommassa mittakaavassa. Asiakas on nostettu Lean -ajattelussa prosessin keskiöön. Prosessit kuvataan, ja niille nimetään vastuulliset omistajat, jotka varmistavat, että työ virtaa asiakkaan näkökulmasta organisaation läpi ripeästi ja laatutaso on sovitun mukaista. Lean -ajattelussa ihmisen kunnioittaminen on perustavanlaatuinen lähtökohta. Systeemin toimimattomuus ei tarkoita, että ihmiset ovat huonoja, laiskoja ja saamattomia työntekijöitä, vaan sen, että toimintamallissa on vikaa. Valmentava johtajuus, hierarkiat ohittava tiimityö, juurisyiden etsiminen syyllisten sijaan sekä työssäjaksamisen varmistaminen ovat Lean -ajattelun ihmisten johtamista. (Torkkola, 2015, ss. 218–225)

Lean -ajattelussa käytetään paljon japaninkielisiä termejä, sillä alun perin Lean -johtamisfilosofia on kehitetty Toyotan autotehtaalla Japanissa. Lean -termi on vakiintunut 1980-luvun lopussa Yhdysvalloissa ja kuvaa Toyotan kustannustehokasta tuotantosysteemiä. (Torkkola, 2015, s.13) **Lean-slangi** saattaa myös aiheuttaa epäilystä aihetta kohtaan, koska se on jotain tuntematonta ja uutta, eikä siihen oikein saa tartuntapintaa ennen kuin on lukenut

aiheen teorian tai saanut koulutusta. Sen vuoksi olisi erittäin tärkeää siirtää **Lean-slangin** mystisyyden verho syrjään ja varmistaa, että kaikki työyhteisössä ymmärtävät mistä on kyse - jos siis Lean -ajattelumallia päätetään organisaatiossa hyödyntää. Lean -kirjallisuutta lukiessa oivaltaa, että kyseessä ei ole mikään uusi keksintö ja samalla huomaa, että Lean-termejä käytetään johtamiskirjallisuudessa hyvin paljon.

Lean -ajattelun matemaattisuus pohjautuu tilastollisten keinojen käyttämiseen laadun parantamisessa. Yhden kehittäjänsä mukaan tilastollisia keinoja kutsutaan Demingin periaatteiksi. Demingin periaatteita on neljä: systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen, uuden tiedon luominen PDSA-syklillä ja psykologia. Systeemiajattelun kautta pyritään ymmärtämään systeemin osien vuorovaikutussuhteita ja sitä kautta asioiden monimutkaisuutta. Systeemiajattelussa johtajan tehtävä on parantaa systeemiä, ei ylläpitää nykyistä tasoa. Vaihtelun ymmärtämisellä tarkoitetaan asioiden epätasapainoa, joka aiheuttaa ongelmia systeemissä, esimerkkeinä asiantuntijatyössä työntekijöiden erilainen osaamistaso tai työmäärän päivittäinen vaihtelu. **PDSA-sykli eli Demingin ympyrä eli kokeilujen kehä** on lyhenne sanoista plan-do-study-act. Se on toimintamalli, jossa ensin suunnitellaan koe, toteutetaan koe käytännössä, analysoidaan kokeen tuloksia ja lopuksi päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä. Kehä saa iteroida eli pyöriä niin pitkään, kunnes löytyy sopiva ratkaisu. Myös kokeen epäonnistuminen on erittäin tärkeää tietoa. Psykologia -periaatteella tarkoitetaan, että jos ihmiset eivät voi hyvin, ei toimintakaan voi olla tehokasta. (Torkkola, 2015, ss. 23, 39–42, 226–227)

Edellä on kuvattu joitakin Lean -ajattelumallin periaatteita, mutta paljon jää myös kertomatta. Lean -ajattelun soveltamisesta kunta-alalla, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, on tehty useita opinnäytetyötä. Lean-kirjallisuutta, kotimaista ja kansainvälistä, on paljon. Lean -ajattelun käytännön toteutukseen on kehitetty erilaisia työkaluja, joista voi valmiina valita omaan organisaatioon ja toimialaan toimivimmat. Menetelmien käyttö sellaisenaan ilman Lean -ajattelumallin sisäistämistä tuskin tuo haluttuja pikavoittoja. Ajattelumallin ja organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkälinen prosessi. Lean -ajattelua on sovellettu monella eri toimialalla ja tarjolla olevista Lean työkaluista ja menetelmistä pitää osata valita oikeat ja toimivat työkalut asiantuntijatyön kehittämisessä.

3 Organisaatiomuutos prosessina

Professorit Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2008, ss. 12–13) kirjoittavat organisaatiomuutosten suhteellisuudesta ja absoluuttisuudesta. Absoluuttisuudella tarkoitetaan, että muutos tapahtuu väistämättä ennemmin tai myöhemmin. Suhteellisuus kuvaa, että muutokset koetaan eri tavoin ja eri laajuudessa.

3.1 Muutostilanteiden yhteistoiminta kunnissa

”Yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan ja henkilöstön välistä jatkuvaa vuorovaikutusta ja neuvottelua asioista, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan ja työhön. Se on osa henkilöstöjohtamista; toimintapa, jolla työyhteisön asioita hoidetaan.” (Jyty ry, n.d.)

Yhteistoiminta on siis tekemistä, suunnittelua ja neuvottelua yhdessä, jotta yhteistyöllä ja yhteisiä pelisääntöjä noudattaen löydetään ratkaisu, joka on kaikkien hyväksyttävissä olosuhteet ja tarpeet huomioon ottaen. Yhteistoiminnan tavoitteena on varmistaa, että työyhteisön osapuolet eli työnantaja ja työntekijä, sopivat tietyistä laissa määritellyistä asioista, jotta osapuolten oikeudet täyttyvät ja vastuut kannetaan. Laki määrittelee aina vähimmäistason, jota on noudatettava. Käytännössä yhteistoiminta voi olla paljon laajempaa ja monimuotoisempaa kuin lain vähimmäistaso.

Yhteistoiminta on kokonaisvaltainen toimintamalli, joka kytkeytyy työyhteisön arkeen monella eri tavalla. Usein asiat ovat niin arkipäiväisiä, ettei niitä edes mielletä yhteistoiminnan piiriin kuuluviksi asioiksi. Arkipäivän yhteistoiminta ei kuitenkaan rakennu itsestään, vaan sekin vaatii tiedottamista ja yhteen kokoavia tiloja ja tilanteita. Yhteistoiminnan tunnettuus on organisaatiossa vähäistä ja enemmistö liittää sen muodollisten kokousten pitämiseen ja lainsäädännön asettaman velvollisuuden täyttymiseen. (Mattila, 2007, ss. 207–208)

Mattila (2007, s. 208) on listannut onnistuneen jatkuvan yhteistoiminnan hyötyjä, joita ovat:

- Taattu säännöllinen vuorovaikutus työnantajan ja henkilöstön välillä
- Johdon mahdollisuus saada palautetta toiminnastaan ja ideoita henkilöstöltä

- Henkilöstö saa ajantasaista ja riittävää tietoa organisaation taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta
- Johdon ja henkilöstön yhteisen näkemyksen muodostuminen kehittämistarpeista
- Henkilöstölle syntyvä kokemus työn arvostuksesta vaikuttamalla omiin työoloihin ja -järjestelyihin.

Jatkuvan yhteistoiminnan yksi osa-alue on muutoksiin liittyvä yhteistoimintamenettely eli YT-neuvottelu. Yhteistoimintamenettelyä voidaan hyödyntää tehokkaana työkaluna osana organisaatiomuutosprosessia. (Mattila, 2007, s. 208)

Karjalaisen (2004) kunta-alalle tehdyssä Pro Gradu -tutkielmassa yhteistoiminta on tunnustettu esimiestäitona strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Muiksi strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueiksi on tutkimuksessa määritelty palkkausperusteet, rekrytointi ja palkitseminen. Pehmeiksi henkilöstöjohtamisen taidoiksi on määritelty palautteen antaminen ja pyytäminen, kannustaminen, työhyvinvointi, perehdyttäminen sekä työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja työntekijöiden ajan tasalla pitäminen. (Karjalainen, 2005, ss. 52, 90)

Yhteistoiminta -sanalla on harmillisesti negatiivinen maine, koska se liitetään usein lomautuksiin ja irtisanomisiin (Mattila, 2007, s. 210). Yhteistoiminnassa ei läheskään aina löydy kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisua, ja joskus tehdyt päätökset ovat kipeitä ja vaikeita. Yhteistoiminnan lähtökohdat ovat kuitenkin asioissa, vaikka vaikutukset kohdistuvat aina ihmisiin.

3.1.1 Yhteistoiminta lainsäädännössä

Yhteistoiminnasta on säädetty YT-laeissa. YT-lakeja olemassa yrityksille, valtiolle ja kunnille omansa, jotka huomioivat työnantajan erityispiirteitä.

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007
- Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa yhteisönlajuisissa yritysryhmissä, 335/2007
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksessa, 1233/2013
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007

Yrityksiä koskevaa YT-lakia uudistetaan parhaillaan ja kokonaan uuden lain on määrä astua voimaan vuonna 2022. Lakiesityksessä on kolme kokonaisuutta: jatkuva vuoropuhelu työnantajan ja henkilöstön välillä, muutosneuvottelut sekä henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa. Kuntia koskevaa YT-lakia ei olla tällä hetkellä uudistamassa, mutta yrityksiä koskevan lakiuudistuksen tuomat muutokset voivat heijastua kuntiin myöhemmin. (Riipinen, 2020)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuntia koskevaan YT-lakiin.

Kuntia koskevaan YT-lakiin on tullut sen voimassa oloaikana neljä muutosta. Muutokset ovat päivittäneet yhteistoimintaa koskevia toimintatapoja muun muassa henkilöstön osaamisen ylläpitämisen ja osaamistarpeiden suunnittelun osalta sekä tarkennettu ajankohtaa milloin yhteistoimintamenettely on käynnistettävä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007)

Kuntien YT-lain tarkoitus on määritelty seuraavasti:

Tämän lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 1)

YT-lain yksi osa on toki tilanteet, joissa henkilöstöä joudutaan vähentämään taloudellisista tai tuotannollisista syistä. YT-laki sisältää kuitenkin enemmän positiivista, sillä onhan lain perimmäinen tarkoitus lisätä vuorovaikutusta ja turvata henkilöstön mahdollisuuksia työpaikkansa kehittämiseen. Laissa on useita velvoitteita työnantajalle, kuten velvoite antaa keskeisiä tietoja kunnan toiminnasta ja taloudellisesta tilanteesta; tiedottaa henkilöstöä koskevista suunnitelmista sekä; toimittaa pyynnöstä lisätietoja henkilöstölle. YT-laissa on myös sovittu yhteisistä pelisäännöistä muutostilanteissa. Tiedoksi- ja suunnitelmavelvollisuuksilla taataan, että henkilöstö pystyy muodostamaan paremmin

kokonaiskäsityksen kunnan nykytilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Lindholm, 2013; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007)

YT-laissa on määritelty työnantajan velvollisuus toimittaa henkilöstölle vuosittain tiedot työllisyystilanteesta, toiminnan ja talouden tilasta sekä niiden todennäköisestä kehityksestä. Lain mukaan henkilöstön pyynnöstä työnantajan on toimitettava selvityksiä työvoimatilannetta kuvaavasta tilasta, kuten määräaikaissä ja osa-aikaissä työsuhteissa olevien työntekijöiden määrästä sekä ulkopuolisen työvoiman käyttämisestä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007) Käytännössä vuosittain toimitettavat tiedot tarkoittavat kunnan tilinpäätöstä ja talousarviota.

Yhteistoiminnan liikkeelle panevat voimat eli asiat, joista on ainakin yhdessä sovittava, on määritelty laissa. Näitä ovat:

- ”Henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavat muutokset työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä
- Palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteet, jos asialla voi olla olennaisia henkilöstövaikutuksia, kuten ulkopuolisen työvoiman käyttöä tai liikkeen luovutusta
- Henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyvät periaatteet ja suunnitelmat
- Taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavat osa-aikaistamiset, lomauttamiset tai irtisanomiset
- Jos kunnan talousarvioehdotuksessa edellytetään sellaisia toimenpiteitä, joiden toteuttaminen todennäköisesti aiheuttaisi useita irtisanomisia, osa-aikaistamisia, lomautuksia taikka merkittäviä heikennyksiä palvelussuhteiden ehdoissa, toimenpiteitä on käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin kunnanhallitus tekee valtuustolle lopullisen talousarvioehdotuksen.” (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 4)
- ”Vuosittainen henkilöstö- ja koulutussuunnitelma” (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 4a).
- ”Vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet” (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 10).

- ”Henkilöstön edustajan aloite yhteistoimintamenettelyn käynnistämisestä, jolloin työnantajan on käynnistettävä yhteistoimintamenettelyt tai annettava viipymättä kirjallinen selvitys, miksi yhteistoimintaneuvottelut eivät tarpeellisia” (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 12).

Käytännön esimerkkejä ovat työtehtävien, töiden, työnjaon, työtilojen tai työaikojen uudelleen järjestelyt, palvelustrategia, palvelujen kilpailuttaminen, ulkoistaminen, yhtiöittäminen, kuntien palveluyhteistyö, henkilöstöstrategia, työhyvinvointiin liittyvät toimintaperiaatteet, työhönoton ja perehdyttämisen periaatteet, työntekijöistä kerättävät tiedot, tasa-arvosuunnitelma, päihdesuunnitelma, kameravalvonnan, kulunvalvonnan ja muun teknisen valvonnan tarkoitus, käyttöönotto ja menetelmät; sähköpostin- ja tietoverkon käytön periaatteet, sisäisen tiedottamisen periaatteet sekä henkilöstö- tai muu suunnitelma, josta käy ilmi erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet. (Intranet)

Osa listan asioista voidaan käsitellä kunnan yhteistoimintaelimessä ja osassa käytetään työnantajan ja työntekijöiden välistä yhteistoimintamenettelyä.

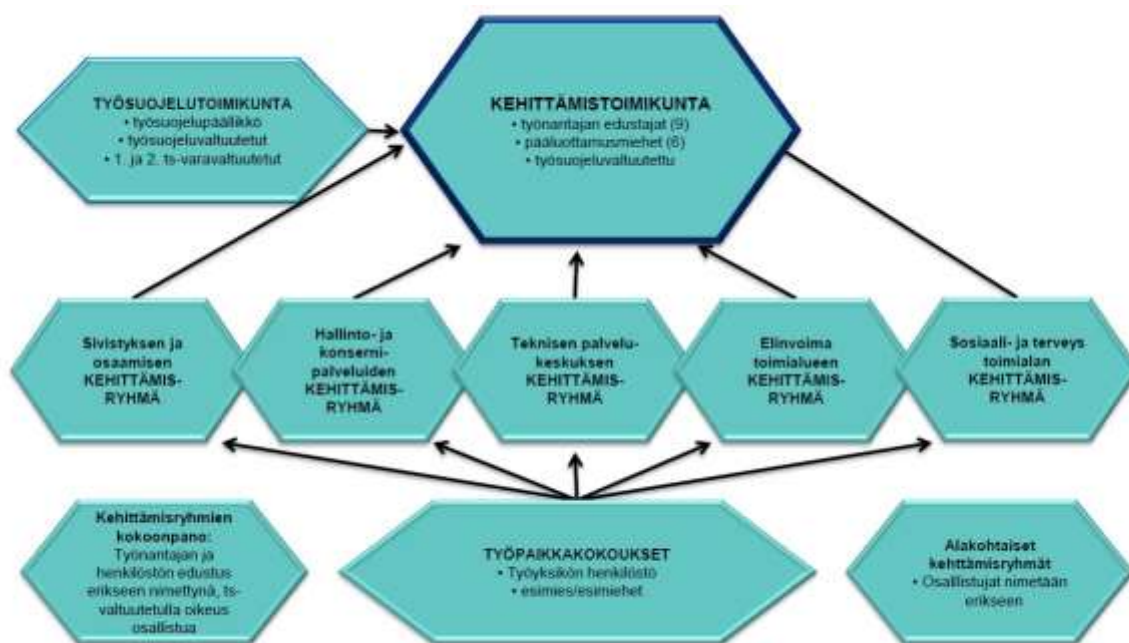
3.1.2 Yhteistoiminnan osapuolet ja organisaatio

Yhteistoiminnan osapuolia ovat kunta työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Asiat, joita yhteistoimintamenettelyssä käsitellään voivat olla hyvin eri kokoisia. Joissain tapauksissa asia voi koskea koko henkilöstöä, henkilöstöryhmää tai yksittäistä työntekijää. Henkilöstöä voi yhteistoimintamenettelyssä edustaa työ- ja virkaehtosopimuksen nojalla valittu luottamusmies, vaaleilla valittu työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön nimeämä yhteistoimintaedustaja. Yksittäistä työntekijää koskevassa tapauksessa osapuolina on työntekijä ja hänen esihenkilönsä. Yksittäinen työntekijä saa kuitenkin halutessaan pyytää neuvotteluun mukaan henkilöstön edustajan. Jos asia koskee vain osaa koko henkilöstöstä, voidaan asia käsitellä sen henkilöstöryhmän kanssa tai henkilöstön edustajien kanssa. Laajakantoisissa tai henkilöstöä yleisesti koskevista asioissa, asiat käsitellään yhteistoimintaelimessä. YT-laissa on määritelty, että kunnassa on oltava yhteistoimintaelin, johon työnantaja ja henkilöstöä edustavat yhdistykset nimeävät edustajansa. Yhteistoimintaelimeen osallistuu myös muut henkilöstön nimeämät yhteistoimintaedustajat. Yhteistoimintaelimen toimintakausi on neljä vuotta ja henkilöstöä edustavat yhdistykset

voivat tarvittaessa sopia useamman kunnan yhteisestä yhteistoimintaelimestä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 3, § 5, § 14, § 19)

Yhteistoimintaorganisaatio voidaan kunnissa rakentaa esimerkiksi kuvan 14 mukaisesti. Esimerkissä toimialuekohtaiset kehittämisryhmät ja koko kaupungin kehittämistoimikunta ovat laissa määriteltyjä yhteistoimintaelimiä. Kunnan yhteistoimintajärjestelmä muodostuu työpaikkakokouksista, kehittämisryhmistä, työsuojelutoimikunnasta ja kehittämistoimikunnasta. Näiden lisäksi on mahdollista perustaa ammattiryhmä- tai sopimusalakohaisia kehittämisryhmiä käsittelemään jotain tiettyä asiaa. (Intranet)

Kuva 14. Kunnan yhteistoimintaorganisaatio (Intranet).



