

OHJAAJIEN KOKEMUKSIA JA
NÄKEMYKSIÄ TOIMINNASTA
YHDISTYNEESSÄ ETEVA
KUNTAYHTYMÄSSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi AMK
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Salla Kauppinen
Nina Saastamoinen

”Aiemman kokemuksemme tulisi olla majakka, joka näyttää meille tietä eikä laituri johon kiinnitämme aluksen.”

(Positiivarit, Aamunavaus 25.8.2009)

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

KAUPPINEN, SALLA & SAASTAMOINEN, NINA

Ohjaajien kokemuksia ja näkemyksiä toiminnasta yhdistyneessä Eteva kuntayhtymässä

Sosionomi AMK, opinnäytetyö, 55 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tutkimme niitä kokemuksia, näkemyksiä sekä tuntemuksia, joita Etevan Case-yksikön ohjaajat ovat tuoneet julki Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymän ja Pääjärven kuntayhtymän liittyessä Eteva kuntayhtymäksi 1.1.2009. Selvitämme myös näkemyksiä viestinnän toimivuudesta organisaatioiden yhdistyessä. Toteutamme tutkimuksen kvalitatiivisin menetelmin, mutta haluamme tuoda esille myös kvantitatiivisen menetelmän ilmiöitä, joita case-yksikössämme ohjaajat ovat esittäneet. Toteutimme tutkimuksen kyselylomakkeen avulla kohderyhmälle. Työtämme ohjasivat Lahden Ammatikorkeakoulun opettaja Kari Malin ja Etevalta kehittämiskoordinaattori Merja Lauren.

Organisaatio rakentuu sen sisällä toimivista ihmisistä ja heidän kehittämistään toimintamalleista. Muutoksessa keskitytään kehittämään omia ja samalla koko organisaation toimintamalleja. Konkreettinen tiedottaminen ja ohjaajan kuunteleminen luo pohjan onnistuneelle muutokselle.

Tutkimuksemme myötä saamme case-Eteva yksikön ohjaajista esiin epävarmuuden tulevasta. Etevan suuruuden vuoksi yksittäinen työntekijä on huolestunut työtehtävästään ja paikastaan kuntayhtymässä. Toisaalta case-yksikön ohjaajat kokevat asiakastyön säilyneen ennallaan. Odotukset ja näkemykset syntyneestä Etevas- ta ovat erittäin ristiriitaisia tutkittavan case-yksikön osalta. Viestintä muutoksesta on tutkittavan case-yksikön mielestä ollut vähäistä ja Case-Etevalla on näkemys siitä, että muutosjohtajuus ei ole kovinkaan näkyvää. Lisää konkretiaa ja vastavuo- roista keskustelua kaivataan.

Avainsanat: organisaatiokulttuuri, organisaatiokäyttäytyminen, muutos, minäkuva, tiedotus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

KAUPPINEN, SALLA & SAASTAMOINEN, NINA:
Employee´s knowledge and experiences about ETEVA, the New Municipal Co-
operation Organization for the Care of the Handicapped

Bachelor´s Thesis in Social Services 54 pages, 5 appendixes

Autumn 2009

SUMMARY

This research paper describes and analyzes the experiences and knowledge of the employees which have been discovered after the fusion (2009 - 01- 01) of the Southern Finland Organization for the Care of the Handicapped and Pääjärvi Organization for the Care of the Handicapped. Also the impact of the information given about the fusion has been reported.

Qualitative methods have been used on this research, some quantitative indicators have been discovered as well.

Information was collected by a questionnaire. The tutors for this project were Mr Kari Malin, teacher of the Lahti University of Applied Sciences and Mrs Merja Lauren, Development Coordinator of the Eteva Organization for the Care of the Handicapped.

It could be said that organizations are made by the people working in it and by the functional working mode developed by them. In a change we concentrate on developing our individual functional modes and at the same time the whole organization will develop. Informative, concrete and interactive co-operation with the employees will ensure successful organizational development.

This research indicates the case-employees uncertainty of the future. Because of the massive size of Eteva Organization the individual case-employees are worried about the quality of their jobs and their positions in the organization. On the one hand it seems that there hasn´t been discovered any major changes in the every day work, one the other hand the expectations and opinions of the new Eteva Organization seem to be very inconsistent. The information given about the changes and development plans is quite hesitant through this research feedback and critics were given to the administration: the lack of concrete information characterizes the organizational development.

Key words:

Organization culture, organizational behavior, change, development, self-image, information

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA KOHDEORGANISAATIOIDEN ESITTELY	3
2.1	PARAS-hanke	3
2.2	Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymä (UEP)	5
2.3	Pääjärven kuntayhtymä (PKY)	5
2.4	Eteva kuntayhtymä	6
3	ORGANISAATION HENKILÖKUNTA MUUTOKSESSA	9
3.1	Organisaatorakenteen kehittyminen	10
3.2	Organisaatiomuutos	11
3.2.1	Muutoksessa johtaminen	13
3.2.2	Muutosviestinnän toteutuminen	14
3.3	Organisaatiokulttuuri	15
4	YKSIÖ MUUTOKSESSA	18
4.1	Muutosprosessit	19
4.2	Muutoksen vaikutus yksilön kehittymiseen	21
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS	26
5.1	Tutkimustehtävä	26
5.2	Tutkimuksen luonne	27
5.3	Aineiston hankinta	28
5.4	Aineiston analyysi	29
5.5	Kohderyhmän kuvaus	30
5.6	Toteutusaikataulu	31
6	TUTKIMUSTULOKSET	33
6.1	Ohjaajien kokemukset ja tunteet yhdistymisestä	33
6.2	Ohjaajien näkemys vaikuttamismahdollisuuksista yhdistymisessä	37
6.3	Ohjaajien näkemys tiedottamisesta yhdistymisessä	40
6.4	Yhteenveto ohjaajien kokemuksista ja näkemyksistä yhdistymisestä	41

6.5	Testikysely	42
7	OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN ARVIOINTI JA POHDINTA	44
7.1	Luottettavuuden arviointi	44
7.2	Tutkijoiden kehittämisprosessi	47
7.3	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja saatujen tutkimustulosten vertailu	48
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Yhteiskunnallisen ympäristön muutos on tuonut uusia haasteita arkielämän jatkuvuutta ja normaaliutta ylläpitävälle sosiaalityölle ja hyvinvointivaltiolle sosiaalityön organisaattorina. Suurimmat muutokset liittyvät yhteiskunnan rakenteelliseen ikäjakaumaan, mutta myös työmarkkinoihin sekä tietoyhteiskuntaan; koko kulttuurin muutokseen, osallistumiseen ja elämäntapoihin. Meneillään oleva muutos vaikuttaa koko sosiaalisen toiminnan kentän laajentumistarpeisiin kuin myös työskentelytapojen uudelleen järjestämiseen. (Raunio 2003, 84.)

Kuvaamme työssämme yhteiskunnallisen sosiaalityön muutoksen myötä syntynyttä PARAS-hanketta sekä Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymää ja Pääjärven kuntayhtymää. Lisäksi esittelemme yhdistymisessä syntynyttä Eteva kuntayhtymää sekä avaamme sen strategiat, arvot, toiminta-ajatukset ja visiot.

Kuntia ja sairaanhoitopiirejä koskevan PARAS-hankkeen perusteella (Kunta- ja palvelurakennemuutoslain § 6) Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymä ja Pääjärven kuntayhtymä yhdistyivät 1.1.2009 Eteva kuntayhtymäksi. Asiantuntijapalvelut yhdistyivät vuotta aiemmin 1.1.2008 kuntayhtymien yhteiseksi linjaorganisaatioksi. Kahden eri organisaation yhdistyminen herätti mielenkiinnon lähteä tutkimaan henkilökunnan kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita yhdistymisestä ja siitä miten yhdistyminen viestitettiin henkilöstölle. Toteutimme tutkimuksen kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimuksen keinoin ja kvantitatiivisin eli määrällisin keinoin.

Tutkimuksessa selvitämme Case-Eteva yksikössä muutoksen keskellä olevien ohjaajien kokemuksia ja tunteita yhdistymisestä. Lisäksi tutkimme heidän näkemyksiään siitä, miksi yhdistymistä lähdettiin kuntayhtymissä alun perin toteuttamaan.

Tavoitteenamme on näin tuoda esiin ohjaajien kokemuksia ja saada heidän äänensä kuuluviin ja tuoda esiin ne tunteet, joita yhdistymisprosessi heissä herätti. Tutkimme myös sitä kuinka moni case-yksikön ohjaajista oli mainitsemissa asioiden

ja ilmiöiden takana. Selvitämme myös viestinnän osuutta tavoiteenamme selvittää ohjaajien näkemykset siitä kuinka viestintä yhdistymisestä on onnistunut.

Organisaatiomuutoksia on tutkittu kohtuullisen paljon. Tämän vuoksi organisaatiomuutosten lainalaisuuksista on kertynyt paljon tietoa. (Juuti&Virtanen 2009, 68.) Meille tutkimus on ajankohtainen yhdistymisen johdosta. Tärkeää myös sen takia, että haluamme tuoda julki sitä, mitä juuri tässä yhdistymisessä koetaan ja tunnetaan tutkittavan yksikön osalta. Ohjaajatason valitsimme, koska case-yksikön ohjaajat edustavat, omalta osaltaan, suurinta ammattiryhmää Eteva kuntayhtymässä.

Käsitlemme tutkimuksessamme myös yksilön ja minän kannalta tarkasteltuna muutuskäyttäytymistä. Organisaatiomuutokset ovat aina haaste työyhteisöissä. Mitä muutos aiheuttaa työssä, sen toteuttamisessa ja jatkuvuudessa, mitä hyötyä muutoksesta on ja mitä haasteita se tuo tullessaan? Nämä kysymykset ohjaavat niin työntekijän kehittymistä kuin organisaationkin kehittymistä ja sitä kautta koko toimintaa.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA KOHDEORGANISAATIOIDEN ESITTELY

Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymä ja Pääjärven kuntayhtymä yhdistyivät 1.1.2009 Eteva kuntayhtymäksi. Yhdistymisen taustalla vaikuttaa PARAS-hanke, joka syntyi kuntien hallintorakennemuutosten kautta. Kahden eri organisaation yhdistymisen myötä kehittyi uusi organisaatiokulttuuri. Henkilöstön liittyminen mukaan muutokseen on oleellisen tärkeää, jotta muutos toteutuu hyvin. Tutkimuskohteeksemme muutoksessa valitsimme ohjaajahenkilöstöryhmän, jonka kokemuksi ja näkemyksiä tutkimme yhdistyneessä organisaatiossa.

2.1 PARAS-hanke

Suomalainen kunnallishallinto on parhaillaan muutoksen kourissa byrokraattisesta hallinnosta kohti uutta itseohjautuvaa, yli rajojen toimivaa kunnallishallintoa. Tästä ovat seurauksena suuret kuntakonsernit. Osittain tämän suuntaista kehitystä ovat vieneet eteenpäin kunnallislakimuutokset. Uudistusten taustalla vaikuttavat myös kansantaloudelliset ongelmat, tietoyhteiskunnan muutokset ja kansainvälistyminen. Uudistusten tavoitteena ovat hallinnollisen tehokkuuden lisääminen ja taloudellinen toiminta. (Airaksinen 2009, 30.)

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta peruspalvelujen turvaamiseksi eli PARAS-hanketta lähdettiin toteuttamaan vuonna 2005 alue- ja kuntaministeri Hannes Mannisen ja peruspalveluministeri Liisa Hyssälän esityksen pohjalta hallituksen politiikkariihessä. Esityksen pohjalta Valtioneuvosto asetti 11.5.2005 PARAS-hankkeen ja hanke loppui 31.5.2006. Hankkeen tarkoituksena oli kehittää kuntarajat ylittävää yhteistyötä, arvioida kuntajaon muutoksia ja maan sisäistä muuttoliikettä sekä väestön keskittymistä kasvukeskuksiin. Kuntien vaikea taloustilanne pakotti niitä uudistamaan palvelurakenteitaan, joten palveluiden tuottamisessa oli

kiinnitettävä enemmän huomiota väestöpohjan määrään sekä tehokkaampien tuotantotapojen kehittämiseen. (Raivio 2006, 186.)

Poliittinen sopimus uudistusten toteutuksesta eli Puitelaki hyväksyttiin 28.6.2006. Puitelain voimassaoloajaksi Eduskunta hyväksyi 17.1.2007 – 31.12.2012. (Kunnat.net a 2009.) Puitelaki piti sisällään rahoitus-, järjestämis- ja tuottamisrakenteita koskevia ohjeita. Lisäksi puitelaissa määriteltiin riittävä väestöpohja peruspalveluiden ja erityispalveluiden toteuttamiseksi. (Raivio 2006, 186.)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta astui laki voimaan 23.2.2007. Laki velvoitti kuntia valmistelemaan kuntaliitoksia ja yhteistoiminta-alueita sekä toimeenpanosuunnitelmia palvelujen järjestämiseksi. Lain edellyttämien muutosten tuli valmistua puitelain voimassaoloaikana eli 2013 mennessä. (Kunnat.net a 2009.)

Kuntayhtymien yhdistymistä ohjasi laki Kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2007 ja sen 6§. Tämän lain mukaan laajaa väestöpohjaa edellyttävien palvelujen turvaamiseksi maa jaetaan erikoissairaanhoidon 7 §:ssä lueteltuihin kuntayhtymiin. Kunnan tulee kuulua yhteen kuntayhtymään. Lisäksi kuntayhtymän tulee kunnan osoittamassa laajuudessa vastata palveluista, joista säädetään erikoissairaanhoidolaissa ja kehitysvammaisten erityishuollosta annetussa laissa. (Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2007.)

2.2 Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymä (UEP)

Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymä (UEP) oli 35 jäsenkunnasta muodostuva erityispalvelua ja osaamista vammaisuuden ja muun erityisen tuen tarpeisiin tuotettava palveluorganisaatio. Sen tehtävänä oli tarjota peruskunnille ja kuntayhtymille erilaisia palvelutuotteita asumisen ja työ- ja päivätoiminnan osa-alueilla asiakkaiden palvelutarpeen mukaisesti. Asiakkaiden palvelutarpeiden selvittämisessä, yksilöllisten palvelujen suunnittelemisessa sekä jokapäiväisen avun järjestämisessä UEP antoi tukea, neuvoja ja apua. Yhtenä erityisenä palveluna UEP:ssä oli valtakunnallisestikin tarjottava tulkkipalvelu. Vuonna 2008 asumispalveluja ja työ- ja päivätoimintaa tarjoavia toimipaikkoja oli 110 yli 20:ssä eri kunnassa. (Uudenmaan erityispalvelut 2008.)

UEP edusti maamme avohuoltoon keskittyvää erityishuollon organisaatiota, jonka asiakkaat käyttivät ns. normaalipalveluita muiden kuin erityispalveluiden suhteen (Uudenmaan erityispalvelut 2008).