3.1.3 Yhteistoimintamenettely

Yhteistoimintamenettely eli YT-neuvottelu tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välistä avoimessa vuorovaikutuksessa käytyä neuvottelua ja kuulemistä suunnitellusta muutoksesta. Yhteistoimintamenettelyn käynnistää laissa määritellyt edellisessä kappaleessa esitetyt muutostapaukset. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007; Kuntatyönantajat, 2019a)

Yhteistoimintaprosessia säätelee useat YT-lain eri pykälät. Laissa on määritelty muun muassa neuvottelujen ajankohta, sisältö sekä työnantajan velvollisuudet viestintään liittyen.

Henkilöstön vähentämistä koskevissa tilanteissa yhteistoimintamenettely on normaalia laajempi, muun muassa irtisanottavien työntekijöiden työllistymisen tukemisen osalta. Näitä irtisanomisiin, lomautuksiin tai osa-aikaistamiseen käytettäviä menettelyjä ei käydä läpi tässä opinnäytetyössä.

Yhteistoimintamenettely on aloitettava lain mukaan niin ajoissa kuin mahdollista, kuitenkin ennen kuin työnantaja tekee päätöksen asiasta. Neuvotteluiden tavoitteena on saavuttaa osapuolten välille yksimielisyys valmisteilla olevan asian perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista. Neuvotteluiden ajankohdan päättää työnantaja, kuitenkin niin, että henkilöstöllä on aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa lopputuloksen. Ennen yhteistoimintamenettelyn aloittamista työnantajan on annettava käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot niille, joita asia koskee eli asianomaisille. Tarkoituksena on, että asianomaiset ja heidän edustajansa voivat perehtyä ja valmistautua riittävästi neuvotteluun. Henkilöstö voi esittää lisäkysymyksiä tai selvityspyyntöjä asiaan liittyen, saatuaan käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Lisätietopyynnöt eivät saa olla kohtuuttomia työnantajalle ja niiden on liityttävä olennaisesti käsittelyyn. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 5–6; Kuntatyönantajat, 2019a)

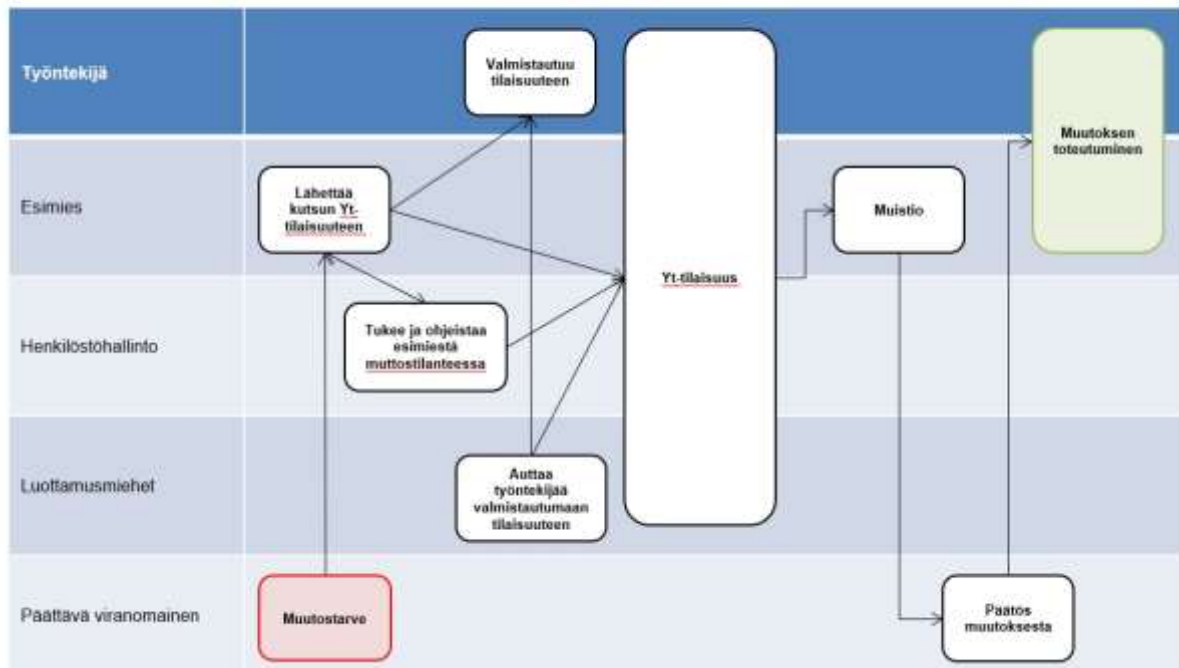
Työnantaja laatii yhteistoimintamenettelystä pöytäkirjan, mikäli sitä pyydetään. Hyvä käytäntö kuitenkin on, että aina laaditaan pöytäkirja, jotta voidaan kirjallisesti todistaa neuvotteluissa saavutettu yksimielisyys, neuvotteluiden jatkuminen tai keskeytyminen. Pöytäkirjaan kirjataan neuvotteluiden ajankohta, osallistuneet henkilöt, neuvotteluiden tulos ja mahdolliset osapuolten eriävät mielipiteet. Pöytäkirjaan kirjattavalla tuloksella ei tarkoiteta lopullista päätöstä asiassa, sillä viime kädessä työnantaja voi tehdä päätökset yksimielisesti käytyään neuvottelut. Laki velvoittaa neuvottelemaan asiasta, mutta ei pääsemään yhteisymmärrykseen. Pöytäkirjan tarkastaa ja allekirjoittaa neuvotteluihin osallistuneet henkilöt, ellei toisin sovita. Yhteistoimintamenettelyt on myös todettava selkeästi päättyneiksi, jonka jälkeen päätös muutoksesta voidaan tehdä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 16; Kuntatyönantajat, 2019a)

Yhteistoimintamenettelyn asiakirjojen julkisuudesta sekä neuvottelutilaisuuksiin osallistuvien vaitiolovelvollisuudesta on säädetty Laissa viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 621/1999. Asiakirjat voivat olla salattuja niiltä osin, kun ne liittyvät muun muassa kunnan liikesalaisuuksiin; tietoihin, jotka saattavat aiheuttaa kunnalle taloudellista vahinkoa tai epäedullista kilpailuasemaa; tietoihin, joiden antaminen olisi vastoin kunnan etua työnantajana sekä; yksittäisen henkilön henkilökohtaisiin yksityiselämään liittyviin tietoihin. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 17; Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 621/1999, § 23–24)

Kuvassa 15 on esitetty prosessikaavio kunnan yhteistoimintaprosessista muutostilanteissa. Prosessissa on kuvattu lain mukainen menettelytapa, jossa muutostarpeen määrittelee päättävä viranomainen. Esimies lähettää laatii ja toimittaa kutsun yhteistoimintamenettelyihin työntekijöille, luottamusmiehille ja henkilöstöhallintoon. Yhteistoimintatilaisuudessa esimies esittelee muutoksen perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot ja kuulee osallistujien näkemykset, jotka kirjataan muistioon. Muistio toimitetaan tiedoksi asianomaisille työntekijöille, luottamusmiehille, henkilöstöhallintoon ja päätöksen tekijälle. Kun päätös muutoksen toteuttamisesta tehdään ottaa päättävä viranomainen huomioon kuulemistilanteessa esiin tulleet seikat ja tekee päätöksen muutoksesta. Henkilöstöhallinto tukee ja ohjeistaa esimiestä muutostilanteessa ja luottamusmies auttaa työntekijää valmistautumaan yhteistoimintatilaisuuteen. (Intranet)

Kuva 15. Prosessikaavio yhteistoimintaprosessista muutostilanteissa (Intranet).

Prosessin nimi: Yhteistoimintaprosessi muutostilanteissa
Prosessin omistaja: henkilöstöpäällikkö



YT-neuvottelut voidaan myös korvata toimintatavalla, jossa työntekijät, joita asia koskee ovat osallistuneet asian valmisteluun itse tai edustajansa välityksellä, eikä asiassa ole tapahtunut olennaisia muutoksia tämän jälkeen. Työnantajan on kuitenkin kerrottava työntekijöille, että tämä toimintatapa korvaa yhteistoimintamenettelyn. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 13)

Tämän tyyppinen toimintatapa, jossa yhdessä suunnitellaan, pohditaan vaihtoehtoja ja kirkastetaan muutoksen tarvetta, voisi sitouttaa henkilöstöä paremmin muutokseen. Yhteistoimintamenettelyn jäykkyys verrattuna totuttuihin normaaleihin toimintatapoihin voi olla yksi syy miksi yhteistoimintamenettelyihin suhtaudutaan ristiriitaisin tuntein. Toki muutokset ovat erilaisia suuruusluokaltaan ja vaikuttavuudeltaan, joten kuvassa 15 oleva prosessimalli toimii joissakin tilanteissa hyvin, mutta pitäisikö rinnalla olla toisenlainen prosessimalli, joka pohjautuu yhteistoimintalain pykälälle 13?

Laissa säädetään vähimmäisvaatimukset yhteistoiminnalle, eikä vähimmäistaso ole taee onnistuneesta muutoksesta. Onnistunut yhteistoiminta luodaan luottamuksella, aidolla vuorovaikutuksella sekä henkilöstön todellisella mahdollisuudella vaikuttaa oman työnsä

suunnitteluun ja kehittämiseen. Onnistumisen kokemusten kautta varmistetaan toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön motivaatio sekä sitoutuminen uuteen tilanteeseen muutoksen jälkeen. Yhteistoiminta on ennen kaikkea strategista henkilöstöjohtamista, jonka tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä luottamusta. Luottamuksen saavuttamisen avaintekijä, on käsitellä asiat niiden kanssa, joita asia koskee. (Kuntatyönantajat, 2019a)

3.1.4 Yhteistoiminta työ- ja virkaehtosopimuksissa

Joskus yhteistoiminnan mukaisesti käsiteltävä asia voi olla sellainen, joka käsiteltäisiin myös työ- ja virkaehtosopimusten yhteydessä. Tällöin, jos joku osapuoli vaatii, on asia käsiteltävä työehtosopimusten mukaisessa neuvottelujärjestyksessä. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 18)

Kunta-alalla on voimassa useita työ- ja virkaehtosopimuksia. Niistä neuvotellaan valtakunnantasolla ja tavoitteena on saada sopimus voimaan useammaksi vuodeksi kerrallaan. Kuntatyönantajien (2021) mukaan tällä hetkellä on voimassa seuraavat sopimukset:

- KVTES, Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus
- OVTES, Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus
- LS, Kunnallinen lääkärin virkaehtosopimus
- TS, Kunnallinen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus
- TTES, Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus
- Kunnallisten muusikkojen virka- ja työehtosopimukset
- Kunnallinen näyttelijöiden työehtosopimus

Koska yleisen tason työehtosopimukset ovat voimassa useamman vuoden kerrallaan, tarkoittaa YT-lain § 18 eli asian käsittely työehtosopimuksen mukaisessa neuvottelujärjestyksessä käytännössä paikallista sopimista. Paikallisella tasolla neuvoteltavat työ- ja virkaehtosopimukset voivat koskea koko henkilöstöä tai sen osaa. Paikallinen sopiminen tarkoittaa mahdollisuudesta sopia palvelussuhteen ehdoista paikallisten olosuhteiden mukaan. Kuntia työnantajina on Suomessa hyvin erikokoisia ja niillä on hyvin

erilaisia haasteita, joten laajat valtuudet sopia paikallisesti mahdollistaa erilaisia ratkaisuja. Paikallisen sopimisen avulla voidaan parantaa muun muassa työn, perheen ja vapaa-ajan joustavaa yhteensovittamista, työhyvinvointia, tuloksellisuutta, palveluiden saatavuutta ja turvata työpaikkoja. Paikallisen sopimisen toimintamalli on poiketa yleisistä voimassa olevista työ- ja virkaehtosopimuksista. Asiat, joista saa poiketa eli sopia paikallisesti on määritelty valtakunnan tason virka- ja työehtosopimuksissa. On myös asioita, joista ei saa poiketa ollenkaan, esimerkiksi vähimmäispalkasta, työajan keskimääräisestä pituudesta eikä vuosiloman pituudesta. (Kuntatyönantajat, 2016)

Organisaatiomuutoksien näkökulmasta, varsinkin jos organisaatiomuutos joudutaan tekemään vaikean taloudellisen tilanteen takia, voi paikallisesta sopimisesta löytyä työkaluja. Paikallisesti on mahdollista sopia palvelussuhteen ehtojen sopeuttamisesta yhtenä vaihtoehtona irtisanomisten sijaan. (Kuntatyönantajat, 2016)

3.1.5 Yhteistoiminta työsuojelussa

Työsuojelulla tarkoitetaan työntekijän suojelemista, jotta hän voi tehdä työnsä turvallisesti ja terveellisesti. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, 44/2006 määrittelee tarkoituksensa näin:

Lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla.

Työsuojelu on tärkeä osa jokapäiväistä töiden tekemistä, eikä sen läsnäoloa välttämättä jatkuvasti huomata, koska se liittyy niin olennaisesti kaikkeen tekemiseen. Näkyvästi ja konkreettisesti työsuojelu ilmenee työympäristöjen ja töiden tekemisen turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvinä tekoina ja huomioina. Ei niin näkyvästi, mutta yhtä konkreettisesti työsuojelu liittyy henkiseen turvallisuuteen ja työntekijän jaksamiseen. Erityisesti tietotyöntekijöillä psykologinen turvallisuus ja terveellisyys korostuvat.

Työsuojelun näkökulmasta yhteistoiminta kuitenkin eroaa organisaatiomuutostilanteiden yhteistoiminnasta. Työsuojelu on jatkuvaa toimintaa, kun taas kuntien YT-lain mukainen

yhteistoiminta liittyy muutokseen. Nämä kaksi limittyvät toisiinsa ja molemmissa tarvitaan henkilöstöasioiden osaamista. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan syvennytä yhteistoimintaan työsuojelun näkökulmasta, vaan muutostilanteiden kautta.

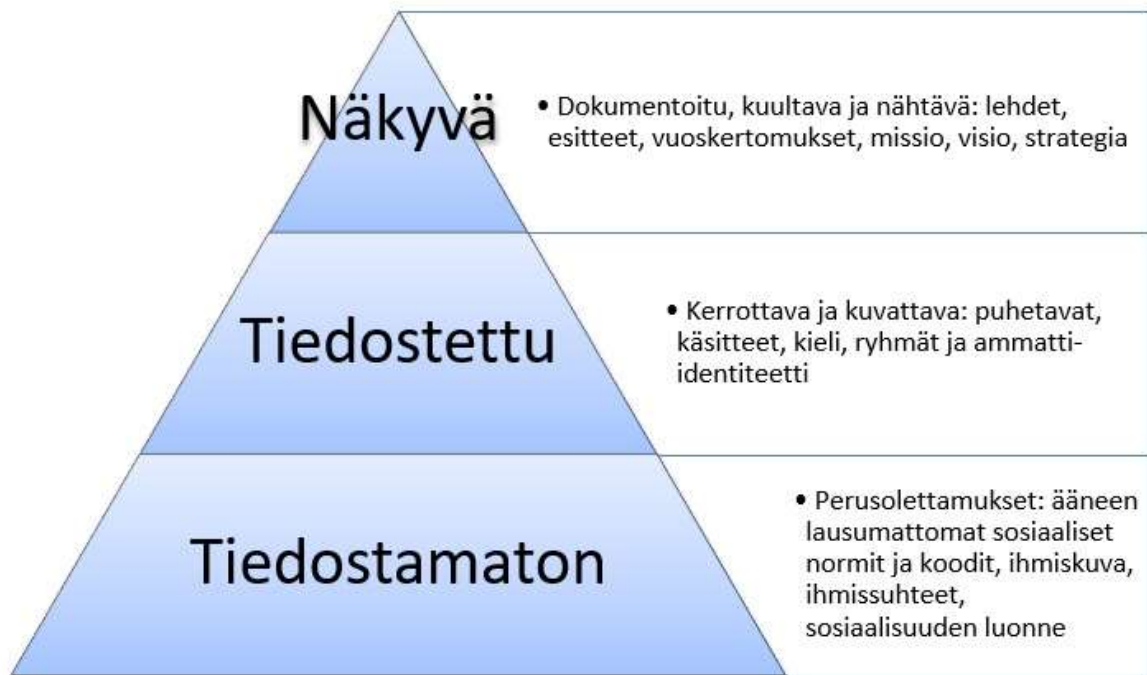
3.2 Muutosprosessin suunnittelu

Onnistunut muutosprosessi on tunnistettavien vaiheiden mukaisesti etenevä ilmiö, jossa tavoiteltuna lopputuloksena on alkuperäistä tilannetta parempi tilanne, sekä tavoitellun paremman tilanteen tai uuden toimintatavan vakiinnuttaminen osaksi organisaatiokulttuuria (Kotter & Rathgeber, 2014).