2.3 Pääjärven kuntayhtymä (PKY)

Pääjärven kuntayhtymä (PKY) oli 26 jäsenkunnasta muodostuva erityishuollon organisaatio, jonka asiakkaat saivat kaiken erityishuollon ja muun terveydenhuollon palvelut samasta palvelukokonaisuudesta. PKY:n toiminta-ajatuksena oli kuntien peruspalveluita tukien järjestää monipuolisia palveluita kehitysvammaisille henkilöille ja muille kuntoutus- ja sosiaalipalveluita tarvitseville (Pääjärven kuntayhtymä 2008).

Toiminnan tavoitteena oli luoda yksilön ja yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukainen ja taloudellinen palvelukokonaisuus. Toiminnan perusarvoina olivat ihmisarvo, asiakaslähtöisyys, yksilöllisyys ja turvallisuus. (Pääjärven kuntayhtymä 2008.)

Pääjärven kuntayhtymä oli monipuolinen vammaisalan asiantuntemukseen, erityisesti kehitysvammoihin erikoistunut palvelujärjestelmä, jolla oli oma keskuslaitos. Kuntayhtymässä ammatillinen osaaminen palveli kehitysvammaisia henkilöitä ja muita, joilla on vaikeuksia oman itsensä ja ympäristönsä hahmottamisessa ja hallinnassa. Palvelujärjestelmän lähtökohtana oli asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden määrittely suhteessa ympäristöön. Kuntayhtymä toimi kehitysvamma palvelujen moniammatillisena kehittämis- ja koulutuskeskuksena. Kuntayhtymä osallistui myös vammaistyön kansainväliseen yhteistoimintaan. (Pääjärven kuntayhtymä 2008.)

2.4 Eteva kuntayhtymä

Kuntayhtymien yhdistymistä edellytti PARAS-hanke ja lain 6 §. Tuon pykälän mukaan kehitysvamma palveluiden olisi pitänyt liittyä eri sairaanhoitopiireille. Kehitysvamma palvelujen pirstaloituminen eri sairaanhoitopiireille ja palveluottajille olisi heikentänyt osaamisen keskittymistä ja alan palvelutuottajien verkoston laajentumista kuntayhtymän alueella. Sekä UEP:ssä että PKY:ssä olisivat palvelut jakautuneet moneen eri sairaanhoitopiiriin, muun muassa Helsingin sairaanhoitopiiriin (HUS), Päijät-Hämeen ja Kymen sairaanhoitopiireille. (Niemelä 2008.)

HUS:n kanssa käytyjen neuvottelujen perusteella UEP:n kuntayhtymän johtaja Markku Niemelä ja hallituksen puheenjohtaja Anja Roos sekä HUS:n neuvotteluosapuolet olivat yhtä mieltä siitä, että kehitysvammaisuuden taustalla ei ole sairaus, vaan vamma, mikä tarvitsee erityisosaamista. Lisäksi HUS näki jo olemassa olevan organisaation olevan kattava ja hyvä sekä omana sektorinaan parhaiten omaa edustettavaa ryhmäänsä palveleva. (Niemelä 2008.)

Edellä mainittujen keskustelujen jälkeen PKY teki aloitteen kahden kehitysvamma palveluita tuottavan kuntayhtymän yhdistymisestä. Yhdistymishanke käynnistyi hallinnon tasolla keväällä 2007 ja vuonna 2008 yhdistyivät asiantuntijapalvelut eli psykologit, sosiaalityöntekijät, lääkärit ja muut erityisasiantuntijat.

Eteva kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2009. Yhdistyminen toteutettiin PKY:n liittymisellä UEP:hen niin sanotulla liikkeenluovutuksella, fuusioitumisella. Niemelä mainitsi, että yhteisen henkilöstöpolitiikan rakentumisen, tehtäväkuvien muodostumisen ja palkkausten kehittämisen osalta yhdistyminen tulee viemään paljon aikaa. Niemelän mukaan suuri työ tullaan tekemään pätevän ja monipuolisen henkilökunnan saamiseksi Etevaan tulevaisuudessa. (Niemelä 2008.)

Henkilöstön määrä Eteva kuntayhtymässä on noin 1 350 työntekijää ja palvelunkäyttäjää on noin 2 500. Jäsenkuntien määrä on 52 ja niiden sisällä noin 30 tilaajaa eli kuntaa, yhteistoiminta-aluetta tai kuntayhtymää. Esimerkkinä näistä mainittakoon Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymä, joka toimii mm. Hämeen alueella. Koko Etevan alueella väestöpohja on noin 1,3 miljoonaa asukasta. (Eteva 2009.)

Etevan toiminta-ajatuksena on antaa erityisen tuen tarpeessa oleville asiakkailleen apua ja tukea sekä asiantuntevia ratkaisuja vammaisuuden ja sosiaalisen toimintakyvyn haasteisiin. Etevan visio on olla vammaispalvelujen johtava tuottaja. Eteva on jo nyt Suomen suurin vammaispalvelujen tuottaja. (Eteva 2009.)

Toimintaa Etevassa ohjaavat arvot, joita ovat

- Palvelujen käyttäjien ihmisoikeuksien ja itsemääräämisen kunnioitus.
- Yksilöllisyyden sekä perhesuhteiden tukeminen.
- Henkilöstön luovan ja osaavan työn sekä asiantuntemuksen arvostus.
- Voimavarojen tuottavuus ja ympäristöarvojen kunnioittaminen.
- Rakentava yhteistyö omistajakuntien ja muiden kumppanien kanssa.

(Eteva 2009.)

Etevan toiminta perustuu kuntayhtymän omaan laadittuun strategiaan ja toiminta-ajatukseseen. Strateginen työskentely on arvopohjaista poliittisiin viitekehyksiin

nojautuvaa toiminnan suunnitelmaa ja ohjausta, jolla pyritään tiettyihin tavoitteisiin ja tavoitetiloihin (Kerttunen 2007).

Etevan henkilöstöstrategiassa määritellään ne henkilöstöpoliittiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla henkilöstöjohtamista ja työyhteisön toimintaa suunnataan yhteisten periaatteiden mukaiseksi (Stakes 2009). Etevan palvelustrategiassa määritellään ne toimenpiteet, joilla tavoitteellisesti turvataan palveluiden saatavuus ja laatu (Kunnat.net b 2009).

Suuret fuusiot ovat muodostuneet ratkaisuksi tuottavuuden ongelmaan. Toimintojen uudelleen järjestäminen aiheuttaa yleensä byrokratiaa ja hierarkiaportaiden lisääntymistä, mikä vastaaavasti hidastaa päätöksentekoa ja ongelmatilanteisiin reagoitua. (Venkula 2005, 83.) Kuntayhtymä on kiinnittänyt huomioita tuottavuusongelmaan kehittämällä oman tuottavuusohjelman. Ohjelma tukee ja ohjaa Etevan toimintaa sen päätöksentekoa, palvelutoimintaa sekä taloutta. Ohjelman mukaan tuottavuudella tarkoitetaan tuotoksien ja panoksien suhdetta niin, että toiminta on mahdollisimman tuottavaa vähemmillä tai vähintään samoilla panoksilla. Tarkoitus on saada aikaan laadukampaa toimintaa vähintään samoilla panoksilla kuin aiemminkin. Tuottavuutta tulee julkisissa palveluissa tarkastella yhteydessä toiminnan vaikuttavuuteen eli tässä tapauksessa tuloksellisuuteen. (Etevan tuottavuusohjelma 2009.)

3 ORGANISAATION HENKILÖKUNTA MUUTOKSESSA

Yksilö- yhteisö- ja organisaatio kietoutuvat arjessa toisiinsa. Tästä syystä erottelu ja rajaaminen ovat vaikeaa. (Tikkamäki 2006, 328.) Pyrimme viitekehykseemme tuomaan esille erottelua organisaation henkilöstönäkökannan ja yksilönäkökannan kautta. Käsittelemme ensin henkilöstönäkökannasta organisaatiota muutoksessa.

Seuraavat kolme näkökulmaa liittyvät organisaation rakenteeseen. Olemme valinneet ne työhömmä, koska mielestämme ne kuvaavat yhdessä parhaiten näkemystämme organisaatorakenteesta. Lisäksi ne antavat vaihtoehtoja ja ideoita tarkastella organisaatorakennetta eri näkökulmista.

- 1) Realistisen maailmankuvan mukaan organisaatio voidaan määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Tällöin organisaatiossa toiminnalle on ennalta määritelty omat muotonsa.
- 2) Tulkinnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaation toiminnoista voisi kysyä seuraavia kysymyksiä: Millaisia tapoja? Millaisia uskomuksia? Mitä arvostetaan? Millaisia rituaaleja? Millaisia tarinoita? Eli tulkinnallisesta näkökulmasta tarkasteltuna organisaatio ei pyri tuottamaan yhtä oikeata kuvaa vaan se pyrkii tulkitsemaan kaiken takana olevia ilmiöitä.
- 3) Postmodernin näkökulman taustalla on koko organisaation muodostumisen tarkastelu. Siinä voidaan tarkastella organisaatiossa omaksuttuja puhetapoja sekä miten ne luokittelevat ja jäsentävät ihmisten ajattelua. Tämä näkökulma ei pyri tuottamaan yhtä oikeaa tulkintaa organisaation toiminnan taustalla vaikuttavista ajattelutavoista vaan se pyrkii luomaan vaihtoehtoisia tulkintoja siitä miten näkyvillä olevan puheet pyrkivät konstruoimaan (rakentuminen) ihmisiä, valtaa ja jäsentämään työskentelyä. (Juuti 2006, 204 - 205.)

3.1 Organisaatorakenteen kehittyminen

Organisaation rakenteessa pyritään määrittämään sen sisällä tapahtuvat eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteesta tulevat ilmi ihmisten väliset roolit organisaatiossa ja rakenteen avulla varmistetaan ihmisten välinen yhteistyö ja työnjako. Voidaan siis todeta, että organisaatorakenne on riippuvainen ympäristöstään. Mikäli ympäristö on hitaasti muuttuva, saattaa organisaation rakenne olla jäykkä ja hierarkkinen. Toisaalta organisaatorakenne voi olla hyvinkin joustava, jos sen tarvitsee vastata alati muuttuvan yhteiskunnan rakenteisiin. (Juuti 2006, 208.)

Organisaation uudistuessa tulee määritellä uudestaan työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka. Laajat ja henkilöstömäärältään suuret kuntayksiköt tarjoavat kehittyneempiä henkilöstöjohtamisen palveluja ja kehittävät henkilöstön osaamista ja rekrytointia sekä toteuttavat suunnitelmallisempaa työnantajakuvan markkinointia. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaankin parhaiten ennakoida osaamistarpeita sekä vähentää henkilöstökustannuksia yhdistymistilanteessa. Kunta- ja palvelurakenteen uudistumisella pyritään takaamaan palvelutoiminnan uudistaminen palvelustrategian ja siihen sisältyvän henkilöstöstrategian avulla. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009.)

Organisaatiossa prosessit jakautuvat kolmeen eri luokkaan. Ensimmäisenä mainitsemme ohjausprosessit, jotka määrittävät toiminnan suuntaviivat mm. strategiat, suunnittelun ja budjetoinnin. Organisaation toimintaideassa kuvatut toiminnan tarkoitukseen liittyvät prosessit ovat pääprosesseja. Prosessit, jotka tukevat toiminnan toteutumista ovat nimeltään tukiprosesseja. Tällaisia tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöön liittyvät prosessit muutostilanteessa. Prosessien suunnittelu ja kehittäminen on tärkeä tehtävä organisaatiomuutoksessa. (Karlöf & Helin-Lövingsson 2006, 141.)

Organisaatioelämässä on kaksi puolta, tavoitteellisuus ja tarpeentyydytys. Tavoitteellisuus ilmenee organisaatiossa suoritettavissa työtehtävissä ja on siten riippuvainen tehtävänmäärittelyn selkeydestä. Sen sijaan tarpeentyydytyksen kannalta tärkeitä ovat organisaation rakenteet. Suuri osa ihmisistä samaistuu työssä ensisijaisesti joko fyysisiin rakenteisiin eli työpaikan pöytiin, tuoleihin ja seiniin tai sosiaalisiin rakenteisiin eli tiimiin tai työporukkaan. Organisaation muutostilanteessa tärkein kysymys ei siten välttämättä ole se, mikä on työntekijän tehtävä muutoksen jälkeen, vaan missä on työntekijän paikka muutoksen jälkeen. (Aro 2002, 43.)

3.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on vaikeasti määriteltävä ilmiö. Se voi olla iso tai pieni tai keskittyä organisaation eri asioihin. Lisäksi muutos voi olla nopea tai hidaskäyttöinen. Julkisen sektorin muutokset ovat kohdistuneet tulosohjausmenettelyn kehittämiseen, liikelaitosuudistukseen, organisaatorakenteiden kehittämiseen, alueellistamiseen, palveluiden laadun kehittämiseen, aluehallinnon uudistamiseen sekä kuntakentän kokonaisuudistukseen. Käsitteenä organisaatiomuutos on siis suhteellinen. Se voi tarkoittaa monenlaisia muutoksia muun muassa organisaatiouusioita, työtapojen muutosta tai vaikka yksilöllistä yksittäisen työntekijän oppimiskokemusta. (Juuti & Virtanen 2009 16 - 30.)

Organisaation kehittyminen ja kasvaminenkin katsotaan muutokseksi. Kuitenkin muutoksen katsotaan semanttisesti tarkoittavan jotakin muutakin; muuttumista selkeästi eri suuntaan. (Erämetsä 2003, 26.) Monet organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovatkin yrityksiä, erehdyksiä ja onnistumisia, jotka pitävät sisällään kehityksen lopputuloksia (Aro 2002, 31). Usein organisaation muutosprosessi voidaan ymmärtää myös sopeutumisajanjaksona. Tämän jakson aikana käynnistetään toimintoja sopeuttava kehittämisprosessi, jonka pohjana on ollut havainnot organisaatioympäristöstä. Jakson seurauksena syntyneet toimintatavat ja rakenteet ovat uuden organisaation viitekehys. Sopeuttamisvaihe alkaa silloin, kun sen työntekijät ajautuvat kriisiin. Tällöin kriisissä olevat työntekijät ovat alttiimpia organi-

saation muutokselle. (Haveri & Majoinen 2000, 32.) Muutoksen vastustaminen eli muutosvastarinta on luonnollinen ja jopa hyödyllinen ilmiö. Rakentava kritiikki muutoksesta tuottaa muutosta tukevaa informaatiota (Aro 2002, 78 - 80.)

Ennen muutoksen eteenpäinviemistä tarkistetaan ja täsmennetään; mitä kehitetään ja parannetaan, mihin ongelmaan aiotaan puuttua, mitä uhkia on ja mitä vahvuuksia omataan sekä mitä hyötyä muutoksesta on? Lisäksi tarkastellaan ja keskustellaan toiminnan tarkoituksesta, tavoitetasosta ja strategiasta sekä mietitään millainen organisaatiokulttuuri organisaatioissa on. Sidosryhmiä toisin sanoen tilaaja-asiakkaita, yhteistyöntekijöitä, omaisia ja käyttäjiä, ei saa unohtaa: mitä saamme sidosryhmiltä, mitä annamme sidosryhmille, mitä kehitettävää on, kuinka tärkeää sidosryhmästä on kyse, millaisia kytköksiä on olemassa? (Karlöf ym. 2006, 138 -140.) Usein muutostilanteessa muutoksen vaikutus sidosryhmiin aliarvioidaan. Sidosryhmien, asiakkaiden, henkilöstön ja omistajien intressien huomioonottaminen toimii perustana organisaation myönteiselle muutokselle. (Aro 2002, 33,15.)