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan kokonaisuutta, josta organisaatio muodostuu. Se pitää sisällään sosiaalisen, taloudellisen ja toiminnallisen rakenteen, kuten organisaatorakenteen, arvot, käyttäytymiskoodit, viestinnän sekä erilaisissa laatu järjestelmissä kuvatut toimintatavat. Virallisten muotopiirteiden lisäksi kulttuuriin kuuluu epävirallisempia asioita kuten, epävirallinen organisaatorakenne, organisaation mahdolliset kipupisteet ja klikit, erilaiset rutiinit, arvostusjärjestelmä ja organisaation fiilis. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 56)

Mattila (2007) on teoksessaan esitellyt Edgar Schein (1999) kuvassa 16 olevan kulttuurin jäävuorimallin. Näkyvä ja yhteisesti hyväksytty huippu on vain pieni osa kokonaisuutta. Näkyvän osan alla on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa, ja alimmaisena ja leveimpänä on tiedostamaton osa-alue, jota on edes vaikea kuvailla. Mattila kuvaakin hyvin, että organisaationkulttuuri on näkyvimmillään uudelle tulokkaalle, joka havainnoi ympäristöä avoimin mielin.

Kuva 16. Kulttuurin jäävuorimalli (Mattila, 2007, s. 36; Schein, 1999).



Organisaatiomuutosta on aina hyvä pohtia erilaisten asioiden ja aiheiden näkökulmista ja erilaisten ihmisten ja sidosryhmien näkökulmasta sekä arvioida organisaatiomuutoksen mittasuhteet ja vaikutukset. Lähestymistapa ja prosessin läpivienti suunnitellaan muutosprosessin ominaisuudet huomioon ottaen. Organisaatiossa vallitsevat johtamismallit ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat myös prosessin suunnitteluun. Myös tietoinen valinta kokeilla jotain uutta lähestymistapaa voi olla oiva ratkaisu, jos vanhat ja aiemmin testatut lähestymistavat ei ole tuottaneet tavoiteltua tulosta. Organisaatiomuutoksen pitäisi olla aina myös oppimisprosessi, jonka aikana johto, henkilöstö ja organisaatio kehittyvät.

Organisaatiomuutos on harvoin selkeälinjainen ja suoraviivainen suoritus. Erilaisten tieteellisten tutkimussuuntauksien tarkastelu, niiden valinta ja yhdistely on muutosprosessin lähtökohtien suunnittelua. Organisaatiomuutoksissa yleisimpiä käytettyjä tieteellisiä näkökulmia ovat:

- Luonnontieteellinen objektiivinen lähestymistapa, jossa suunnitelmallisuus ja suoraviivainen logiikka korostuvat.
- Käyttäytymistieteellinen lähestymistapa, jossa arvostetaan osallistumista, yhteistyötä ja tutkimusperusteista kehittämistä. Tähän lähestymistapaan liittyvä systeemiteoria

tarkastelee organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutussuhteita.

Systeemiteoriassa uskotaan organisaation koostuvan eri osajärjestelmistä, jotka ovat riippuvaisia toisistaan.

- Kulttuurinäkökulma, johon on lainattu elementtejä antropologiasta, psykologiasta ja sosiologiasta. Kulttuurinäkökulma tuo esille organisaatiokulttuurin aiemmin mainittuja epävirallisia muotopiirteitä ja luotaa syvällisemmin organisaation uskomusjärjestelmään.
- Transformaatio koulukunta, jossa tavoitteena on organisaation vaiheittainen kehittyminen kohti korkeampaa kulttuurin ja toiminnan tasoa.
- Prosessikonsultaatio organisaatiomuutoksen menetelmänä, jossa organisaation ulkopuolinen asiantuntija eli konsultti, avustaa organisaatiota matkalla kohti päämäärää.
- Toimintatutkimuksellinen näkökulma, jossa kokeilujen avulla etsitään, mitkä työtavat tuovat parhaan tuloksen.
- Sosiaalinen konstruktionismi, jossa organisaation muutosta voidaan tarkastella muodin mukana kulkemisena. Käytetään reseptejä, jotka toimivat muissakin vertailuorganisaatiotta ja matkitaan muiden hyviä käytänteitä, engl. benchmarking. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 32–54)

Näiden näkökulmien pohdintaan voi syventyä seuraavilla kysymyksillä: Miten aion toteuttaa organisaatiomuutoksen ja minkälaisia menetelmiä valitsen muutoksen läpivientiin? Mitkä ajattelutavat heijastuvat omaan johtamiseeni tiedostamatta tai tiedostetusti? Mitä kehittämisenäkökulmia ja menetelmiä on käytetty omassa organisaatiossani?

Muutosprosessi voidaan nähdä myös projektimuotoisena kehittämishankkeena. Projektin ominaisuuksia on, että sillä on alku ja loppu, tietty aikajänne, tavoite, projektisuunnitelma ja projektiryhmä, jota johtaa projektipäällikkö. Projektihallintaan liittyy projektin tavoitteiden mittaamista ja tuloksien raportointia ohjaus- tai johtoryhmälle sekä yhteistyön koordinoitua tarvittavien sidosryhmien kanssa. Projektihallinnan tavoitteena on varmistaa projektin onnistuminen. Jos organisaatiossa on laaja-alaisesti hyödynnetty projektimuotoista toimintamallia, voidaan puhua projektitoimintakulttuurista. Uusi projektitoimintakulttuuri ei kuitenkaan synny hetkessä. Organisaatiomuutosten toteuttamisessa projektitoimintakulttuuri voidaan jakaa kahteen erilaiseen tyyliin: kurinalaiseen ja

tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin ja; joustavaan ja analyyttiseen projektitoimintakulttuuriin. Taulukossa 1 on esitetty näiden eroavaisuuksia. Alkuperäisestä taulukosta poiketen tässä esitetystä taulukosta on jätetty pois esimerkin omaiset sovellusalat erilaisissa organisaatiomuutostyypeissä. Molemmille toimintatavoille löytyy tilanteensa, mutta joustava ja analyyttinen projektitoimintakulttuuri vaatii projektipäälliköltä usein enemmän kokemusta. Joustavassa ja analyyttisessä toimintamallissa tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista projektin onnistumisen kannalta. Alkuperäiset tavoitteet voivat muuttua projektimatkan aikana vastaamaan projektin kokonaisuonnistumisen kannalta oikeita tavoitteita. Aluksi asetetut tavoitteet saattavat olla epätarkoituksenmukaisia tai jopa vääriä. Joustavan ja analyyttisen projektijohtamisen ideana on yhdessä oppiminen. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 95–103)

Taulukko 1. Kaksi mahdollista projektitoimintakulttuuria (Juuti & Virtanen, 2009, s. 101).

	Kurinalainen ja tavoitteisiin sidottu projektitoimintakulttuuri	Joustava ja analyyttinen projektitoimintakulttuuri
Projektin merkitys	Projekti on välttämättömyys, organisatorinen rakenne muutoshallintaan.	Projekti nähdään mahdollisuutena, innovaatioväylänä ja muutoksen läpivientialustana.
Projektipäällikön rooli	Projektipäällikkö on tavoitteiden toteutumisen todentaja.	Projektipäällikkö on ensisijaisesti ihmisten inspiroija ja kannustaja.
Projektisuunnitelman merkitys	Projektisuunnitelma sitoo osallistujia.	Projektisuunnitelmaa tarkennetaan matkan edistyessä.
Projektihallinta	Projektihallinta tähtää lähinnä poikkeamien tarkasteluun ja riskienhallintaan.	Projektihallinnan keskiössä projektin pienten menestystarinoiden konseptointi ja levittäminen.
Projektijohtamisen idea	Tavoitteiden saavuttaminen.	Yhdessä oppiminen.
Projektitoimintakulttuurin ajatuksellinen perusta	Kontrollointi.	Luottamus.

Organisaatiomuutosprosessi voidaan toteuttaa monella tapaa. Kotterin (1996) ja Mattilan (2007) mallit on esitelty seuraavassa kappaleessa, ja ne ovat vaiheittain eteneviä eli inkrementaalisia prosesseja. Toinen ääripää on rationaalinen muutos, joka tähtää kokonaisvaltaiseen muutokseen nopeasti. Onnistuessaan rationaalinen muutos tuottaa ratkaisun, joka oli jo etukäteen suunniteltu. Aikaa ei kulu muutosprosessin läpi viemiseen ja kehittämiseen, jolloin henkilöstö pääsee nopeasti muutoksen jälkeen takaisin perustehtäviensä äärelle. Epäonnistuessaan rationaalinen muutosprosessi saa todennäköisesti osakseen kritiikkiä ja horjuttaa luottamusta johtoon. Vaiheittainen muutosprosessi on muutoksessa mukana oleville hyväksyttävämpi, koska on helpompaa hyväksyä suurempaan muutokseen tähtääviä pienempiä muutoksia, kuin kokonaisvaltaista isoa muutosta kerralla. Virheiden korjaaminen onnistuu paremmin vaiheittaisen muutosprosessin aikana, mutta toisaalta pitkäkestoinen muutosprosessi voi rasittaa organisaatiota ja vie aikaa perustehtäviltä. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 54–55)

3.2.1 Onnistunut muutosprosessi

John P. Kotterin teos *Muutos vaatii johtajuutta* (1996) on vuosikymmenten ajan ollut organisaatiomuutoksia käsittelevän kirjallisuuden suosiossa. Kotter itse on toiminut johtajuuden professorina Harvard Business Schoolissa ja hänen teoksensa perustuu tutkimukseen, jossa määriteltiin poikkeuksellisen hyvin onnistuneille muutosprosesseille ominainen kahdeksan portainen menetelmä. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 132)

Tämän opinnäytetyön tapaustutkimuksessa on yhdistetty Kotterin teoria ja yhteistoimintamenettelyn prosessi, ja sitä käytetään teoriaperusteisen laadullisen tutkimuksen teorianä.

Onnistunut organisaatiomuutos huomioi ihmisten johtamisen tai johtajuuden, engl. leadership, ja asioiden johtamisen, engl. management. Molempia tarvitaan. Asioiden johtaminen sisältää toiminnan prosesseja, kuten suunnittelua, budjetointia, organisointia, resurssointia, mittaamista, raportointia ja valvontaa. Ihmisten johtamisen perusprosessit liittyvät yrityksen tai yhteisön toiminta-ajatuksen rakentamiseen tai sen muuttamiseen. Johtajuuden keinoilla, kuten suunnan näyttämisellä, oikeiden ihmisten tuomisella yhteistyön äärelle sekä kannustamisella ja inspiroinnilla saadaan ihmiset kulkemaan kohti haluttua

suuntaa ja tavoittelemaan yhdessä tulevaisuuden visiota. Muutoshankkeissa onnistumisen edellytys liittyy 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamiseen. (Kotter, 1996, s. 22–23)

Onnistuneen muutoksen kahdeksaan vaiheeseen liittyy lähtökohtien valmistelua, päätös siitä mitä tehdään, ajatteluntavan muutoksen tavoittelu ja tunteiden muuttumisen tavoite. Tällä muutoksen kaarella vaikutetaan ihmisten käytöksen muuttumiseen ja luodaan uudenlaista organisaatiokulttuuria. (Kotter & Rathgeber, 2014, s. 127–128)

Onnistuneen muutoksen kahdeksan vaihetta ovat seuraavat:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
 2. Ohjaavan tiimin perustaminen
 3. Vision ja strategian laatiminen
 4. Muutosvisiosta viestiminen
 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
 6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
 7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin
- (Kotter, 1996, s. 18).

Muutosprosessin aloittaa aina perusteltu tarve tai syy muuttaa nykytilannetta. Kahdeksan vaiheinen muutosprosessi alkaa muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden todistamisesta muille. Tavoitteena on saada muut ymmärtämään, minkä takia muutos on tehtävä, ja miksi juuri nyt. Kun lähtökohdat muutoksen tarpeelle on sisäistetty, tarvitaan tiimi luotsaamaan muutosta läpi koko muutoksen elinkaaren. Ohjaavalla tiimillä on oltava tarpeeksi arvovaltaa, taitoa ja vahvuutta. Ohjaavan tiimin tärkeitä taitoja ja osaamisalueita on johtaminen, viestintä, vuorovaikutus, osallistaminen, luotettavuus, auktoriteetti, analyysikyky ja ajanhallintataidot. Yhdellä ihmisillä ei välttämättä näitä kaikkia taitoja ole, eikä yksi ihminen kaikkea ehtisikään, siksi puhutaan ohjaavasta tiimistä. Kun lähtökohdat ja muutoksesta vastuussa olevat henkilöt määriteltä, luodaan muutokselle visio ja strategia. Nykytila-analyysin avulla määritellään missä nyt ollaan, ja strategian avulla määritellään millä tavalla päästään kohti tavoiteltua tulevaisuutta eli visiota. Tässä vaiheessa tehdään päätös

muutoksesta. Toteutusvaihe käynnistää vasta varsinaisen muutoksen. Toteutusvaiheessa on tärkeää viestiä ja varmistaa, että muutoksen tarpeet on ymmärretty ja mahdollisimman moni hyväksyy vision ja strategian. Ohjaava tiimi johtaa esimerkiksi henkilöstöä ja näyttää mallia uusista toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan ottavan käyttöön. Henkilöstölle tulee antaa laajat oikeudet toimia uuden toimintamallin mukaisesti. Uuden toimintamallin tieltä on poistettava esteitä, kuten järjestelmiä, rakenteita ja asenteita, jotka jarruttavat muutosta. Henkilöstöä tulee kannustaa ideoimaan uudenlaisia visioita tähtääviä toimenpiteitä ja auttaa ideoiden kokeilemisessa. Nopeiden lyhyen aikavälin voittojen kehittämisellä, esimerkiksi osatavoitteiden tai näkyvien muutosten muodossa, saadaan luotua onnistumisen kokemuksia henkilöstölle. Onnistumiset luovat toivoa muutokselle ja tekevät muutoksen etenemisen konkreettiseksi. Muutoksen tavoitteena on uuden organisaatiokulttuurin luominen ja juurruttaminen, joten muutoksen loppuvaiheessa on tärkeää painaa päälle entistä kovemmin ensimmäisten onnistumisien jälkeen. Yksi suurimmista virheistä tässä vaiheessa on liian aikaisin julistettu voitto. Muutosprosessin aikana voi tulla tarve uudelle osaamiselle ja olemassa olevan henkilöstön perehdyttämiselle uusiin rooleihin. Muutosten toteuttamista tulee jatkaa sinnikkäästi kerta toisensa jälkeen, kunnes visio on toteutunut. Kun uusia toimintamalleja on otettu käyttöön, pitää myös varmistaa, ettei syystä tai toisesta valuta takaisin vanhaan. Muutosprosessin tavoitteena on luoda uusi parempi organisaatiokulttuuri, joka on tarpeeksi vahva syrjäyttämään vanhat toimintaa jarruttaneet perinteet. (Kotter & Rathgeber, 2014; Kotter 1996, s. 18)

Työelämäprofessori Pekka Mattila kirjassaan *Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun muutokseen* (2007, s. 131–132) jakaa onnistuneen muutosprosessin vaiheet neljään osa-alueeseen: Perustan luominen, Käynnistystoimenpiteet, Hallittu eteneminen ja Vakiinnuttaminen. Vaiheet seuraavat toisiaan järjestyksessä, mutta ne myös limittyvät toistensa sisään tai voivat jopa kulkea mukana koko muutosprosessin ajan. Mattilan mukainen onnistuneen muutosprosessin vaiheistus sisältää samoja elementtejä, kuin Kotterin (1996) kahdeksan vaiheinen prosessi. Mattilan teoriassa Perustan luominen -vaihe sisältää strategian ja vision, ja seuraava Käynnistystoimenpiteet -vaihe pitää sisällään kiireellisuuden tunteen luomisen ja osallistamisen, jotka luetaan osaksi käynnistystoimenpiteiden viestintää. Viestintä on jatkuvaa ja toimii kantavana voimana läpi Hallittu eteneminen -vaiheen. Muutoksen vakiinnuttaminen osaksi uutta

organisaatiokulttuuria on molempien lopullinen tavoite. Muutosprosessin onnistumiseksi on määritelty eri vaiheisiin liittyviä avaintehtäviä, jotka on esitetty kuvassa 17.

Kuva 17. Muutosjohtamisen nelivaiheinen malli tehtävineen (Mattila, 2007, s. 204).



Johtamisesta ja organisaatioista paljon kirjoittaneet professorit Pauli Juuti ja Petri Virtanen (2009) tuovat teoksessaan Organisaatiomuutos esille organisaatiomuutoksien erilaisia näkökulmia ja kompleksisuuden käsitteen hyväksymisen eli monimutkaisuuden ja moniäänisyyden organisaatiomuutosten lähtökohdaksi. Juuti & Virtanen (2009, s. 167) ovat listanneet kaikille organisaatiomuutoksien onnistumiselle yhteisiä ja helpottavia aiheita, ja niitä ovat:

- ”henkilöstön osallistumisen merkitys,
- eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välisen keskustelun merkitys,
- vahvan organisaatiokulttuurin ja arvojohtamisen merkitys,
- prosessiajattelun ja -johtamisen korostuminen,
- kielen ja kielikuvien merkitys,
- tunteiden ja kokemusten merkitys ja
- erilaisuuden hyväksymisen merkitys.”

3.2.2 Ihmisten johtaminen muutosprosessissa

Kotterin (1996, s. 23) mukaan muutoshankkeissa onnistumisen edellytys liittyy 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamiseen ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamiseen.