Organisaatiomuutoksen toteuttamisessa on kaksi ääripäätä; tarkkaan suunniteltu muutos ja toisena ääripäänä suunnittelematon muutos. Suunniteltu muutos pitää sisällään tarkkaan suunnitellun muutosprosessin, missä jokainen vaihe on ennakoitu. Organisaatiomuutos tapahtuu tällöin rationaalisena eli suunnitelmallisena ja järkevänä prosessina, missä huomioidaan analyttisesti muutostarpeet, yksilöidään muutosvaiheet, johdetaan muutos tarkkaan ja otetaan huomioon yksilöiden käyttäytyminen muutosvaiheissa. Toisaalta taas suunnittelematon muutos toteutetaan intuitiivisesti eli välittömästi tajuttuna, hyväksymällä ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voida ennakoida ja onko se edes mielekäästä? (Juuti ym. 2009, 27 - 28.)

Valitsee edellisistä suunnitellun tai suunnittelemattoman tavan, on tärkeää huomioida muutosprosessiin vaikuttavia tekijöitä mm. aika. Vaatiiko muutos paljon aikaa vai tapahtuuko se nopeasti, mutta myös se, että ihmiset kokevat ajan yksilöllisesti. Esimerkiksi; toiselle vuosi on lyhyt, toiselle se on ikuisuus. Organisaatiotalla sen strategiat elävät myös muutoksen mukana ja strateginen muutoskin tarvitsee oman aikansa toteutuakseen. (Juuti ym. 2009, 27 - 28.) Etenkin suuret

muutokset vaativat aikaa ja asioiden aktiivista eli tiedostettua ja passiivista eli tiedostamatonta työstämistä. Muutoksessa tieto saavuttaa johdon ja työntekijät eri aikaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 42.) Mielestämme saman tiedon käsittely ei tapahdu organisaation eri tasoilla samanaikaisesti eikä myöskään saman sisältöisesti. Johdolle tieto saattaa olla vanhaa, mutta työntekijälle tieto on uutta ja vaatii näin ollen käsittelyaikaa.

Muutosvalmiuden selkeyttämiseen ja kehittämiseen vaikuttavat yksilölliset ja organisatoriset tekijät. Yksilöllisiä tekijöitä ovat tiedot, taidot ja kompetenssit (eli organisaation sisäinen kyvykkyys saavuttaa muutokselle asetettuja tavoitteita (Taatila 2004).). Myös tietoisuus itsestä (self awareness), moniselitteisyyden sietokyky, itseluottamus ja motivaatiotekijät ovat selkeitä yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen. Lisäksi organisaatiotason tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosvalmiuteen, ovat: kulttuuri ja organisaatioilmasto, oman työyksikön status sekä se, mitä seurauksia menestyksellä tai epäonnistumisella havaitaan olevan. Myös organisaation tulevaisuuden usko vaikuttaa muutosvalmiuteen. Nämä muodostavat organisaatiossa koetun turvallisuustason (degree of felt security). Turvallisuustason ollessa riittävä, muutokseen vastataan kuunnellen, selventäen, vaihtoehtoja tutkien, arvioiden ja uutta tietoa sisäistäen. (Aro 2002, 78 - 80.)

3.2.1 Muutoksessa johtaminen

Hyvä muutosjohtajuus takaa muutosprosessin eteenpäin kulun (Juuti ym. 2009, 70). Arikoski ja Sallinen (2007, 3, 4, 14.) toteavat kirjassaan onnistuneen johtamisen perustuvan visioiden ja strategioiden kehittämisen lisäksi siihen, että ihmiset osallistetaan niiden toteuttamiseen. Johdon on kyettävä johtamaan asiakokonaisuuksia ja tunteineen käyttäytyviä ihmisiä ja ryhmiä. Ryhmä on aina enemmän kuin osiensa summa. Siksi ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoida kuin yksilön käyttäytymistä. Myös esimiehen oma johtamistapa ja hänen omat asenteensa vaikuttavat merkittävästi henkilöstön tapaan kokea muutos. Aron (2002,

10) mukaan onkin niin, että henkilöstön ymmärtäessä muutoksen perusteet, on heidän helpompi sietää muutoksia ja hyödyntää muutosta.

Olennaista muutosprosessien läpiviennissä on saada henkilöstö yhdessä lähtemään organisaatiomuutokseen mukaan (Erämetsä 2003, 40). Usein johto pelkää muutostavastarintaa ja sitä ei tulkita eteenpäin vieväksi voimaksi. Muutostavastarinnan syiden arviointi onkin haaste muutosjohtajuudessa. Usein muutostavastarinnan syyt liittyvät tietämättömyyteen, ennakkoluuloihin ja talouteen sekä henkilöstön sitoutumisesta organisaatioon. (Juuti ym. 2009, 70.)

Muutosprosessin onnistumisen puolesta puhuminen ilman ennakoasenteita vie muutosta eteenpäin. Näin hallitaan muutosprosessin epäonnistumisen pelkoa ja sitä kautta koko prosessia. (Juuti ym. 2009, 70.) Muutoksen läpiviemiseen vaikuttaa myös se, miten ymmärrettävästi ilmaistaan muutoksen syyt ja seuraukset sekä millä tyylillä muutoksesta viestitetään (Arikoski ym. 2007, 8). Keskeisenä osana organisaation muutosprosessia on kehittämistoiminnan tarpeiden tunnistaminen (Tikkamäki 2006, 335). Organisaation henkilöstötulokset (työtyytyväisyys, työperäiset sairaudet ja stressi sekä työhyvinvointi) ja osaamien viestittävät henkilöstövoimavarojen onnistuneesta tai epäonnistuneesta johtamisesta. Menestyvä organisaatio tunnistaa strategiastaan johdetut osaamistarpeet ja kasvattaa näin osaamis-pääomaansa systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. (Juuti ym. 2009, 70, 72.)

3.2.2 Muutosviestinnän toteutuminen

Organisaatioviestinnässä on kaksi viestintäkulttuurimuotoa. Ensimmäinen niistä on yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri, jolloin tieto välitetään ylhäältä alaspäin. Näin toimitaan usein byrokraattisessa hierarkiassa. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa muutosviestinnän dialogisuus koetaan kustannukseksi ja muutosta hidastavaksi tekijäksi. Vuorovaikutteisen kommunikaation merkitystä ei tunnusteta. Toisena viestintäkulttuurin muotona on kaksisuuntainen muutosviestintä, jolloin tiedon välittäminen syntyy yhteisten pohdintojen ja ymmärryksen kautta.

Tällöin organisaatio ymmärretään verkostomaisesti. Organisaatiot, työyhteisöt ja niissä toimivat ihmiset muodostavat monivivahteisen vuorovaikutusverkoston. Työhyvinvointiin organisaation sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus. Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Sen avulla muutosta voidaan joko edistää tai hidastaa. Käytettävä kieli ei ole aina yksiselitteinen, joten organisaatiossa on tehtävä valintaa käytettävissä olevista viestinnän keinoista. Avainasemassa viestittämisessä ovat esimiehet. Se miten viesti etenee ja kuinka viesti vastaanotetaan, riippuu organisaation toimintakulttuurista. (Juuti ym. 2009, 70, 103 - 106.)