Onnistunut ihmisten johtaminen vaatii tuntemusta ihmisen käyttäytymisestä ja ihmisten erilaisuuden ymmärtämistä. Tunneäly on yksi taidokkaan muutosjohtajan ominaisuuksista, ja sillä tarkoitetaan kykyä havainnoida omia ja muiden tunteita ja hyödyntää tunteiden merkityksiä ongelmanratkaisussa. Empatia tarkoittaa kykyä asettua toisen ihmisen asemaan. Ihminen on kaiken kaikkiaan hyvin monimutkainen psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus ja useat menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden asiat vaikuttavat ihmiseen. Tässä kappaleessa pyritään tuomaan esille organisaatiomuutoksen kokemisen kannalta olennaisia ihmisen käyttäytymiseen ja tunteisiin liittyviä asioita. Teksti perustuu organisaatiomuutoksiin liittyvän lähdekirjallisuuden tulkintoihin aiheesta, eikä kokonaisuus sellaisenaan ole tarpeeksi kattava, että aihetta voisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Seuraavaksi pieni pintaraapaisu erittäin mielenkiintoiseen aiheeseen.

Henkilön omat kokemukset ja kokemusten perusteella tekemät tulkinnat asioista muodostavat kokonaisuuden, jossa elämme. Neljä perusperiaatetta kokemisen muodostumisesta auttaa hahmottamaan, miksi meidän on usein vaikea kohdata muutosta. Kokemusten syntyä voidaan tarkastella suhteessa itseen, opittuihin tapoihin, muihin ihmisiin ja asioihin sekä; suhteessa vuorovaikutukseen eli millä tavoin havainnoimme maailmaa ja miten mieleemme on tottunut rakentamaan asioiden välille järkeenkäyviä riippuvuussuhteita. Jos uusien asioiden kokeminen, kuten muutos, perustuu edellä kuvatun mukaiseen koettujen kokemusten kautta tapahtuvaan tulkintaan, niin uusien asioiden ja tapahtumien tulkinnan kohdalla mennään tuntemattomalle alueelle. Ihmismieli yrittää selvittää uusista asioista tai tapahtumista vanhojen kokemusten avulla, mutta jos tämä ei onnistu niin yksi vaihtoehto on, että mieli saattaa muuttaa tarinaa sen mukaiseksi, että se asettuu omien kokemusten sarjaan sopivana. Mielen muokkaama versio tapahtumasta voi helpottaa muutoksen sopeutumista tai aiheuttaa muutosta haittaavan vääristymän. Jos ihmismieli huomaa, että kyseessä on täysin uusi asia tai tapahtuma, joita ei voi tulkita aiempien kokemusten kautta, joutuu hän huomioimaan mitä muut tästä uudesta asiasta ja sen vaikutuksista ajattelevat. Jos henkilö ryhtyy keskustelemaan uuden asian merkityksistä

muiden kanssa, ottaa hän riskin, että joutuu neuvottelemaan oma sosiaalisen asemansa uudelleen suhteessa toisiin. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 111–112)

Muutoksen herättämät tunteet liittyvät ihmisen aiempiin kokemuksiin aiheesta. Tunteet ovat voimakkaita, jos ne liittyvät merkityksellisesti ja henkilökohtaisesti omaan kokemusympäristöön. Tunteet voivat olla heikompia, jos ne liittyvät vain vähäisesti itseen. Esimerkiksi toisessa työyksikössä koettu muutos ei herätä niin paljon tunteita, kuin omalle kohdalle osuva henkilökohtainen muutos. Ihmiset reagoivat samaan muutoksen hyvin eri tavoin. Esimerkiksi toinen voimakkaammin tai näkyvämmiin, ja toinen vetäytyvämmiin tai hillitymmiin. Kaikki tunnereaktiot ovat kuitenkin ihan yhtä totta. Ympäristömme on kasvattanut meidät niin, että tunteiden näyttämistä, erityisesti negatiivisten tunteiden, pitäisi varoa. Saatamme jopa kokea syyllisyyttä ja häpeää voimakkaasta tunnereaktiosta. Oli tunnereaktio minkälainen tahansa, pitäisi negatiiviset tunteet pystyä käsittelemään, etteivät ne jää möykyiksi, tai tunnelukoiksi sisällemme. Tunteiden käsittely onnistuu eri ihmisiltä eri tavoin, mutta yhteistä on se, että vaikeiden tunteiden työstäminen vie aikaa. Organisaation muutostahti saattaa olla niin nopeaa, ettei tunteita ole ehditty käsitellä ennen seuraavaa muutosta. Tämä voi johtaa pahimmillaan kierteeseen, jossa työntekijä tekee vain perustehtävänsä, eikä halua osallistua työyhteisön kehittämiseen. Kierre jatkuu, kun organisaatio joutuu tekemään rajumpia muutoksia, koska kehittäminen ei kumpua normaalitoiminnasta. Kierre on syvimmillään, kun ihmiset pyrkivät säilyttämään hillityn ulkokuorensa, vaikka sisällä raivoaa tunnekuuhu. Tällä tiellä organisaatio on kriisin partaalla. Käsittelemättömät negatiiviset tunteet voivat toimia työyhteisön kehityksen jarruna. (Juuti & Virtanen, s. 118–123)

Ihmisen luonteenpiirteitä, persoonaa ja ominaisuuksia kuvataan työelämään ja muutosjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa usein roolien avulla. Oletko punainen, sininen, keltainen vai vihreä tyyppi? (Erikson, 2019). Minkälaisen kirjainlyhennelmän saat Mayers-Briggsin-persoonallisuustestin tuloksena? Tunnistatko sinä pingviinitarinasta ketkä ovat työympäristösi NoNot, Fredit ja Alicet? (Kotter & Rathgeber, 2014). Lean asiantuntijatyön johtamisessa -teoksessa (Torkkola, 2016) pääosia esittää muutoksia vastustava Seppo, heti mukaan lähtevä Jussi ja matkan vaikeuksista voittoon kulkeva Veijo. Mattila (2007) on tunnistanut muutostilanteissa toistuvia organisaatiosta riippumattomia samankaltaisia rooleja, joita ovat muutosvetureina toimivat Aktivistit; hiljaisena enemmistönä toimivat

Seurailijat; aiempaan huonon kokemukseen mielipiteensä perustavat Epäilijät; vastustava, äänekäs, mutta harvalukuinen Oppositio sekä; vielä harvinaisempi Opportunisti, jonka ajatusmaailmaa karrikoiden luonnehditaan: ”kaikki käy, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää hyvältä ansioluettelossa”.

Nämä kaikki roolihahmot ovat yleistä, ja sellaisenaan ne tuskin pätevät keneenkään todelliseen henkilöön. Roolihahmojen taustalla on kuitenkin erittäin tärkeä muutosjohtajan ominaisuus: erilaisuuden ymmärtäminen voimavarana. Jokainen meistä on erilainen luonteeltaan, kokemuksiltaan, taustoiltaan ja tavoitteiltaan. Ryhmädynamiikan osalta ja ryhmän roolituksen kannalta paras ryhmä on sellainen, jossa on monimuotoisuutta. Jos ryhmän jäsenet ovat liian samankaltaisia, ei ryhmä pysty antamaan parastaan.

Organisaatiomuutoksissa syntyy usein muutosvastarintaa, jota voi esiintyä henkilöstön tasolla, mutta myös muutoksen toteuttajan tasolla. Muutoksella voi olla esihenkilöiden asemaan vaikuttavia seurauksia, joka aiheuttaa heissä muutoshaluttomuutta.

Muutosvastarinnan taustalta kannattaa kartoittaa sen todelliset syyt ja lähteet eli mistä vastarinta kumpuaa. Muutosvastarintaa voi myös hyödyntää muutosprosessissa, sillä siihen liittyvien kipeiden aihealueiden purkamisen avulla, voidaan päästä käsiksi juurisyihin, jotka jarruttavat organisaation uudistumista. (Mattila, 2007, s. 20–22)

Muutosvastarinta ilmenee monin eri tavoin yksilöiden ja ryhmän tasoilla. Muutosvastarintaa havainnoidessa on tärkeää ymmärtää näkemyseron ja konfliktin välinen ero. Kumpi riitelee ihmiset vai asiat? Tunnereaktio muutosta kohtaan voi olla myös ihmisen selviytymismekanismi, eli sellainen tiedostamaton rutiini, joka on opittu elämän aikana.

Muutosvastarinnan ilmenemisestä on tehty hyvä listaus, jossa Mattila (2007) on laajentanut Kososen ym. (1999) alkuperäistä listausta. Muutosvastarinnaksi kumpuavat lähteet ja niiden ilmenemismuodot on esitetty taulukossa 2. (Mattila, 2007, s. 20–23)

Taulukko 2. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila, 2007, s. 22; Kosonen, ym. 1999).

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktio.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puute	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Muutosvastarintaa voi ajatella myös kriittisenä laaduntarkastajana, sen tehtävänä on arvioida, onko muutoksen tarpeet perusteltu riittävällä tasolla ja kuulijakunnan tasoisesti. Onko muutoksesta viestitty riittävästi ja onko varmistettu, että viesti on mennyt oikein ymmärrettynä perille. Muutosvastarinta tekee tilaa jollekin uudelle, ja siihen liittyy aina tunteita. Muutos on aina myös poisoppimista, luopumisen tuskaa ja surutyötä.

4 Case: organisaatiomuutos kunnassa

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusotteeksi eli tutkimusstrategiaksi on tässä tutkimuksessa valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, koska tutkimusaineisto on tekstimuodossa ja sen avulla muodostetaan käsitys ilmiöstä eli todellisesta tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Case: organisaatiomuutos kunnassa -tutkimuksesta käytetään myöhemmin tekstissä sanaa tutkimuskohde. Tutkimusasetelma on vertaileva ja teoriavetoinen, koska tapausta verrataan teoriaan, jossa on yhdistetty Kotterin (1996) teoria onnistuneesta organisaatiomuutoksesta ja yhteistoimintamenettelyn prosessi. Tutkittavasta organisaatiomuutoksesta on pidetty yhteistoimintamenettelyn mukaiset neuvottelut ja tutkimusaineistona on neuvotteluihin liittyvä dokumentointi. Yhteistoimintaprosessi on kuvattu ja ohjeistettu kohdeorganisaation intranetsivuilla, joten voidaan olettaa, että aineistosta löytyisi yhteistoimintaprosessin mukaisia samansisältöisiä elementtejä. Yhteistoimintaa säätelee Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449), joten voidaan myös olettaa, että lakia on noudatettu ja se tuo yhdenmukaisia elementtejä aineiston ja vertailuteorian välille. Yhteistoimintamenettelyä ja onnistuneen muutoksen teorioita on tutkittu raportin luvussa 3 Organisaatiomuutos prosessina.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli osoittaa yhteistoimintamenettelyn rooli ja sijainti onnistuneen organisaatiomuutosprosessin sisällä. Tämä tavoite saavutettiin teorian muodostamisen yhteydessä. Toissijaisena tavoitteena oli kvalitatiivisen tutkimustyyppin, sisällönanalyysin, avulla löytää tutkimusaineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia verrattuna teoriaan ja analysoida näiden tuloksien merkityksiä. Analyysi mahdollisti havaintojen tekemisen, miten muutosprosessia voitaisiin kehittää kohdeorganisaatiossa. Osa suosituksista annetaan kohdeorganisaatiolle luottamuksellisena, jotta tutkimuksen anonymiteetti säilyy.

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen aineisto oli jo olemassa, sillä tutkimuksessa tutkittiin jo tapahtunutta organisaatiomuutosta. Tutkimuksen tausta-aineisto eli organisaatiomuutoksen yhteistoimintamenettelyä koskevat asiakirjat eli päätökset, tausta-aineisto, palautteet ja lopputuotokset, on saatu pääosin kohdeorganisaation intranetistä, johon oli perustettu henkilöstölle oma sivusto kyseiselle organisaatiomuutokselle. Tutkimuksen tausta-aineistoa käsitellään tässä raportissa luottamuksellisena, joten tutkittavaa tapausta ei voi eikä ole tarkoituksenmukaistakaan tunnistaa raportista.

Tutkimusta varten myönnettiin kohdeorganisaatiossa tutkimuslupa, jonka nojalla tutkija sai pyytää tutkimusaineistoa kaikilta organisaation toimialoilta. Alkuperäisenä tavoitteena tutkimussuunnitelmassa oli ottaa tutkimukseen mukaan 3–5 organisaatiomuutosta. Aineistoa saatiin vain yksi tapaus, mikä hieman muutti alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksen tavoitteena oli tehdä organisaatiomuutoksien välisiä vertailuja ja näin löytää paikallisia muutosjohtamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Koska tutkimukseen saatiin mukaan vain yksi tapaus, ei ole tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista tehdä yleistyksiä muutosjohtamisen tilasta kohdeorganisaatiossa. Tutkittavia tapauksia etsittiin tutkimukseen mukaan kahdella tavalla. Organisaatiomuutoksia on ehdotettu kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon toimesta, jonka jälkeen tutkija on lähestynyt ehdotettujen organisaatiomuutoksien esihenkilöitä suoraan. Lisäksi kaikilla organisaation esihenkilöillä oli mahdollisuus ilmoittautua tutkimukseen mukaan. Tätä kautta ei saatu yhtään yhteydenottoa. Mahdollisuudesta ilmoittautua mukaan tutkimukseen ilmoitettiin esihenkilöille kohdeorganisaation sisäisessä sosiaalisessa mediassa Workplacessa. Kutsua toistettiin kahdesti.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa varauduttiin myös esihenkilöille tehtäviin haastatteluihin, jos aineisto vaatii tarkennusta. Haastattelut oli suunniteltu toteuttavan teemahaastatteluina, ja vain ja ainoastaan tarvittaessa. Haastatteluiden tavoitteena ei olisi ollut kerätä lisää tutkimusaineistoa, vaan tarvittaessa selventää ja tarkentaa dokumentoitua tutkimusaineistoa. Yhtään haastattelua ei toteutettu tutkimuksen aikana.

4.3 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tunnistaa siitä, että se analysoi merkityksiä aineistosta, joka on tuotettu kirjoittaen, puhuen tai kuva-aineistojen avulla. Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat subjektiivisuus ja kokemusperäisyys. Laadullinen tutkimus nojaa ajatukseen, että useat tekijät vaikuttavat kokemukseen, eikä näin ollen todellisuus ole yksiselitteinen tai pelkistetty. Vaikuttavia tekijöitä ovat kulttuuri, sosiaalinen konteksti, kieli, symbolit, vakiintuneet tavat ymmärtää ja kommunikoida, itsestään selvät toimintatavat ja instituutiot. (Ronkainen ym., 2013, ss. 81–82)

Kun kerrotaan laadullisesta tutkimuksesta, on myös hyvä kertoa määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Määrällisen tutkimuksen tunnistaa siitä, että aineistoa kerätään numeerisesti mitattavassa muodossa, ja näin ollen tutkimusaineistoa pystytään analysoimaan tilastotieteen keinoin. (Ronkainen ym., 2013, ss. 83–84)

Miksi sitten on olemassa laadullinen ja määrällinen tutkimus? Määrällisen tutkimuksen alkulähteet ovat luonnontieteissä ja laadullisen tutkimuksen taas ihmistieteissä. Tiedeyhteisö on käyttänyt määrällistä tutkimusta ensin, ja laadullinen tutkimus on yleisesti hyväksytty vasta myöhemmässä vaiheessa. Historiallisten kiistojen jälkeen laadullinen tutkimus on kuitenkin vakiinnuttanut asemansa, ja sen sisällä on kehittynyt erilaisia itsenäisiä tutkimussuuntauksia. Laadullisen tutkimuksen mukaan tuleminen tieteen tekemiseen on monipuolistanut tutkimuksen alaa. (Ronkainen ym., 2013, s. 91)

Laadullinen ja määrällinen tutkimustapa ovat käytäntöjä, jotka kiinnittävät huomion eri asioihin (Ronkainen ym., 2013, s. 80). Tutkimusmenetelmiä voi myös yhdistää.

Laadullinen tutkimus on mahdollista muuttaa numeeriseen muotoon sisällön luokittelun tai koodaamiseen avulla, jolloin laadullisen tutkimuksen analysoinnissa voidaan hyödyntää tilastotieteen keinoja. Numeerinen esiintymistiheys ei voi kuitenkaan olla laadullisen tutkimuksen päätulos, mutta esiintymistiheyden avulla voidaan sanallisesti kuvailla asioiden yleisyyttä aineistossa. (Juhila, 2021) Tähän tutkimukseen tutkimusmenetelmäksi valitun sisällönanalyysin tavoitteena on pelkistää ja luokitella aineistoa matriisissa eli taulukossa tehtävää vertailua varten.

Laadulliseen aineistoon voi suhtautua ainakin kahdella eri näkökulmalla faktanäkökulmalla tai näytenäkökulmalla. Faktanäkökulma tarkastelee aineistoa: teksti, puhe ja videot, asianäkökulmasta eli mitä kerrotaan. Näytenäkökulma taas tulkitsee, miten kerrotaan. (Puusa, 2020, Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin -luku, yhdeksäs kappale) Tässä opinnäytetyössä näkökulmaksi on valittu faktanäkökulma.

Laadullista tutkimusta tehdessä on joka kerta perusteltava mitä ollaan tekemässä ja mitä ei olla tekemässä. Perustelut koskevat tutkimuksen teknisen toteutuksen lisäksi myös tutkijan roolia, jolla on aina olemassa jonkinlaisia ennakko-oletuksia, uskomuksia, arvoja ja päämääriä. Vaikka tutkija yrittäisi olla kuinka objektiivinen tahansa, niin tiedostamattaan häntä ohjaa aiemmat kokemukset, oma osaaminen ja tietotaso. Tämän tiedostaminen laadullista tutkimusta tehdessä, ja sen auki kirjoittaminen on tärkeää tutkimuksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Laadullisen tutkimuksen tilasta -luku, kappale 2.3) Tutkijan omaa roolia on pohdittu tarkemmin kappaleessa luotettavuuden pohdinta.