Muutokseen liittyvää virallista tietoa viestitetään runsaasti, koska ihmiset tarvitsevat tietoa oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Tiedottaminen usein ja eri viestintäkanavia käyttäen tavoittaa vastaanottajat varmimmin. Tiedottamisen tulee olla niin avointa kuin mahdollista. Kuitenkin huomiota tulee kiinnittää työntekijöille suunnattuihin perusteluihin siitä, perustuuko mahdollinen kertomatta jättäminen lainsäädäntöön tai tehtyihin sopimuksiin. Työntekijöiden mahdollisuus antaa palautetta sekä esittää kysymyksiä on osa vastavuoroista muutosviestintää. Usein nonverbaalisen viestinnän merkitys korostuu muutostilanteessa. (Aro 2002, 75.)

Mielestämme toimivalla viestinnällä parannetaan vaikutusmahdollisuuksia ja johtamista. Viestittämällä avoimesti ja hyvin monipuolistamme sosiaalista tukea sekä osallistumista päätöksentekoon. Kieli, jota organisaatiomuutoksessa ja sen viestittämisessä käytetään, on oltava läpi linjaorganisaation ymmärrettävää ja yhteisesti hyväksyttyä. Lisäksi käsitteiden, joita organisaatiossa käytetään, tulee olla yhteisesti ymmärrettäviä.

3.3 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurit kohtaavat aina kun kaksi organisaatiota fuusioituu. Tällöin pyritään yhdistämään kaksi erilaista kulttuuria ilman, että kumpikaan on välttämättä hallit-

seva. Kulttuurit voivat pysyä rinnakkaisina tai sitten toisesta voi tulla hallitseva. Kulttuurisen ymmärryksen saavuttamiseksi toiminta vaatii osallistumista ja vuoropuhelua. Vuoropuhelun toteuttaminen onnistuukin luomalla yhteisiä projekti-ryhmiä, jotka tutkivat molempia kulttuureita, toimintoja sekä keskustelevat niistä pohdiskelevasti ja avoimesti. Näin voidaan välttää puolustusasenne ja harhaluulot. Toimivan organisaation edellytyksenä on kyky tulkita kulttuureita, mikä mahdollistuu vasta kun on jo jonkin aikaa toimittu yhdessä. Kypsien kulttuurien kohdatessa molempien jäsenet ovat sen harhaluulon vallassa, että he ymmärtävät toisiaan todellisuutta paremmin. Tärkeää heille on, etteivät he haasta toisiaan liian voimakkaasti ja aiheuta siten kasvojen menetyksiä. (Schein 2001, 189 - 201.)

Organisaatiokulttuuri koostuu virallisista ja epävirallisista käyttäytymissäännöistä ja -malleista. (Juuti ym. 2009, 11.) Ihmiset tekevät organisaatiokulttuurin. Ihmisillä tarkoitetaan niin organisaation työntekijöitä, johtoa kuin asiakkaitakin sekä yhteistyökumppaneita. Eikä ainoastaan vaan heitä jotka ovat juuri nyt organisaatiossa vaan heitäkin jotka ovat siihen olleet joskus kytköksissä siihen. (Erämetsä 2003, 137.)

Organisaatiokulttuurissa on kyse siitä, miten ihmiset kykenevät ymmärtämään niitä tapahtumia, joiden keskellä he elävät. Strukturalistisen näkökulman mukaan kulttuuria pidetään yhteistä ymmärrystä auttavana merkitysjärjestelmänä. Symbolisesta näkökulmasta katsottuna kulttuuri on yhteisten symbolien varaan rakentunut merkitysjärjestelmä. Funktionaalisen näkökulman mukaan kulttuuri on sosiaalinen perintö, jonka ihmiset eri elämän tilanteistaan ovat luoneet tarinavarastoonsa. Kulttuuria voidaan pitää myös tapojen, tottumusten ja uskomusten ja miksei tiedonkin koosteena. Kulttuuria pidetään myös yhteisesti opittuna ajattelutapana sekä yhteisesti omaksuttujen arvojen ja ihanteiden järjestelmänä. Näiden toisiinsa kytkeytyvien näkökulmien lisäksi kulttuuria pidetään myös yhteisön alitajuntaa ilmentävänä käsitteenä. (Juuti 2006, 241 – 243.)

Erämetsän (2003, 111) mukaan organisaatiokulttuurin tunneilmasto joko vastustaa tai tukee muutosta. Muutokselle luodaan positiivinen perusta muutostunteiden

työstämisen ja konkretian kautta. Uutta organisaatiokulttuuria rakennettaessa on lähdeittävä liikkeelle kysyen mitä? kuka? ja miten?

Aron (2002, 48) mukaan organisaatiossa tapahtuvat syvällisemmät muutokset toteutuvat juuri organisaatiokulttuurin tasolla. Tästä johtuen muutokset ovat erittäin hitaita. Kulttuurimuutokselle on erityisen ominaista vanhan ja uuden kulttuurin välillä tapahtuva kohtaaminen.

Kulttuurinen itsearviointi tehdään jo fuusioita suunniteltaessa. Tällöin selvitetään muun muassa organisaatioiden ydinoletukset ja tärkeimmät arvot. Tämän jälkeen perustettavaan projektiryhmään valitaan kummastakin organisaatiosta jäseniä ja he selvittävät molempien kulttuurien eri sisältöalueet sekä toimivimmat ja tärkeimmät toimintatavat. (Schein 2001, 195.)

Jokaisessa yhdistymisessä sekoittuminen tai sulautuminen on ongelmallista sen takia, ettei yhteistä kulttuuria ole ja sitä aletaan vasta rakentaa. Usein kuitenkin jompikumpi alkaa tuntea paikkaansa uhatuksi tai alempiarvoiseksi, jolloin tämä alayksikkö alkaa puolustaa itseään. Organisaatioiden näkyvimmit piirteet ohjaavat yleensä yhdistymisprosessia. Tällaisia piirteitä voivat olla mm. yhteiset liiketoimintatavoitteet, yhteinen talous, yhteiset markkinat ja tuotesynergia. Mutta usein ei huomioida tarpeeksi sitä, että kahden organisaation keinot tavoitteiden saavuttamiseksi eivät välttämättä ole yhteneviä. Harvoin tarkistetaan niitä seikkoja, joita voitaisiin pitää kulttuurisina kuten organisaation filosofiaa, tyyliä, uskomuksia tehtävästä ja tulevaisuudesta. Fuusioissa kulttuurien yhteensovittaminen on syytä pitää yhtä suuressa arvossa kuin mm. talous. (Schein 2001, 189 - 201.)

4 YKSILÖ MUUTOKSESSA

Yksilön muutosvalmiuteen vaikuttavat hänen yksilölliset tekijänsä. Yksilöllisinä tekijöinä mainitaan mm. tiedot, taidot ja kompetenssit eli pätevyys (Juuti ym. 2009, 70).

Yksilön ollessa muutoksessa hän kokee yleensä neljä perustunnetta. Nämä ovat viha, ilo, pelko ja suru. Tunteiden oikeanlainen huomioiminen ja käsittely muutostilanteessa tukevat yksilön ja ryhmän sekä organisaation perustehtävän toteutumista. Tunteet ilmenevät muutosprosessin edetessä pelosta vihaan ja surun kautta ilon tunteeseen. Pelko ja suru ovat usein pinnan alla ja näin ne ovat vaikeimmin tunnistettavissa. Viha ja ilo näyttävät helpommin. (Arikoski ym. 2007, 56 - 63.)