Kirjallisen, kuvallisen ja puhutun aineiston tutkimusmenetelmiksi soveltuvat laadullisen tutkimuksen tutkimustyypeistä sisällönanalyysi, joka tutkii kieltä ja diskurssianalyysi, joka tutkii saman aineiston prosessia. Sisällönanalyysi tutkii tuotettua kieltä todellisuuden kuvana ja näkökulmana on tietopainotteisuus. Kun taas diskurssianalyysi tutkii, miten todellisuus on rakennettu ja näkökulmana on vuorovaikutteisuus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Mistä laadullinen tutkimus on tehty? -luku, kappale 1.3.5)

Tätä tutkimusta palvelee paremmin sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä, sillä organisaatiomuutoksia on päätetty jo alkuvaiheessa tutkia vain siitä näkökulmasta, mitä dokumentointi tutkijalle paljastaa. Vaikka tutkimuksessa tutkitaan muutosprosessia, ei sitä pidä sekoittaa diskurssianalyysin tavoitteeseen tutkia aineiston prosessia eli miten todellisuus on rakennettu. Sisällönanalyysi olettaa aineiston todellisuuden kuvauksena, mutta onko se todellisuudessa sitä? Tutkimuksen luotettavuutta on pohdittu erikseen sille varatussa kappaleessa, ja yksi hyvä kysymys onkin, voidaanko organisaatiomuutosprosessista tuotettua dokumentointia luotettavalla tavalla pitää todellisuuden kuvana organisaatiomuutoksesta?

4.4 Tutkimusmenetelmät

4.4.1 Laadullinen teorialähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi soveltuu kirjoitettujen dokumenttien, haastattelujen, videoiden ja äänitteiden ja kuvien analysointiin. Laadullisen sisällönanalyysin yksi työvaihe on koodata eli luokitella ja jäsentää aineistoa pääluokkiin, yläluokkiin ja niitä tarkentaviin alaluokkiin. Koodauksen on oltava systemaattista ja aineisto on käytävä huolellisesti läpi. Pelkkä koodaus ei kuitenkaan riitä analyysiksi. Käsitellyn aineiston sisällöstä analysoidaan johtopäätöksiä, jotka avaavat tutkimuksellisesti kiinnostavia näkökulmia. Analyysin tukena voi käyttää kysymyksiä: Mikä sisällöissä on kiinnostavaa? Minkälaisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä nousee aineistosta esille? Onko yksityiskohdista pääteltävissä laajempaa kokonais kuvaa? (Vuori, 2021)

Puusa ym. (2020) kiteyttää kirjassa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät sisällönanalyysin näin: ”Sisällönanalyysi etenee vaiheittain ja tutkijan tehtävänä on pelkistää hajanainen aineisto informatiiviseen muotoon, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä.”

Sisällön erittelyä ja sisällönanalyysiä ei pidä sekoittaa toisiinsa. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumentin analyysia, jossa lasketaan sisällöstä tiettyjä esiintymiä. Esimerkiksi kuinka monta kertaa joku sana tai asia tai teema esiintyy aineistossa. Sisällön erittely voi kuitenkin olla avustava tekninen osuus sisällönanalyysissä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineiston sisältöä sanallisesti ja löytämään aineiston kielestä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi -luku, kappale 4.4.3)

Tämä tutkimus on teorialähtöinen eli ennen tutkimusaineiston sisällönanalyysia on muodostettu teoria, jolla on tavoiteltu optimaalista onnistunutta organisaatiomuutosta, jossa on huomioitu yhteistoimintamenettelyn prosessi. Teoria on muodostettu yhdistämällä lain (449/2007) mukainen yhteistoimintamenettelyn prosessi kunnissa ja Kotterin (1996) kahdeksan vaiheinen teoria onnistuneesta muutoksesta.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä yläluokat muodostetaan teorian perusteella, ja niihin lähdetään etsimään tutkimusaineistosta vastaavia sisältöjä: lauseita ja sanoja. Aineiston

analyysia ohjaa etukäteen tehty analyysirunko, joka toimii karttana sisällönanalyysin edetessä. Tällä tavalla edetään yleisestä yksityiseen. Taulukossa 3 on kuvattu tämän tutkimuksen analyysirunko. Yläluokat on etukäteen teorian perusteella päätetty, mutta alaluokat eli yläluokkiin sisältyvät käsitteet muodostuvat sisällönanalyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi -luku, kappale 4.4.4)

Taulukko 3. Analyysirunko.

Yläluokka	Alkuperäinen ilmaus/lausuma	Pelkistetty lausuma	Alaluokka
1			1.1 1.2
2			2.1 2.2

Tässä tutkimuksessa on vain yksi pääluokka eli analyysiyksikkö, joka on käytännössä tutkittava organisaatiomuutos. Tutkimusaineisto muodostuu yhden organisaatiomuutoksen dokumentoinnista, joka pitää sisällään useita erilaisia asiakirjoja. Tutkimusaineistolle tehdään laadullinen sisällönanalyysi, joka etenee seuraavanlaisesti:

1. Asiakirjojen anonymisointi
2. Huolellinen tutustuminen ja ymmärryksen muodostaminen tapauksesta
3. Koodaus eli sisällöllisten elementtien tunnistaminen ja nimeäminen analyysirungon mukaisesti
4. Sisällöllisten elementtien löytäminen tai niiden puuttumisen toteaminen
5. Löydöksiä asettaminen matriisiin analyysia ja johtopäätöksiä varten

4.4.2 Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa varauduttiin teemahaastatteluiden tekemiseen, mutta yhtään haastattelua ei tarvinnut toteuttaa. Jos organisaatiomuutoksien dokumenttien sisällönanalyysissä olisi jäänyt epäselviä kohtia tai löytynyt epäjohdonmukaisuuksia, olisi voitu harkita esihenkilöille tehtävää teemahaastattelua. Tiedonkeruumenetelmien tulee aina olla perusteltuja ja tässä tutkimuskohteessa haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi oli sen joustavuus ja tilanteisiin mukautuvuus. Teemahaastattelut eivät olisi olleet pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä, vaan dokumenttien sisällönanalyysia selkiyttävä toimenpide.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu eli haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkkaa järjestystä tai niiden sanamuotoa ei ole päätetty etukäteen. Ominaista puolistrukturoiduille haastatteluille on, että osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Hirsjärven & Hurmeen (2008) teemahaastattelumalli pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) kohdennetun haastattelun malliin (engl. the focused interview). Kohdennetussa haastattelussa on neljä ominaispiirrettä.

1. Tiedetään, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen.
2. Tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin, joita haastattelun avulla halutaan selvittää ja tutkia.
3. Haastattelulle kehitetään haastattelurunko.
4. Haastattelun kysymykset kohdennetaan haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin tutkijan analysoimasta tilanteesta.

(Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47)

Teemahaastattelumalli olisi tarvittaessa tukenut hyvin tämän tutkimuksen laadullista sisällönanalyysia, jonka avulla tutkittiin ilmiön tärkeitä elementtejä. Jos tutkimuksessa olisi ollut alkuperäinen tavoitemäärä tutkimuskohteita eli 3–5 organisaatiomuutosta, olisi teemahaastattelujen osalta pitänyt tarkasti arvioida, ettei haastattelu luo analysoitavien aineistojen välille eriarvoisuutta.

Haastattelurunko laaditaan teema-alueetasolla, eikä yksityiskohtaisten kysymysten tasolla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 66). Taulukossa 4 on esitetty alustava haastattelurunko.

Taulukko 4. Teemahaastattelun runko teema-alueittain.

1	Asiakirjojen puuttuminen.
2	Epäjohdonmukaisuus muutosprosessissa.
3	Ymmärtämisongelma, tutkijalle ei avaudu ammattilaistermit tai teksti on kirjoitettu epäselvästi.
4	Epäily kirjoitusvirheestä tekstissä, joka muuttaa asian merkitystä olennaisesti.

Haastattelut oli suunniteltu toteutettavan puhelimesta tai videoneuvotteluyhteydellä. Haastattelut olisi tallennettu myöhemmin tapahtuvaa aineiston litterointia eli puhtaaksi kirjoitusta varten. Aineiston litteroinnissa voidaan nykyään hyödyntää puheentunnistusteknologiaa. Analyysi haastatteluaineistolle olisi tehty kuten dokumenteille eli laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Teemahaastattelu noudattaa joustavuuden periaatetta eli melko tarkasti tiedetään mitä halutaan kysyä, mutta kysymysten esittämiselle ei ole välttämättä tarkkaa suunnitelmaa. Teema-alueisiin liittyviä kysymysmuotoja on hyvä hahmotella etukäteen, jotta turvataan riittävä tiedonsaanti. Kysymysten esittäminen aloitetaan laajoista kysymyksistä ja edetään kohti rajatumpia ja täsmällisempiä kysymyksiä syventyen ns. suppilotekniikan avulla. Haastattelutilanteeseen on jätettävä tarpeeksi väljyyttä tilanneratkaisujen tekoon. Haastattelijan rooli on aktiivinen kuuntelija, joka ohjaa keskustelua oikeaan suuntaan. Hyvä haastattelijaa oivaltaa nopeasti haastateltavan vastauksista oikeat ja olennaiset merkitykset, sekä osaa ja huomaa esittää vastauksiin liittyviä jatkokysymyksiä, jotka voivat avata uusia tärkeitä suuntia haastattelussa. Teemahaastattelussa tilanne muistuttaa keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, ss. 102–103, 109)

4.5 Aineiston analysointi

Tuomi & Sarajärvi (2018) kiteyttää analyysin tarkoituksen ja tavoitteen (Burns & Grove 1997; Strauss & Cobin 1998) mukaan näin:

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen aineiston analysoinnin tavoitteena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä.

Deduktiivisessa analyysissä tai toiselta nimeltään teorialähtöisessä analyysissä on ensin muodostettu teoria, josta on johdettu kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. Deduktiivisen analyysin vastakohta on induktiivinen analyysi, jossa aineistosta itsestään nousee esille teemoja, joista pyritään muodostamaan teoria. Deduktiivista analyysia pidetään luonnontieteellisen tutkimuksen perinteisenä analyysimallina. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi -luku, kappale 4.2.)

Tässä tutkimuksessa muodostettiin teorian avulla yläluokat, joihin lähdettiin etsimään tutkimusaineistosta yläluokkaa vastaavaa sisältöä. Tavoitteena oli löytää teorian ja aineiston välillä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien esiintymistiheyksistä, niistä muodostuvista selkeistä johdonmukaisuuksista tai toistuvista kuvioista, voitiin tehdä johtopäätöksiä muutosprosessista. Tulokset esitellään sanallisesti ja visuaalisesti havaintomatriisin eli yhteen kokoavan taulukon avulla luvussa 5 Johtopäätökset ja pohdinnat.

Jos aineistoa olisi ollut kovin laajasti, olisi yläluokat ja alaluokat voitu muuttaa numeeriseen muotoon, ja hyödyntää analysoinnissa tilastotieteen keinoja. Tässä tutkimuksessa toimiva määrällisen tutkimuksen analyysikeino olisi konfirmatorinen faktorianalyysi.

Konfirmatorisen faktorianalyysin lähtökohtana on, että tutkijalla on ennen analyysin suorittamista teoriaan perustuva oletus aineiston faktorirakenteesta. Analyysin tulokset kertovat miten hyvin alkuperäiset odotukset eli teoria pitää paikkansa verrattuna yksittäistapauksien faktorirakenteeseen. ”Faktorianalyysissä pyritään löytämään

havaintoyksikön ominaisuuksia kuvaavasta muuttujajoukosta piileviä yhdenmukaisuuksia eli faktoreita.” (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2021)

Analyysiaineistoa syntyi sen verran vähän tässä tutkimuksessa, ettei tilastotieteen keinoja lähdetty soveltamaan. Mikäli tutkittavia organisaatiomuutoksia olisi ollut enemmän, olisi voinut olla tarkoituksenmukaista soveltaa tilastotieteen menetelmiä analyysissä. Jo alun perin oletettiin, että teoriasta muodostavia yläluokkia syntyy arviolta kymmenkunta, joten tuloksista voitaisiin tehdä johtopäätöksiä visuaalisesti, kun tulokset asetetaan havaintomatriisiin.

4.6 Luotettavuuden pohdinta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole niin yksiselitteinen kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen vakuuttavuus saadaan ainoastaan silloin, kun tuloksiin on päästy luotettavalla ja systemaattisella tavalla. Keskeinen tekijä on menetelmien tarkka kuvaus, jolloin tutkimustuloksen jälkiä voidaan seurata vaihe vaiheelta, ja niihin voidaan tarvittaessa palata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kritisoitu, sillä tutkimuksen tuloksia pidetään jopa tutkijan keksiminä ja tutkijan mielikuvitus voi vaikuttaa perustavanlaatuisesti tutkimuksen tuloksiin. Kritiikki laadullisissa tutkimuksissa kohdistuu standardoitujen menetelmien puutteeseen. (Puusa, ym., 2020, Luku 12 Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa)

Tämän raportin edellisissä kappaleissa 4.4 ja 4.5 on tarkasti kuvattu tämän laadullisen tutkimuksen eteneminen, sen tutkimusmenetelmät ja analyysikeinot. Tutkimus eteni vaihe vaiheelta systemaattisesti suunnitelman mukaisesti.

Aineiston laatu eli yhteistoimintamenettelyn dokumentointi vaikuttaa paljon tutkimuksen pätevyyteen eli validiteettiin. Yhteistoimintamenettelystä on kohdeorganisaatiossa kaikkien esihenkilöiden saatavilla oleva ohjeistus, joten olisi voinut olettaa, että samassa työpaikassa tehdyt organisaatiomuutokset noudattavat organisaation yleistä ohjeistusta ja dokumenttien säilytys on yhteneväistä. Näin ei kuitenkaan ollut dokumenttien säilyttämisen osalta, mikä taas vaikutti siihen, ettei tutkimukseen saatu mukaan suunniteltua määrää tapauksia. Havaittiin, että joissakin tapauksissa yhteistoimintamenettelyn aineisto on ainoastaan

esihenkilön omissa arkistoissa, joten kysymys kuuluukin mitä tapahtuu luottamukselliselle aineistolle, jos aineiston omistava työntekijä eläköityy, vaihtaa työpaikkaa tai on jostain muusta syystä saavuttamattomissa?

Tapaustutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan tapauskohteiden kokonaisvaltaisen tuntemisen avulla (Ronkainen, ym., 2013, s. 68). Aiemmin raportissa esitettiin kysymys, että voidaanko organisaatiomuutosprosessista tuotettua dokumentointia luotettavalla tavalla pitää todellisuuden kuvana organisaatiomuutoksesta? Tässä tutkimuksessa tapaukseen tutustuttiin vain siitä laadittujen dokumenttien avulla. Ei siis voida täysin sanoa, että tapaukseen olisi tutustuttu kokonaisvaltaisesti tai että dokumentit antaisivat todellisen kuvan organisaatiomuutoksen vaiheista. Dokumenttien avulla tapaukseen tutustuminen antaa vain sen kuvan mitä ja miten dokumentit on laadittu. Yhteistoimintaneuvottelun pöytäkirjan luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä kaikki neuvotteluun osallistuneet ovat pöytäkirjan tarkistaneet ja sen osaltaan hyväksyneet. Näin voidaan olettaa, että pöytäkirja on kaikkien osapuolten hyväksymä kertomus neuvottelutilanteesta. Pöytäkirjan laatijalle jää kuitenkin valtuudet päättää kuinka kuvaileva pöytäkirja on. Pelkistetyssä yhteistoimintaneuvottelun pöytäkirjassa on vain todettu osallistujat, ajankohta, suunnitelma muutoksesta ja mahdolliset eriävät mielipiteet. Ulkopuolinen tutkija ei välttämättä saa tapauksesta kokonaisvaltaista käsitystä vain dokumenttien avulla. Tässä tutkimuksessa tutkittiin jo tapahtunutta organisaatiomuutosta, eikä ollut tarkoituksenmukaista lähteä haastattelemaan muutoksessa mukana olleita työntekijöitä. Tehtyjä muutoksia analysoimalla jälkikäteen voidaan kuitenkin oppia, missä onnistuttiin ja mitä olisi jatkossa hyvä tehdä eri tavalla.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta olisi melko helppo lisätä jälkikäteen, jos samalla tutkimusmenetelmällä tutkittaisiin muitakin organisaatiomuutoksia kohdeorganisaatiossa tai kokonaan toisessa organisaatiossa. Perusmalli tutkimuksen tekemiselle on luotu tässä opinnäytetyössä. Reliabiliteetin lisäämisellä voitaisiin myös saada vahvistusta käsitykselle, että yhteistoimintamenettelyn dokumentoinnin säilytys on laadultaan vaihtelevaa.

Tutkijan rooli vaikuttaa aina laadullisessa tutkimuksessa. Lähtökohtaisesti kaikilla on olemassa ennakko-oletuksia, uskomuksia, arvoja ja päämääriä, jotka ohjaavat toimintaa

tiedostamatta. Lisäksi koulutus, omat kokemukset ja tietotaso luovat jo tietynlaisia odotuksia tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Tässä opinnäytetyössä tutkijan omat kiinnostuksen kohteet ovat hyvin vahvasti mukana: strateginen johtaminen ja johtamisen kehittäminen.

Kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri on tutkijalle tuttu samoin kuin kunta-alan viitekehys. Tutkimusaineistoa ei ollut etukäteen anonymisoitu, vaikka se oli sellaisena pyydetty. Tutkija tunnisti asiakirjoista henkilöitä ja tämä on voinut vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen ilmiöstä. Tutkimusetiikan kannalta jo tutkimussuunnitelmavaiheessa tehtiin päätös, että organisaatiomuutokset, joita tutkitaan ovat sellaisia, joissa tutkija ei ole ollut itse mukana. Kuitenkin tämä laajahko organisaatiomuutos on välillisesti koskettanut myös tutkijaa ja tutkijalla oli esikäsityksiä tutkimuskohteesta. Tutkijan esikäsityksinä oli, että tutkittava organisaatiomuutos oli haastava, pitkäkestoinen prosessi, joka herätty henkilöstössä paljon erilaisia tunteita. Lopulta tutkimustulokset olivat positiivisesti yllättäviä, koska ne kumosivat tutkijalle muodostuneita esikäsityksiä.

5 Johtopäätökset ja pohdinnat

Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää kunta-alalla organisaatiomuutoksiin vaikuttavia taustatekijöitä, sekä tutkia organisaatiomuutosprosessia sekä siihen liittyvää yhteistoimintamenettelyä. Lisäksi opinnäytetyöprosessin aikana etsittiin työkaluja ja menetelmiä, joilla henkilöstö saataisiin sitoutumaan organisaatiomuutosprosessiin entistä paremmin. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmella tutkimuskysymyksellä, joista kahteen ensimmäiseen haettiin vastauksia teoriaperustan luvuissa 2–3 kirjallisuustutkimuksen avulla ja kolmanteen tutkimuskysymykseen vastauksia haettiin laadullisen Case: organisaatiomuutos kunnassa -tutkimuksen avulla. Vastauksia, johtopäätöksiä ja pohdintoja tutkimuskysymyksiä aiheisiin on esitetty seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miksi organisaatiomuutoksia tehdään kunta-alalla?
2. Minkälainen työkalu tai menettelytapa auttaa työntekijää sitoutumaan muutokseen?
3. Mikä on yhteistoimintamenettelyn rooli onnistuneessa muutosprosessissa?

5.1 Organisaatiomuutoksien taustatekijöitä kunta-alalla

Organisaatiomuutosten taustalla vaikuttavien perusteiden ja syiden kirjo on hyvin laaja.

Organisaatiomuutokset ovat aina erilaisia ja niihin vaikuttavat paikalliset olosuhteet, muutoksen laajuus ja vaikuttavuus sekä organisaation muutoskyvykkyys.

Organisaatiomuutoksien pitää aina olla hyvin perusteltuja, eikä niitä pitäisi lähteä tekemään vajain tai kevein perustein. Tämän lisäksi on tärkeää ajoittaa muutos oikein ja varata siihen tarvittavat resurssit, sillä muutokseen käytettävä aika on usein pois perustehtävistä.

Organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttavat syyt liittyvät toimintaympäristön muutokseen.

Maailma muuttuu ympärillämme ja organisaatioiden on mukauduttava niihin muutoksiin.

Toimintaympäristön muutoksia ennakoidaan tulevaisuustutkimuksen avulla. Muutoksien taustalla voi vaikuttaa muun muassa globalisaatio, ilmastokriisi, väestönkehitys, teknologioiden kehittyminen ja johtamisen toimintamallien muuttuminen. Kaikkia näitä ilmiöitä, ja myös muita mitä ei tässä opinnäytetyössä ole mainittu täytyy ennakoida.

Ymmärtämällä tulevaisuuden kehityssuuntia voimme varautua niiden tuomiin haasteisiin.

Toimintaympäristöön ja sen kehittymiseen vaikuttaa myös organisaation erityispiirteet, jotka kunta-alalla liittyvät julkisen johtamisen etiikkaan, oikeusvaltioperiaatteeseen ja yhteisin verovaroin kustannettaviin palveluihin. Kunta-alan organisaatiomuutoksia voidaan ennakoida seuraamalla kestävästä kehitystä, megatrendejä, hallitusohjelmia ja kuntien omia strategioita, joissa pitäisi päättää isolla kuvalla mihin suuntaan organisaatio aikoo kehittyä.

Työelämä on murroksessa ja sen ennakoidaan muuttuvan merkittävästi verrattuna siihen mihin on aiemmin totuttu. Etätyöt, verkostomainen organisaatiomalli, osaamistarpeiden muuttuminen ja uusien johtamismallien kuten Lean -ajattelun mukaan ottaminen kunta-alalle muuttaa konkreettisesti tapojamme työskennellä.

5.2 Työkaluja ja menetelmiä muutosprosessiin

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli tutkia organisaatiomuutosta prosessina ja hahmottaa organisaatiomuutosta sen kokijan näkökulmasta, sekä ymmärtää miten ihminen käyttäytyy muutosprosessin eri vaiheissa. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää työkaluja tai menetelmiä, joilla työntekijä pystyisi sitoutumaan muutostilanteisiin paremmin.

Muutoksessa on aina mukana kaksi osapuolta, työntekijä ja työnantaja. Muutostilanteisiin sitoutuminen vaatii ennen kaikkea hyvät ja perustellut lähtökohdat, jotta muutokseen sitoutuminen olisi edes mahdollista. Alkuperäiseen tutkimuskysymykseen ei löytynytäkään työkaluja ja menetelmiä **työntekijälle** vaan työnantajalla. Työntekijän on helpompi sitoutua muutokseen, jos muutos on laadukkaasti johdettu.

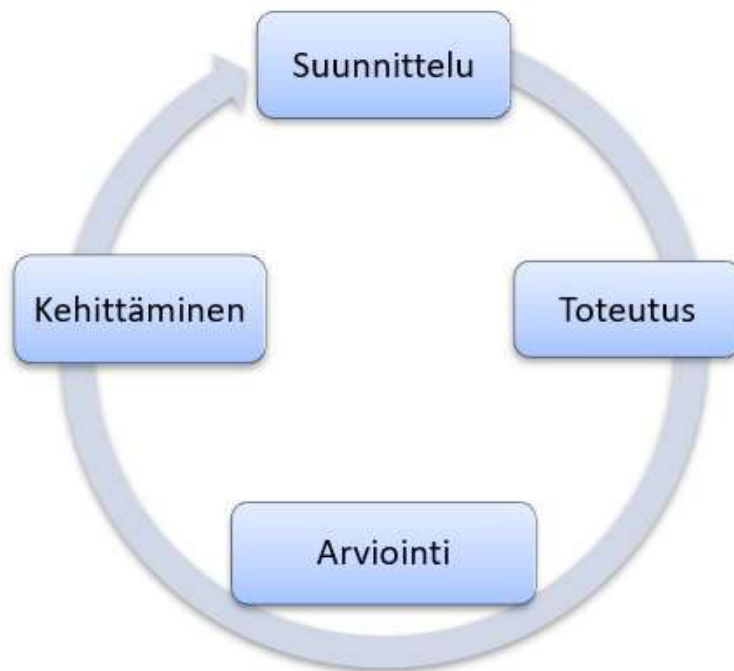
Muutoksen kohtaaminen herättää aina tunteita. Ja tunteet, olivat ne minkälaisia tahansa ovat aina totta. Muutosvastarintaakin usein syntyy joko yksilön tai ryhmän tasolla, mutta jos muutosvastarinnan ajatteleekin kriittisenä laaduntarkastajana, niin sitä voi hyödyntää muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinta voi muuttua parantavaksi vastarinnaksi (Mattila, 2007, ss. 25–26). Muutosten johtaminen on mitä suurimmissa määrin ihmisten johtamista ja parhaimmassa tapauksessa yhdessä onnistumista ja oppimista.

Tässä kappaleessa on esitelty neljä työkalua, joita voi hyödyntää muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa, vaikutusten arvioinnissa ja muutosjohtamisen arvioinnissa.

Kokeilujen kehä

Muutosta on helpompi lähestyä, jos se tarjoillaan pienemmissä paloissa (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 55). Tähän löytyy menetelmiä muun muassa Lean -ajattelun PDSA-syklistä eli kokeilujen kehä ajattelumallista ja kokeilukulttuurista. PDSA-syklin avulla luodaan uutta tietoa. Jos asioiden todetaan kokeilun avulla toimivan pienemmässä mittakaavassa, voidaan muutos tai toimintatapa laajentaa koskemaan suurempaa joukkoa. PDSA-syklissä myös kokeilun epäonnistuminen on tärkeää tietoa ja keino päästä eteenpäin. PDSA-sykli etenee vaihe vaiheelta: ”ensin suunnitellaan koe, toteutetaan koe käytännössä, tutkitaan mitä tapahtui ja viimeisessä vaiheessa päätetään, otetaanko muutos osaksi käytäntöä.” PDSA-sykli saa pyöriä uudestaan ja uudestaan eli iteroida, näin kerätään koko ajan uutta tietoa, joka mahdollistaa jatkuvan parantamisen. (Torkkola, 2016, ss. 39–43, 226)

Kuva 18. PDSA-sykli: plan-do-study-act.



KUMOUS-menetelmä vaikutusten arviointiin

Kokeilut käytäntöön -työkirjassa (Saari, ym., 2018) on kehitetty KUMOUS-menetelmä kokeilujen arviointiin ja kokeiluista oppimiseen. Erilaisia arvoja huomioon ottava ja ihmislähtöinen arviointimenetelmä soveltuu monenlaisten kokeilujen arviointiin. Kokeilujen vaikutuksia arvioidaan sosiaalisten mittareiden avulla kansalaisen, työntekijän ja väestön näkökulmista ja teknistaloudellisilla mittareilla maineen, yhteensovittamisen ja talouden näkökulmista. Kokeilujen kautta voidaan testata jonkun suuremman muutoksen onnistumista pienemmässä mittakaavassa ja edetä muutoksen laajentamiseen, mikäli kokeilulla saadaan tyydyttäviä tuloksia.

Työkirjan voi ladata internetistä maksuttomasti osoitteesta <https://www.ttl.fi/kokeilut-kaytantoon-tyokirja/>. Työkirja on jäsennetty neljään osaan: teoria ihmislähtöisen arviointimallin kuudesta ulottuvuudesta, kokeilun tavoitteiden asettaminen, kokeilun

toteuttaminen ja kokeilun arviointi. Työkirjassa on valmis pohja ja ohjeet arvioinnin toteuttamiseen.

Moraalinen mielikuvitus -työkalu

Heiskasen & Salon (2007) kehittämän moraaliseen mielikuvitukseen liittyvän työkalun avulla voidaan tarkastella erilaisia päätösvaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia, sekä ennakoida eri osapuolten näkökulmasta mahdollisia reaktioita tilanteeseen. Päätöksenteko on usein erilaisten intressien yhteensovittamista ja parhaan mahdollisen kompromissin etsimistä vaikeassa ja ristiriitaisessa tilanteessa. Työkalu soveltuu vaikeiden päätöskien tueksi, johon liittyy eettistä pohdintaa tai ristiriitaa. Moraalinen mielikuvitus on päätöksentekoprosessi, jossa tavoitteellisesti tarkastellaan päätöstilannetta objektiivisesti lintuperspektiivistä eli nousta tilanteen yläpuolelle. (Heiskanen & Salo, 2007 ss. 91–95; ks. myös Juuriharja Consulting Group Oy, n.d.)

Hyvän johtamisen kriteerit julkiselle sektorille

Johtaminen liittyy olennaisena osana muutokseen. Muutosjohtajuudessa tarvitaan aivan samoja johtamisen taitoja kuin muutoinkin hyvässä johtamisessa. Organisaation johtamisen tilaa ja omaa johtajuutta voi arvioida Työterveyslaitoksen Hyvän johtamisen kriteereiden avulla. Työterveyslaitoksen internetsivuilta osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> löytyy myös ohje, miten Hyvän johtamisen kriteereitä voidaan käyttää johtamisen arvioinnissa. Hyvän johtamisen kriteerit on jaettu viiteen kokonaisuuteen, joita ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen osallisuus. Kaikkien kokonaisuuksien alle on luetteloitu kriteereitä, joilla hyvän johtaminen toteutuu. (Työterveyslaitos, 2015)

5.3 Yhteistoimintamenettelyn rooli onnistuneessa muutosprosessissa

Kolmanteen tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla hyödyntäen tutkimusmenetelmänä teoriapohjaista sisällönanalyysiä ja analyysikeinona deduktiivista analyysiä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa yhteistoimintamenettelyn rooli ja sijainti onnistuneen organisaatiomuutosprosessin sisällä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli verrata, todellista organisaatiomuutosta teoriaan onnistuneesta muutosprosessista (Kotter, 1996) ja löytää sieltä yhdenmukaisuuksia ja eroavaisuuksia ja tehdä tulosten perusteella johtopäätöksiä.

Yhteistoimintamenettelyn tavoista kunnissa on säädetty laissa (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007) ja laki antaa aina vähimmäisvaatimuksen, mitä on noudatettava. Onnistuneen muutosprosessin näkökulmasta yhteistoimintamenettelyn tavoite toteutuu joka tapauksessa. Lain tavoitteena on edistää vuorovaikutusta ja osallistumismahdollisuuksia oman työn ja työpaikan kehittämiseen. Tarkasti ottaen laissa on määritelty tarkoitus ja tavoite näin:

Tämän lain tarkoituksena on edistää työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa. Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 1)

Onnistuneen muutosprosessin lähtökohtia on avoin vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen, jonka tavoitteena on saada kaikki mukaan muutokseen. Tähän ajatukseen nojaten yhteistoimintamenettelyllä ei välttämättä ole niin merkittävää roolia, jos tavoitteena on joka tapauksessa mahdollisimman hyvin onnistunut muutosprosessi. Onnistuneen muutosprosessin saavuttamiseksi tarvitaan paljon enemmän kuin vain lain vähimmäisvaatimus. Laki kuitenkin varmistaa heikommassa asemassa oleville vähimmäistason, jota on noudatettava. Yrityksiä koskevaa yhteistoimintalakia ollaan parhaillaan uudistamassa, ja kenties uudistuksen hyvät käytännöt tulevat jossain vaiheessa myös kuntia koskevaan YT-lakiin.

Tämän opinnäytetyön kunta-alalle sijoittuva tutkimuskohde oli laajahko organisaatiomuutos. Pienemmissäkin muutoksissa on noudatettava yhteistoimintalakia, mikäli laissa määritellyt kriteerit täyttyvät. Yhteistoimintamenettely prosessina saattaa tuntua raskaalta ja

vanhanaikaiselta, jos organisaatiossa on totuttu toimimaan ketterästi ja sujuvassa dialogissa toisten kanssa. Kuntia koskevan yhteistoimintalain § 13 mahdollistaa jo nyt toimintatavan, jossa työntekijät ovat mukana valmistelussa. Lain mukaan:

Yhteistoimintavelvoite voidaan katsoa täytetyn myös silloin, kun työntekijät, joita asia koskee, ovat osallistuneet asian valmisteluun itse tai edustajiensa välityksellä, eikä asiassa ole tämän jälkeen tapahtunut olennaisia muutoksia. Työnantajan on tällaisessa valmistelussa tuotava ilmi, että käsittely korvaa yhteistoimintamenettelyn. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, § 13)

Tässä opinnäytetyössä esitetään kohdeorganisaatiolle kehitysideana kehittää perinteisen mallin yhteistoimintamenettelyn prosessikuvauksen rinnalle, joka on esitetty kuvassa 15, toinen prosessimalli, joka perustuu lain pykälään 13.

Tutkimuksen avulla pystyttiin osoittamaan, että yhteistoimintamenettely sijoittuu Kotterin (1996) onnistuneessa muutosprosessissa kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen. Kolmannen vaiheen eli vision ja strategian laatimisen jälkeen tehdään päätös muutoksesta. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) määrittelee, että yhteistoimintamenettely on käytävä ennen kuin työnantaja tekee päätöksen asiassa ja neuvottelut tulee aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Yhteistoimintamenettely on myös todettava selkeästi päättyneiksi, jonka jälkeen päätös muutoksesta voidaan tehdä (Kuntatyönantajat, 2019a). Tutkimuksessa käytetty yhdistetty teoria on esitetty liitteessä 1 ja myös kuvassa 19, jossa harmaalla värillä on esitetty yhteistoimintaneuvottelujen sijainti onnistuneen muutosprosessi -teorian sisällä.

Tutkimuskohteena olleen organisaatiomuutoksen tutkimusaineiston ensimmäinen ajallinen dokumentti oli kutsu yhteistoimintamenettelyn mukaiseen tiedotus- ja kuulemistilaisuuteen. Yhteistoimintamenettelyn mukaisia kuulemistilaisuuksia järjestettiin muutosprosessin aikana useita. Koko muutosprosessin aikajänne oli noin yksi vuosi, jonka jälkeen päästiin uusien toimintatapojen juurruttamisvaiheeseen organisaatiokulttuurissa. Kuitenkaan missään vaiheessa muutosprosessia ei tutkimusaineiston perusteella käynyt ilmi päätöstä, milloin yhteistoimintamenettely päätettiin ja milloin päätös muutoksesta tehtiin. Tähän seikkaan on

hyvä kiinnittää erityistä huomioita muutosprosessissa, ettei muutos jää roikkumaan.

Yhteistoimintamenettely on myös päätettävä selkeästi, jonka jälkeen voidaan tehdä päätös muutoksesta.

Tutkimusaineiston ja sille tehdyn sisällönanalyysin perusteella voitiin osoittaa, että tutkimuskohteesta löytyi kaikki onnistuneen organisaatiomuutosprosessin vaiheet. Kuvassa 19 on esitetty lukumäärinä muutosprosessin vaiheisiin liittyvien sisällöllisten elementtien esiintymistiheydet tutkimusaineistossa. Eniten sisällön elementtejä löytyi vaiheista strategian ja vision laatiminen 21 kpl sekä muutoksesta viestiminen 13 kpl. Ja nämä vaiheet olivatkin organisaatiomuutoksen aktiivisinta vaihetta tutkimusaineiston perusteella.

Vaikka tutkimuskohteesta löytyi kaikki onnistuneen muutoksen elementit, niin tutkimusaineiston mukaan puuttuva päätös yhteistoimintamenettelyjen päättämisestä ja päätös muutoksen toteuttamisesta, on voinut tuoda epätietoisuutta muutoksen kokijoiden keskuudessa muutosprosessin aikana. Kaiken kaikkiaan tutkimuskohteen muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen on ollut tutkimusaineiston näkökulmasta laadukasta, kattavaa ja vaiheittain etenevää.