Ihminen reagoi tunteillaan muutokseen aiempien kokemusten ja oppimisen pohjalta aina yksilöllisesti. Tämän lisäksi muutoksessa esiintyy aina tiettyjä lainalaisuuksia. Kun muutos tapahtuu, yksilössä tapahtuu voimakas uhkan ja menetyksen tunteen kokeminen. Pahimmillaan sitä voidaan kutsua shokkireaktioksi. Muutoksen kohtaamisessa shokkivaihetta seuraa yleensä lamaantuminen, jolloin yksilön aloitekyky ja itseohjautuvuus vähenevät. Vanhojen toimintatapojen arvo kasvaa ja luo turvallisuutta. Uusi koetaan pelottavaksi. Tässä vaiheessa yksilö ilmaisee omia tunteitaan pelon ja surun purkamisella. Yksilössä esiintyvän epäluuloisuuden ja suuttumuksen kautta hän pyrkii hallitsemaan tilannetta ja käsittelemään olemassa olevaa muutosta. Kritiikin esittäminen mahdollistaa muutoksen hyväksymisen. Muutosprosessiin liittyvän kritiikin käsittely avaa realistisen kuvan muutoksesta. Hyväksymisvaiheessa kiinnostus herää ja uuden opettelu on mahdollista. Tällöin yksilö löytää kosketuspinnan uuden organisaation tavoitteisiin ja sitoutuu niihin. (Haveri ym. 2000, 78 - 80.)

Tutkimuksessaan Tikkamäki toetaan, että muutokset koetaan mielenkiintoisiksi ja vaihtelua tuoviksi haasteiksi, mutta myös stressaaviksi rasitteiksi. Toisaalta työntekijät kokevat vaatimusten kasvavan muutoksessa ja mahdollisuuksissa kehittyä. Jos tällaiset vaatimukset kasvavat liian suuriksi, työntekijät jättäytyvät helposti passiivisiksi sopeutujiksi ja pelkkien määräysten toteuttajiksi. (Tikkamäki 2006, 337.)

4.1 Muutosprosessit

Muutosvastarinta alkaa pelko-viha-vaiheesta ja päättyy viha-uhma-vaiheeseen. Tämä on tärkeä vaihe muutoksessa, koska pelko muuttuu näkyväksi kritiikiksi. Muutosvastarinnassa esiintyy paljon tieto-taitoa, joka kannattaa johdonkin käyttää hyödykseen vastustamisen sijaan. Seuraavana on surutyön tai vanhasta poisoppimisen vaihe. Tämä on vaihe, jolloin työntekijä siirtyy viha-uhmasta suruun. Tässä vaiheessa yksilö tarvitsee tukea ja aikaa. Viimeiseksi tulee uuden oppimisen vaihe. Tällöin on päästy siirtymään surusta iloon. Kun muutosvastarinta on murtunut, päästään uuden oppimisvaiheeseen. Käytössä olleista toimintamalleista on luovuttu. Uuden oppimisen kokemus johtaa siihen, että muutoksesta iloitaan ja todetaan, että vanhasta luopuminen on ollut tarpeellista. (Arikoski ym. 2007, 68 - 70.)

Muutoksen vastustaminen ja torjunta ovat tärkeitä mekanismeja. Niiden avulla ehkäistään uudelleen traumatisoitumista ja ylläpidetään oman mielen tasapainoa. Käsiteltyään kohtaamansa pettymyksen ja luopumisen tunteet, työntekijä saa itselleen uusia sisäisiä työvälineitä kehittyäkseen ja oppiakseen uudesta. (Juureton a 2009.)

Muutos tapahtuu prosessin kautta. Kun muutos aiheuttaa kriisin ihmisen elämässä, psyykinen sopeutuminen muutokseen alkaa heti. Hallintaan saatu, eletty, elämänkriisi lisää ihmisen elämäkokemusta ja vahvistaa itsetuntoa. Olennaista muutoksesta selviytymisen kannalta on, miten hyvin muutokseen liittyvä surutyö on

tehty. Surutyö on luonnollinen, välttämätön ja eheyttävä prosessi, joka auttaa ihmistä sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen. Surutyön tekeminen vaatii paljon aikaa, tilaa, väljyyttä ja työtä. Tämän perusteella surutyön mahdollistamiseen tarvitaan resursseja. (Aro 2002, 24 - 25.) Surutyö eli poisoppimisenvaihe jakautuu kahteen alavaiheeseen; luopumiseen ja neutraaliuteen. Surutyön läpikäymisessä ihmisten valmentaminen edesauttaa tulevien haasteiden kohtaamista niin taidollisesti kuin tiedollisesti ja henkisestikin. Surutyö päättyy eräänlaiseen välinpitämättömyyteen. Silloin tunnetila on neutraali, kun ihminen kokee, ettei muutoksella, tapahtuuko se vai ei, ole juurikaan merkitystä. Tässä tilassa kamppaileva ihminen keskittyy arjen rutiineihin. (Arikoski ym. 2007, 70 - 80.) Surutyön saattaminen loppuun on tärkeää, jotta välttyään pelkoon ja sen jälkeiseen avoimeen muutosvastarintaan palaaminen. Surutyön kesken jääminen on tavallista etenkin silloin kun uudet muutokset vievät johdon huomion. (Arikoski ym. 2007, 62.)

Muutosprosessi etenee surutyön jälkeen sitoutumisen vaiheeseen. Muutokseen sitoutumisessa on nähtävissä eri vaiheita. Sabotointi on ensimmäinen vaihe muutokseen. Sabotoinilla tarkoitetaan muutosasioiden huomioimatta jättämistä ja vastustamista. Asioiden avoin ja rohkea esiin ottaminen ja niistä keskusteleminen työntekijöiden kanssa heikentää sabotointia. Johdon ja työntekijöiden avoimuus nostaa sitoutumisen asteen seuraavalle tasolle eli vastustamiseen. Kritiikki ja terve kyseenalaistaminen edesauttavat muutoksen läpikäyntiä. Samaan aikaan voidaan alkaa jo puhua voimaantumisen. Voimaantumiseen tarvitaan oman minän kanssa tehtävän työn lisäksi myös työyhteisön ja esimiehen tukea sekä kannustusta. (Arikoski ym. 2007, 70 - 80.)

Voimaantumisen seurauksena muutoksen hyväksyminen. Hyväksymisvaiheessa luotetaan siihen, että tapahtunut muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Muutoksen hyväksyminen tapahtuu, oman voimattomuuden ja haluttomuuden johdosta, usein piilossa, lähinnä ihmisen omassa mielessä ja ajatuksissa. Hiljaiset hyväksyjät saattavat seurata ja näennäisesti kannattaa muutosta vastustavien henkilöiden mielipidettä. Hiljaiset hyväksyjät toimivat usein muutoksen moottoreina. (Arikoski ym. 2007, 70 - 80.)

Lopulta aletaan toimia itse muutoksen eteen. Muutoksen tekeminen on konkreettista ja näkyvää toimintaa. Haasteeksi nousevat päällekkäiset työtehtävät. Sitoutuneen yhteistyön avulla muutoksesta tehdään merkityksellinen ja energiaa suunnataan oikeisiin asioihin, oikeina hetkinä ja tapahtunutta tarkastellaan kriittisesti. Tavoitteena ei ole syyttely ja syyllisten etsiminen vaan oppiminen. Havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa yhteisölliseen oppimiseen sekä uusien toimintamallien omaksumiseen. (Arikoski ym. 2007, 70 - 80.)