Kuva 19. Sisällöllisten elementtien esiintymistiheydet laadullisessa tutkimuksessa

TEORIA		CASE: KUNTA			
Muutosprosessin vaihe, yläluokka		Alkuperäinen ilmaus / lausuma	Pelkistetty lausuma	Alaluokka	Yläluokka
Yhteistoimintamenettelyn sijoittuminen	Lähtökohden valmistelu	1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	3		
		2. Ohjaavan tiimin perustaminen	3		
		3. Vision ja strategian laatiminen	21		
Päätös muutoksesta					
Toteutusvaihe		4. Muutosvisiosta viestiminen	13		
		5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	2		
		6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	4		
		7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	6		
Juurutus		8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	7		

Tunteiden kokeminen muutoksen aikana on jatkuvaa

Tunteiden kokeminen muutoksen aikana on jatkuva

5.4 Loppupohdinta

Opinnäytetyö on oppimisprosessi, jonka avulla harjoitellaan tieteellisen tutkimuksen tekemistä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyöprosessi eli tutkimusprosessi etenee vaihe vaiheelta suunnitelmallisesti ja systemaattisesti vuorovaikutuksessa ohjaajien ja muiden opiskelijoiden kanssa. Opinnäytetyöraportti on kuvaus tutkimusprosessista, sen vaiheista ja etenemisestä. Opinnäytetyö on harjoitustyö – tämän ajatuksen tutkija on pyrkinyt pitämään mielessä koko tutkimusprosessin ajan, sillä muutoin tavoitteet raportin suhteen olisivat saattaneet karata liian korkealle.

Tutkimussuunnitelma ja varsinainen tutkimus kehittyivät kirjoittamisprosessin aikana. Suurimpana vastoinkäymisenä oli tutkimusaineiston saatavuus. Alkuperäisenä ajatuksena oli saada tutkimukseen mukaan 3–5 organisaatiomuutosta, vertailla niitä ja löytää vertailun avulla paikallisia muutosjohtamisen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tutkimukseen saatiin mukaan vain yksi tutkimuskohde, joten tavoite vertailusta ei ollut mahdollinen.

Tutkimuskysymyksiä piti muuttaa soveltuvaksi muuttuneeseen tilanteeseen.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista toteuttaa alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukainen organisaatiomuutosten vertailu, ja tutkia olisiko vertailun avulla mahdollista löytää yleistettäviä paikallisen muutosjohtamisen vahvuuksia tai kehittämiskohteita.

Tutkimuskohteet voisivat olla mielellään eri kokoisia ja erilaisia vaikuttavuudeltaan. Tässä opinnäytetyössä on luotu pohja tämän kaltaisen tutkimuksen toteuttamiselle.

Tutkimusaineiston hankinnassa ilmeni, että yhteistoimintamenettelyn dokumentoinnissa on vaihtelevia käytäntöjä, eikä dokumentteja tallennetta välttämättä keskitetysti asianhallintajärjestelmään. Jos dokumentteja säilytetään esihenkilön omassa arkistossa, niin kysymys kuuluu: mitä tapahtuu aineistolle, jos esihenkilö eläköityy, vaihtaa työpaikkaa tai on muutoin saavuttamattomissa? Entä jos tulee tarve palata yhteistoimintamenettelyn dokumentointiin vuosienkin päästä?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi yhteistoimintamenettelyn tunnettuuden tutkiminen organisaatiossa. Yhteistoimintamenettely prosessina on tarkasti määritelty, jotta työnantajan lainmukaiset velvollisuudet tulee täytettyä. Onko yhteistoimintamenettely kuitenkin muuttunut vanhanaikaiseksi ja jäykäksi nykyisessä dynaamisessa työympäristössä?

Entä jos lain mukaiset työnantajat velvollisuudet voitaisiin saavuttaa myös työyhteisön omaksi kokemilla normaaleilla toimintatavoilla? Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007, § 13) mahdollistaa jo nyt toimintatavan, jossa muutosta suunnitellaan yhdessä henkilöstön kanssa, ja näin työnantajan yhteistoimintavelvoitteen katsotaan täyttyneen. Tämän tyyppisen yhdessä tekemisen toimintamallin yhteydessä tulee kuitenkin selkeästi tuoda ilmi, että toimintatapa korvaa yhteistoimintamenettelyn.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli tutkijan mielestä erittäin mielenkiintoista ja samalla oppimiskokemus aiheista, joista tutkija on jo aiemmin halunnut tietää lisää. Raportin kirjoittamisessa on hyödynnetty HAMK:n Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelman kurssitarjontaa. Heti opintojen alussa heräsi ajatus hyödyntää pakollisten opintojen harjoitustöitä opinnäytetyössä. Tässä tavoitteessa tutkija onnistui kiitettävästi. Koulutusohjelmaan hakiessa piti olla jo valmiina aihe opinnäytetyölle, ja organisaatiomuutoksien tutkiminen on säilynyt tutkijalla läpi opintojen opinnäytetyön keskeisenä aiheena.

Jatkuvan oppimisen käsite tarkoittaa, että emme ole koskaan liian vanhoja tai viisaita, ettemmekö voisi laajentaa osaamistamme. Teknologioiden kehittyessä joudumme varmasti opiskelemaan uusia taitoja, jotta osaamisemme pysyy mukana alojen kehityksessä. Lisäksi kompleksisessa maailmassa joudumme yhä enemmän ymmärtämään myös muiden alojen nyansseja, ja se auttaa meitä selviytymään erilaisissa monialaisissa yhteistyöprojekteissa.

Uteliaisuus, itsensä kehittäminen, omalle epämukavuusalueelle hakeutuminen, kiinnostus alan tulevaisuusnäkymiä kohtaan ja teknologiamyönteisyys auttavat työntekijää selviytymään paremmin muuttuvissa toimintaympäristöissä.

Tärkein ominaisuus on kuitenkin oman rajallisuutensa myöntäminen. Kaikkea ei tarvitse osata, kaikkea ei tarvitse tietää, ja aina voi pyytää apua.

Iso kiitos kuuluu kanssaopiskelijoiden 3D-tulostin -tutkimusryhmälle ja ohjaajalle Katjalle yhdessä kuljetusta oppimiskokemuksien polusta. Suurin kiitos kuuluu työntantajalle ja perheelle opiskeluiden mahdollistamisesta.

Lähteet

Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). *Monimuotoisuusbarometri*. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-686-9> (PDF)

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen M., Tarvainen, K. & Varhe P. (2020). *Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö*. Teoksessa: Kokkinen, L. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla - Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. ss. 53–73. Helsinki: Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Dufva, M. (2020). *Megatrendit 2020*. Sitran selvityksiä 162. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>

Dufva, M., Hellström, E., Hietaniemi, T., Hämäläinen, T., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L., Solojew-Wartiovaara, A., Vataja, K & Wäyrynen, A. (2020). *Megatrendit koronan valossa*. Sitran selvityksiä 171. Helsinki: Sitra. <https://media.sitra.fi/2020/10/02085411/megatrendit-koronan-valossa.pdf>

Erikson, T. (2019). *Idiootit ympärilläni*. EU: Atena Kustannus Oy.

Etene ry. (2001). *Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet*. ETENE-julkaisu 1. <https://tinyurl.com/v5rxajcz>

European Commission. (2018). *Statement of Artificial Intelligence, Robotics and 'Autonomous' Systems*. European Group on Ethics in Science and New Technologies. Brussels. doi:10.2777/531856

Faehnle, M. & Mäenpää, P. (2017). *Neljäs sektori murtaa ja rakentaa kuntien hallintoa*. Kuntaliito. Haettu 11.5.2021 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/neljas-sektori-murtaa-ja-rakentaa-kuntien-hallintoa>

Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2001). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holkeri, K. (2016). *Yhdessä vaikuttavampaa - johtamisjärjestelmähankkeen raportti*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 40/2016. Helsinki: Valtiovarainministeriö. URN:ISBN: 978-952-251-813-2

Juhila, K. (2021). *Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Juuriharja Consulting Group Oy. (n.d.) *Eettinen päätöksenteko kannattaa – lataa opas!*.
<https://tinyurl.com/c3r49kma>

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jyty ry. (n.d.). *Yhteistoiminta*. Ammattiliitto Jyty ry. Haettu 8.2.2021 osoitteesta
<https://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>

Karjalainen, T. (2005). *Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet*. [Pro Gradu - tutkielma, Helsingin yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20061553>

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. (P. Raivio, käänt.). Helsinki: Rastor.
 (Alkuperäisteos Leading Change julkaistu 1996).

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2014). *Jäävuoremme sulaa*. (5. painos). (E. Lustig, käänt.). Helsinki: Talentum Media Oy. (Alkuperäisteos Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Adverse Conditions julkaistu 2004).

Kuntalaki 410/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto. (2018). *Kuntien vuoden 2018 tulo- ja kiinteistöveroprosentit*. Haettu 28.4.2021
<https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2017/kuntien-vuoden-2018-tulo-ja-kiinteistoveroprosentit>

Kuntaliitto. (2019). *Kunnan johtamisjärjestelmä*. Haettu 28.4.2021
<https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntaajohtaminen/kunnan-johtamisjarjestelma>

Kuntaliitto. (2021a). *Kaupunkien ja kuntien lukumäärät ja väestötiedot*. Haettu 6.2.2021
 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot>

Kuntaliitto. (2021b). *Kustannusrakenne*. Haettu 28.4.2021 <https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kustannusrakenne>

Kuntatyönantajat. (2016). *Paikallisen sopimisen edistämisen ohjeet*. Yleiskirjeen 7/2016 liite
 1. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/a-yleiskirje1607so-paikallinen-sopiminen-liite1.pdf>

Kuntatyönantajat. (2019a). *Kunta-alan yhteistoiminta tutuksi*. Haettu 6.2.2021
<https://www.kt.fi/palvelussuhde/muutostilanteet/yhteistoiminta#yleisetsaannokset>

Kuntatyönantajat. (2019b). *Henkilöstötilastot*. Haettu 9.4.2021 <https://www.kt.fi/tilastot-ja-julkaisut/henkilostotilastot>

Kuntatyönantajat. (2021). *Kunta-alan virka- ja työehtosopimukset*. Haettu 27.3.2021
<https://www.kt.fi/sopimukset>

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (2021). *Faktorianalyysi*. Tampere:
 Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 4.3.2021
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/faktori/faktori/>

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44/2006.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999.

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Lindholm, A. (11.12.2013). *Yhteistoimintalaki ei ole vain irtisanomista varten*. TEK-lehti.

Haettu 28.4.2021 <https://lehti.tek.fi/lakitieto/yhteistoimintalaki-ei-ole-vain-irtisanomista-varten>

Niemelä, M., Aaltonen, I., Lammi, H., Lanne, M., Lappalainen, I., Lehtinen, H., Ruohomäki, I.,

Talja, H. & Tammela A. (2017). *Robotit ja hyvinvointipalvelujen tulevaisuus*. Teoksessa:

Ikääntyminen ja teknologia. VTT Research Highlights 14. ss. 133–139. Teknologian

tutkimuskeskus VTT Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-38-8613-4>

Nyholm, I., Haveri, A., Majoinen, K. & Pekola-Sjöblom, M. (2017). *Tulevaisuuden kunta*. Acta

nro 264. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2017/1812-tulevaisuuden-kunta-acta-nro-264>

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos*. Helsinki: Talentum.

Oksanen, K. (2017). *Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn*

murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>

Pensar, H. (4.9.2020). *Digiloikka tulevaisuuden työpaikkaan – mitä odotamme digitaaliselta*

työympäristöltä. Haettu 12.4.2021 <https://blogs.univaasa.fi/leadis/2020/09/04/digiloikka-tulevaisuuden-tyopaikkaan-mita-odotamme-digitaaliselta-tyoymparistolta/>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*.

Gaudeamus.

Riipinen, K. (20.11.2020). *Yt-lain uudistuksella tarkoitus lisätä vuoropuhelua, mutta lisäisikö*

se byrokratiaa ja pakkopullaa? Kuntalehden verkkojulkaisu. Haettu 28.4.2021

<https://kuntalehti.fi/uutiset/yt-lain-uudistuksella-tarkoitus-lisata-vuoropuhelua-mutta-lisaisiko-se-byrokratiaa-ja-pakkopullaa/>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rubin, A. (2004a). *Käsitteitä S-Ö*. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto.
<https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>

Rubin, A. (2004b). *Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä*. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto.
<https://tulevaisuus.fi/metodit/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, J., Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S. & Toivonen, M. (2018). *Kokeilun käytäntöön - työkirja*. Palvelutalouden vallankumous – Ihminen digitalisaation keskiössä -projekti. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/12/kokeilut-kaytantoon-tyokirja.pdf>

Sandell, A.-M. (6.2.2018). *Robotit - uhka vai mahdollisuus?* Helsingin kaupungin innovaatioyhtiö. Forum Virium Helsinki Oy. Haettu 7.3.2021
<https://forumvirium.fi/robotisaatio/>

SciShow. (5.3.2015). *A Brief History of Robotics* [video]. YouTube.
<https://youtube.com/watch?v=uoC2ZGRI8a8>

Sitra. (2021a). *Mikä Sitra?* Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Haettu 28.4.2021
<https://www.sitra.fi/aiheet/strategia-2/#visio-ja-vaikuttavuus>

Sitra. (2021b). *Megatrendi*. Tulevaisuussanasto. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Haettu 28.4.2021 <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/megatrendi/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2021). *Aikataulu*. Valtioneuvosto. Haettu 13.4.2021
<https://soteuudistus.fi/aikataulu>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2019). *Julkinen johtaminen*. (2. uudistettu laitos). Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tepa-termipankki. (2008). *Tietointensiivinen työ*. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Sanastokeskus TSK.

<https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tietointensiivinen%20ty%C3%B6>

Tieteen termipankki. (2016). *Filosofia: globalisaatio*. Haettu 17.4.2021

<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:globalisaatio>

Tilastokeskus. (2021a). *Väestö ja väestöennuste ikäryhmittäin*. Haettu

https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html

Tilastokeskus. (2021b). *Käsitteet: huoltosuhde*. Haettu

https://www.stat.fi/meta/kas/tal_huoltosuhde.html

Torkkola, S. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. (3. painos). Helsinki: Alma Talent

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos p.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. (2015). *Hyvän johtamisen kriteerit*. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Valtioneuvosto. (2005). *Arvot arjessa - virkamiehen etiikka*. Valtionhallinnon käsikirja. (2. painos). Helsinki. <https://tinyurl.com/m7xzazzb>

Valtioneuvosto. (4.6.2019). *Sipilän hallituksen maakunta- ja sote-uudistuksen loppuraportti valmistui*. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/sipilan-hallituksen-maakunta-ja-sote-uudistuksen-loppuraportti-valmistui>

Valter valtioneuvoston termipankki. (2013). *Kunta*. Valtioneuvoston kanslia. Haettu 6.2.2021 <https://mot.kielikone.fi/mot/valter/netmot.exe>

Valtioneuvoston kanslia. (2015). *Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Valtioneuvosto. https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf

Valtioneuvoston kanslia. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019*. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31. Helsinki: Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

Valtioneuvoston kanslia. (2020). *Kokeileva Suomi -kärkihanke on päättynyt*. (Sivusto saatavilla 31.12.2023 saakka). Haettu 29.4.2021 <https://kokeilevasuomi.fi/etusivu>

Valtioneuvoston kanslia. (n.d.-a). *Mitä on kestävä kehitys?*. <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>

Valtioneuvoston kanslia (n.d.-b). *Kestävän kehityksen periaatteet*. <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys/periaatteet>

Valtioneuvoston kanslia (n.d.-c). *Kestävän kehityksen yhteiskuntasitoumus*. <https://kestavakehitys.fi/sitoumus2050>

Valtionkonttori. (n.d.). *Kuntatalouden ABC*. Haettu 18.4.2021 <https://www.tutkihallintoa.fi/kuntatalouden-abc/>

Ventä, O., Honkatukia, O., Häkkinen, K., Kettunen, O., Niemelä, M., Airaksinen, M. & Vainio, T. (2018). *Robotisaatio ja automatisaation vaikutukset Suomen kansantalouteen 2030*.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 47/2018.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-484-9>

Vuori, J. (2021). *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu

28.2.2021 osoitteesta <https://tinyurl.com/dxvutcwf>

YK-liitto. (n.d.). *Kestävän kehityksen tavoitteet*. Suomen YK-liitto. <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Wallius, A. (26.10.2018). *Uusi suurpandemia voi puhjeta, jos kolme ehtoa täyttyy - sata vuotta sitten influenssa tappoi kymmeniä miljoonia ihmisiä parissa vuodessa*. Päivitetty

28.3.2020. *Yle Uutiset*. Haettu 22.9.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10464642>

Liite 1: Yhdistetty teoria yhteistoimintamenettelystä onnistuneesta muutosprosessista (Kotter, 1996)

TEORIA

Muutosprosessin vaihe, yläluokka		Vaiheen kuvaus, yläluokka	
Yhteistoimintamenettelyn sijoittuminen	Lähtökohtien valmistelu	1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	Muutosprosessin aloittaa aina perusteltu tarve tai syy muuttaa nykytilannetta. Kahdeksan vaiheinen muutosprosessi alkaa muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden todistamisesta muille. Tavoitteena on saada muut ymmärtämään, minkä takia muutos on tehtävä ja miksi juuri nyt.
		2. Ohjaavan tiimin perustaminen	Kun lähtökohdat muutokseen tarpeelle on sisäistetty, tarvitaan ryhmä luotsaamaan muutosta läpi koko muutoksen elinkaaren. Ohjaavalla ryhmällä on oltava tarpeeksi arvovaltaa, taitoa ja vahvuutta. Ohjaavan ryhmän tärkeitä taitoja ja osaamisalueita on johtaminen, viestintä, vuorovaikutus, osallistaminen, luotettavuus, auktoriteetti, analyysikyky ja ajanhallintataidot. Yhdellä ihmisillä ei välttämättä näitä kaikkia taitoja ole, eikä yksi ihminen kaikkea ehtisikään, siksi puhutaan ohjaavasta ryhmästä.
		3. Vision ja strategian laatiminen	Kun lähtökohdat ja muutoksesta vastuussa olevat henkilöt määriteltä, luodaan muutokselle visio ja strategia. Nykytila-analyysin avulla määritellään missä nyt ollaan, ja strategian avulla määritellään millä tavalla päästään kohti tavoiteltua tulevaisuutta eli visiota. Tässä vaiheessa tehdään päätös muutoksesta.
Päätös muutoksesta			
Toteutusvaihe		4. Muutosvisiosta viestiminen	Toteutusvaihe käynnistää vasta varsinaisen muutoksen. Toteutusvaiheessa on tärkeää viestiä ja varmistaa, että muutoksen tarpeet on ymmärretty ja mahdollisimman moni hyväksyy vision ja strategian. Ohjaava ryhmä johtaa esimerkillään henkilöstöä ja näyttää mallia uusista toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan ottavan käyttöön.
		5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan	Anna henkilöstölle laajat oikeudet toimia uuden toimintamallin mukaisesti ja poista tieltä esteitä, kuten järjestelmiä, rakenteita ja asenteita, jotka jarruttavat muutosta. Kannusta henkilöstöä ideoimaan uudenlaisia visioita tähtääviä toimenpiteitä ja auta ideoiden kokeilemisessä.
		6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen	Kehitä nopeita lyhyen aikavälin voittoja, esimerkiksi osatavoitteiden tai näkyvien muutosten muodossa, jolla saat luotua onnistumisen kokemuksia henkilöstölle. Onnistumiset luovat toivoa muutokselle ja tekevät muutoksen etenemisen konkreettiseksi.
		7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen	Muutoksen tavoitteena on uuden organisaatiokulttuurin luominen ja juurruttaminen, joten muutoksen loppuvaiheessa on tärkeää painaa päälle entistä kovemmin ensimmäisten onnistumisien jälkeen. Yksi suurimmista virheistä tässä vaiheessa on liian aikaisin julistettu voitto. Muutosprosessin aikana voi tulla tarve uudenlaiselle osaamiselle ja olemassa olevan henkilöstön uusiin rooleihin perehdyttämiselle. Jatka muutosten toteuttamista sinnikkäästi kerta toisensa jälkeen, kunnes visio on toteutunut.
Juurutus		8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin	Kun uusia toimintamalleja on otettu käyttöön, pitää myös varmistaa, ettei syystä tai toisesta valuta takaisin vanhaan. Varmistetaan, että on luotu uusi parempi organisaatiokulttuuri, joka on tarpeeksi vahva syrjäyttämään vanhat toimintaa jarruttaneet perinteet.

Liite 2: Sisällönanalyysin tutkimusrunko

TEORIA		CASE: KUNTA			
Muutosprosessin vaihe, yläluokka		Alkuperäinen ilmaus / lausuma	Pelkistetty lausuma	Alaluokka	Yläluokka
Yhteistoimintamennettelyn sijoittuminen	Lähtökohdian valmistelu	1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen			
		2. Ohjaavan tiimin perustaminen			
		3. Vision ja strategian laatiminen			
Päätös muutoksesta					
Toteutusvaihe		4. Muutosvisiosta viestiminen			
		5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan			
		6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen			
		7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen			
Juuritus		8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin			

Tunteiden kokeminen muutoksen aikana on jatkuvaa

Tunteiden kokeminen muutoksen aikana on jatkuva

Liite 3: Aineistohallintasuunnitelma

Onnistuneen muutosprosessin ymmärtäminen kunta-alalla, Case: organisaatiomuutos kunnassa

Kirjoittaja: Veera Bergström

1 Aineistojen yleinen kuvaus

Tässä opinnäytetyössä on kahdenlaista tutkimusaineistoa: yleisesti saatavilla olevaa kirjallisuutta ja luottamuksellista tausta-aineistoa. Luottamuksellinen tausta-aineisto luovutetaan opinnäytetyöntekijälle hyväksytyn tutkimusluvan jälkeen. Luottamuksellista tausta-aineistoa ei julkaista tässä opinnäytetyöraportissa tai sen liitteissä. Tausta-aineisto sisältää aiemmin tapahtuneen laajahkon organisaatiomuutoksen yhteistoimintamenettelyssä tuotetun virallisen dokumentoinnin (taustaselvitykset, päätökset, palautteet ja loppuarvioinnit) sekä aineistoa kohdeorganisaation intranetistä, joka on saatavilla organisaation sisäisesti henkilökunnalle. Opinnäytetyöraportissa tutkimusaineiston kohteesta käytetään nimeä tutkimuskohde, eikä sitä voi yhdistää julkisen opinnäytetyöraportin perusteella oikeaan tapaukseen.

2 Hyvä tieteellinen käytäntö

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti organisaatiolta haetaan tutkimuslupa, kun tutkimuskohteena on henkilöstö. Tutkimusluvan myöntämisestä päättää vastaava viranhaltija. Tutkimusluvassa esitetään tiivistelmä tutkimussuunnitelmasta eli mikä on tutkimuksen tavoite ja minkälaiset menetelmät on valittu tutkimuksen tekemiseen. Miten tutkimuseettiset periaatteet on huomioitu sekä miten henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyvä lainsäädäntö on huomioitu. Tutkimuslupahakemus ja sen liitteet käsitellään salaisina (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999 24 § 1 momentti 21 kohta).

Organisaatiomuutokseen osallistuneilta henkilöiltä ei pyydetä erikseen tietoon perustuvaa suostumusta, sillä aineisto on jo olemassa, organisaatiomuutos on tapahtunut ja organisaatiolta pyydetty tutkimuslupa velvoittaa opinnäytetyöntekijää sitoutumaan käyttämään saamiaan tietoja vain tutkimusluvan mukaiseen tarkoitukseen. Opinnäytetyöntekijä ei saa luovuttaa

tutkimustaan varten saamia tietoja kolmansille osapuolille. Opinnäytetyön ohjaavaa opettajaa sitoo vaitiolovelvollisuus opinnäytetyön luottamukselliseen tausta-aineistoon liittyen.

Tutkimuksen yleisesti saatavilla olevaan kirjallisuusaineistoon viitattaessa opinnäytetyöraporttiin merkitään asianmukaiset lähdeviitteet APA7-lähdeviitestandardin mukaisesti.

3 Aineistojen säilytys opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyön aineistoa säilytetään kolmessa eri paikassa riippuen aineiston laadusta. Julkista aineistoa, mukaan lukien opinnäytetyöraportti, säilytetään HAMK:n OneDrive pilvipalvelussa. Luottamuksellista tausta-aineistoa säilytetään ulkoisella kovalevyllä. Molemmista aineistoista tehdään säännöllisesti varmuuskopio erilliselle ulkoiselle kovalevylle. Luottamuksellista tausta-aineistoa ei missään tapauksessa tallenneta pilvipalveluun. Opinnäytetyö tehdään opiskelijan omalla henkilökohtaisella tietokoneella, johon ei ole pääsyä muilla. Tietoturva ja tietosuojasta huolehditaan hyödyntäen palomuuria, viruksentorjuntaohjelmistoa, vahvoja salasanoja sekä noudattamalla varovaisuutta epäilyttävien sivustojen ja tiedostojen suhteen internetissä.

Opinnäytetyön luottamuksellisen tausta-aineiston ja siihen liittyvät tulokset omistaa tilaaja, joka myös päättää luottamuksellisen tausta-aineiston ja siihen liittyvien tuloksien käyttöoikeuksista.

Opinnäytetyössä mahdollisesti käytettävien kolmansien osapuolien aineistojen, kuten kuvat, kaaviot taulukot käyttö- ja tekijänoikeuksista huolehditaan asianmukaisesti ja lakia noudattaen.

4 Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua

Luottamuksellinen tausta-aineisto ja tulokset luovutetaan tilaajalle opinnäytetyön valmistuttua. Opiskelija säilyttää kaikkea tausta-aineistoa 1 vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Tämän jälkeen kaikki tausta-aineisto hävitetään. Mikäli opinnäytetyö keskeytyisi niin pitkäksi aikaa, että tietosuojailmoituksessa kuvattu käsittelyaika ylittyisi, henkilötietoja sisältävä aineisto tuhoetaan.

Tämä aineistohallintasuunnitelma ja henkilötietojen käsittelystä tehtävä tietosuojailmoitus tallennetaan osana julkista opinnäytetyöraporttia.

Mikäli tausta-aineistoa haluttaisiin käyttää jatkotutkimuksissa, tulee siitä neuvotella ja pyytää lupa opinnäytetyön tilaajalta.

5 Henkilötietojen käsittely

Tutkimusaineisto anonymisoidaan henkilöstön tunnistetietojen osalta. Työntekijöiden nimet ja muut tunnistetiedot poistetaan asiakirjoista. Tutkittavien organisaatioiden nykyisten esihenkilöiden ja organisaatiomuutosta valmistelleiden esihenkilöiden nimet ja yhteystiedot pyydetään mahdollisia teemahaastatteluja varten, joilla tavoitellaan tutkimusaineistoa täydentävää tietoa vain ja ainoastaan tarvittaessa. Varsinaisessa tutkimuksessa esihenkilöiden tunnistetietoja ei käytetä.

Esihenkilöiden yhteystiedoista muodostuu henkilörekisteri, josta tehdään erillinen liite: tietosuojailmoitus.

Liite 4: Tietosuojailmoitus

Opinnäytetyön nimi: Onnistuneen muutosprosessin ymmärtäminen kunta-alalla, Case: organisaatiomuutos kunnassa

Tietosuojailmoitus tulee täyttää ennen kuin henkilötietoja sisältävän aineiston kerääminen aloitetaan. Tietosuojailmoitus tulee olla rekisteröityjen saatavilla, kun henkilötietoja kerätään. Tietosuojailmoitus on toimitettu tilaajalle tutkimuslupaa haettaessa ja tietosuojailmoitus on julkisen opinnäytetyöraportin liitteenä.

1 Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä on tunnistettu kerättävän henkilötietoja, jotka liittyvät tutkimukseen organisaatiomuutoksista tilaajaorganisaatiossa. Tilaaja luovuttaa tutkimuslupaa vastaan organisaatiomuutoksen dokumentoidun aineiston anonymisoituna. Työntekijöiden nimet ja muut tunnistetiedot poistetaan asiakirjoista. Tutkittavien organisaatioiden nykyisten esihenkilöiden ja organisaatiomuutosta valmistelleiden esihenkilöiden nimet ja yhteystiedot pyydetään mahdollisia teemahaastatteluja varten, joilla tavoitellaan tutkimusaineistoa täydentävää tietoa vain ja ainoastaan tarvittaessa. Varsinaisessa tutkimuksessa esihenkilöiden tunnistetietoja ei käytetä.

Tutkimuksessa tehdään organisaatiomuutoksen dokumenteille sisällönanalyysi, jota verrataan teoriaan onnistuneesta muutosprosessista (Kotter, 1996).

Tutkimuksen kesto: 1.2.2021-31.5.2021.

Kyseessä on kertatutkimus.

2 Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa

Veera Bergström

3 Tutkimuksen suorittaja

Veera Bergström, opiskelija, Teknologiaosaamisen johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Hämeen Ammattikorkeakoulu

4 Käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietojen käsittely perustuu:

- Sopimuksen toimeenpano (opinnäytetyösopimus)

5 Henkilötietosisältö ja säilytysajat

Tutkimuksessa kerätään seuraavat tiedot:

- Esihenkilön nimi
- Asema organisaatiossa
- Sähköposti
- Puhelinnumero

Tutkimuksen jälkeen:

Tutkimusaineisto hävitetään 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä.

Tilaaajalta saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisena tausta-aineistona, jota ei julkaista opinnäytetyöraportissa tai sen liitteissä. Organisaatiomuutosta käsitellään julkisessa opinnäytetyöraportissa niin, ettei sitä pysty tunnistamaan. Opinnäytetyön luottamuksellisen tausta-aineiston ja siihen liittyvät tulokset omistaa opinnäytetyön tilaaja, joka myös päättää luottamuksellisen tausta-aineiston ja siihen liittyvien tuloksien käyttöoikeuksista. Tutkimusaineisto on arkistoituna tunnistetietojen kanssa tilaajalla.

6 Rekisteröidyt

Rekisteröityinä ovat:

- Organisaatiomuutosta valmistelleet esihenkilöt
- Tutkittavan organisaation nykyiset esihenkilöt

7 Rekisterin tietolähteet

Henkilötiedot on saatu rekisteröityjen työnantajalta eli tämän opinnäytetyön tilaajalta.

8 Henkilötietojen vastaanottajat

Henkilötietojen vastaanottaja on:

- Veera Bergström, opiskelija

9 Rekisterin suojauksen periaatteet

Manuaalinen aineisto:

Rekisteristä ei tulosteta tai tuoteta aineistoa paperille.

ATK:lla käsiteltävät tiedot:

Rekisteriä ylläpidetään sähköisesti ulkoisella kovalevyllä. Varmuuskopio rekisteristä otetaan säännöllisesti toiselle kovalevylle. Rekisteritiedot on tallennettu järjestelmällisesti Excel-tiedostoon. Rekisteriä käsitellään opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisella tietokoneella, johon ei ole pääsyä muilla osapuolilla. Rekisterin tietoturvasta ja tietosuojasta huolehditaan hyödyntäen palomuuria, viruksentorjuntaohjelmistoa, vahvoja salasanoja sekä noudattamalla varovaisuutta epäilyttävien sivustojen ja tiedostojen suhteen internetissä. Rekisteritietoja käyttää vain rekisterinpitäjä eli opinnäytetyöntekijä.

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla: luottamuksellinen tausta-aineisto/julkinen aineisto; ja tietoaaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla:

aineiston vastaanotto turvasähköpostilla, rekisteröinti, säilytys, käsittely, toimittaminen takaisin tilaajalle turvasähköpostilla sekä hävittäminen.

Tutkimuksen analysoinnissa tunnistetiedot poistetaan.

10 Rekisterinpitäjä

Veera Bergström, opiskelija

11 Tietosuojavastaava

Tietosuojavastaavaa ei tässä rekisterissä edellytetä, sillä tietosuoja-asetuksen mukaiset rekisterinpitäjän ydintehtävät eivät muodostu käsittelytoimista, jotka luonteensa, laajuutensa ja/tai tarkoitustensa vuoksi edellyttäisivät laajamittaista rekisteröityjen säännöllistä ja järjestelmällistä seuranta, eikä rekisterinpitäjän ydintehtävät muodostu laajamittaisesta erityisten tai arkaluonteisten henkilötietojen käsittelystä.

12 Automaattinen päätöksenteko

Rekisterissä ei tehdä automaattista päätöksentekoa.

13 Tietojen siirto EU:n tai ETA:n ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.

14 Rekisteröidyn oikeudet ja niiden rajoittaminen

EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679) antaa rekisteröidylle seuraavat oikeudet:

- **Oikeus peruuttaa suostumuksen:** Rekisteröidyllä on milloin tahansa oikeus peruuttaa suostumuksensa. (artikla 7)
- **Oikeus saada pääsy tietoihinsa:** Rekisteröidyllä on oikeus saada rekisterinpitäjältä vahvistus siitä, käsitelläänkö häntä koskevia henkilötietoja. Rekisteröidyllä on oikeus saada pääsy tietoihinsa. Tarkastusoikeudesta voidaan periä maksu tai siitä voidaan kieltäytyä, jos

pyynnöt ovat ilmeisen perusteettomia tai kohtuuttomia, erityisesti jos niitä esitetään toistuvasti. (artikla 12 ja artikla 15)

- **Oikeus tietojen oikaisemiseen:** Rekisteröidyllä on oikeus vaatia rekisterissä olevan virheellisen tiedon oikaisemista (artikla 16). Korjaamispyyntö tehdään kirjallisesti.
- **Oikeus tietojen poistamiseen:** Rekisteröidyllä on oikeus vaatia henkilötietojensa poistamista, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 17):
 - Henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin.
 - Rekisteröity peruuttaa suostumuksen, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta.
 - Rekisteröity vastustaa käsittelyä eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä (artikla 21).
 - Henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti.
 - Henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Rekisteröidyllä kuitenkin ei ole oikeutta tietojen poistamiseen tutkimuksissa, mikäli tietojen poistaminen todennäköisesti estää kyseisen käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.

- **Oikeus käsittelyn rajoittamiseen:** Rekisteröidyllä on oikeus käsittelyn rajoittamiseen, jos yksi seuraavista toteutuu (artikla 18):
 - Rekisteröity kiistää henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa rekisterinpitäjä voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden.
 - Käsittely on lainvastaista ja rekisteröity vastustaa henkilötietojen poistamista ja vaatii sen sijaan niiden käytön rajoittamista.
 - Rekisterinpitäjä ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta rekisteröity tarvitsee niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi.
 - Rekisteröity on vastustanut henkilötietojen käsittelyä artikla 21 kohdan nojalla odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeutetut perusteet rekisteröidyn perusteet.

- **Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen:** Rekisteröidyllä on oikeus saada koneluettavassa muodossa häntä koskevat henkilötiedot, jotka hän on rekisterinpitäjälle toimittanut, mikäli käsittely perustuu suostumukseen ja käsittely tapahtuu automaattisesti. (artikla 20)

Pyynnöt näiden oikeuksien käyttämiseen osoitetaan:

Yhteystiedot

Veera Bergström, opiskelija

15 Oikeus tehdä valitus

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistolle. Lisätietoja

<https://tietosuoja.fi/>.