Muutosprosessin viimeisenä vaiheena on nähtävissä yksilön sitoutuminen yhdistämään oma toimintansa muuttuneeseen kokonaisuuteen. Muutoksen toteuttajalta tämä vaihe edellyttää vahvaa esimerkillä johtamista. Työntekijät saavat esimerkkejä toisistaan paneutuessaan uusiin tehtäviin ja työtapoihin. Sitouttaminen ei onnistu, jos puhutaan uusista työtavoista ja toimitaan kuitenkin vanhoilla toimintatavoilla. Mikäli organisaation johto on vain johtavanaan muutosta, henkilöstökin on korkeintaan sitoutuvinaan muutokseen. Jokaiselle työntekijälle on tärkeää löytää oma roolinsa muutoksessa, koska muutokseen sitoudutaan tällöin parhaiten. Omaaloitteisuuteen kannustaminen vie muutosta eteenpäin. (Arikoski ym. 2007, 70 - 80.)

Pelkkiin faktoihin perustuvalla informaatiolla, joka luo uusia tarpeita ja tavoitteita, ei saada ihmisiä vakuuttumaan muutoksen tärkeydestä. Tarvitaan myös tärkeitä kokemuksia tunnetasolla, jotka aidosti innostavat ja herättävät päätöksen toimia toisin. Aitoa muutostahtoa ei synny ilman edellä mainittuja elementtejä. (Kotter 2009, 42.)

4.2 Muutoksen vaikutus yksilön kehittymiseen

Minäkäsitys pitää sisällään kaikki ajatukset ja tunteet, elämykset ja havainnot, tiedot ja taidot, uskomukset ja mielikuvat, kuvitelmat ja toiveet sekä teot. Nämä kaikki yksilö liittyy itseensä ja sosiaaliseen ympäristöönsä. Lisäksi minäkäsitys muodostuu monista eritasoista ja ulottuvuuksista. Näitä voivat olla yksityinen,

julkinen tai todellinen minä. Minäkuva muodostuu sosiaalisesta, emotionaalisesta, fyysis-motorisesta- sekä suoritusminäkuvasta. Käsitteet itsestä luovat pohjan sille, miten muutos koetaan. (Juureton b 2009.) Minäkuva muodostuu länsimaisessa kulttuurissa minäkeskeisen näkökulman kautta. Ei länsimaisissa kulttuureissa, minäkuva on enemmän yhteisöllinen ja kollektiivinen. (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema 2000, 619.)

Riippumatta siitä, olemmeko tietoisia itsestämme ja ihmiskäsityksestämme, vaikuttavat ne taustalla toimintaamme. (Aulanko 2004, 139.) Asenteet vaikuttavat suoraan käyttäytymiseemme. Asenteet muodostuvat erilaisista kokemuksistamme ja ihmiset, jotka ovat hyvin tietoisia omista asenteistaan, toimivat myös tietoisesti enemmän niiden mukaan. (Atkinson ym 2000, 625 - 626.) Oman maailmankuvan voimakkuus voi johtaa siihen, ettei ymmärretä toisen ihmisen sisäisen maailman erilaisuutta ja toimintaa (Erämetsä 2003, 35).

Muutokset voivat olla pieniäkin ja niihin esimerkiksi pitkään poissa olleen työntekijän huomio kiinnittyy hänen palatessaan takaisin töihin. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa sitä, että asiat koetaan erilaisilla. Se mikä tuntuu toisesta yhteisöstä tai yksilöstä pieneltä asialta, saattaa vastaavasti toisaalla vaikuttaa hyvinkin mulistavalla tavalla. Muutos on yksilöllinen kokemus, riippumatta siitä miltä organisaation tasolta sitä tarkastellaan. Oman itsen tunteminen ja yksilöllisen kehityshistorian mieltäminen ja suhteuttaminen muutokseen toimii muutoksessa voimavarana. Tämä toteutuu niin yksilö- kuin yhteisötasollakin. Muutos merkitsee aina riskien realisoitumista ja näin ollen ihminen reagoi varautuneesti muutostilanteisiin. Tällöin sanat muutos ja tuntematon ovat synonyymejä. Toisaalta taas jotkut ihmiset hakeutuvat muutostilanteisiin, eivätkä pelkää niitä. Tällaiset ihmiset kokevat sanat muutos ja mahdollisuus synonyymeinä. Sama pätee myös eri työyhteisöihin. (Juuti ym. 2009, 14, 58)

Usein henkilökohtainen muuttuminen vaatii monia asioita. Toisissa asioissa muuttumme, kasvamme ja kehitymme lähes itsestään, kun taas toisia asioita meidän on puolestaan hyvin vaikea käsitellä ja tehdä. Kun muutosta tarkastellaan eri näkökulmista ja kyseenalaistetaan, pystyy sitä paremmin perustelemaan itselleen. Van-

hasta luopumista tukevat pysyminen suunnitelmassa ja omassa päätöksessään muutoksen läpiviemisestä. (Erämetsä 2003, 42 - 52.) Muutos turvallisessa ympäristössä, jossa ihminen saa olla osana luontaista oppimistaan, kehitystään ja toimintaansa on myönteinen kokemus, joka edesauttaa muutoksen läpikäymistä. (Juurton b 2009).

Muutoksesta innostuneet ihmiset huomaavat tarvitsevänsä juuri tätä muutosta, mutta lannistuneena ihmettelevät, millä ajalla. Jos kyseessä on tarkkaan suunniteltu strateginen muutos, joka on välttämätön, joutuu siirtymävaiheen paineet kestämään. Ihmisten kiireen ja hallinnan menettämisen tuntuu helpottaa häneen kohdistuvien haasteiden vähentäminen esimerkiksi esimiehen toimesta. Esimiehet ovat tällöin avainasemassa, koska he tuntevat työntekijänsä parhaiten. Strateginen organisaatiomuutos kuormittaakin usein eniten juuri esimiehiä. Tämän vuoksi ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnon on huomioitava haasteet esimiestyössä. (Erämetsä 2003, 82 - 83.)

Mielestämme muutoksen kritiikin käsitteleminen kaksisuuntaisena muutosviestintänä mahdollistaa avoimen ja monipuolisen asioiden tarkastelun. Tämä ennaltaehkäisee työntekijän muutosvastarinnan syntymistä ja hänen mahdollista sabotointiaan. Lisäksi työntekijä kehittyy muutoksen mukana ja sitoutuu muutokseen, koska häntä on kuultu ja vastuutettu.

Se miten, ihminen havaitsee ja hahmottaa asioita toteutuu muuttumisen eli erilaisien kontrastien kautta. Liika muuttumattomuus johtaa tilanteeseen, joka laskee ihmisen vireystilan haitallisen alas ja aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja jopa depressiota. Ihminen stressaantuu alikuormituksesta enemmän kuin ylikuormituksesta ja hänellä on synnynnäinen valmius sopeutua muutoksiin eli adaptoitua. Keskeinen, sopeutumiskykyä määrittävä temperamentin piirre on reaktiivisuus eli ärtyvyys. Reaktiivisuus tarkoittaa sitä, miten voimakkaasti yksilö reagoi psykofysiologisesti ympäristön ärsykkeisiin. Mitä reaktiivisempi yksilö on, sitä enemmän muutos kuormittaa hänen elimistöään ja sitä suurempia ponnistuksia psykofysiologinen tilanteeseen sopeutuminen häneltä edellyttää. Erityisesti ihmisen luovuus on ominaisuus, joka yleensä heikkenee voimakkaasti muutoksessa ja pääsee parhaiten

käyttöön silloin, kun ihmisellä on hyvä työrauha. Muutostilanteessa koetut vaikutusmahdollisuudet ovat olennaista niin henkisellet hyvinvoinnille kuin terveydellekin. (Aro 2002, 21 - 22, 26, 27.)

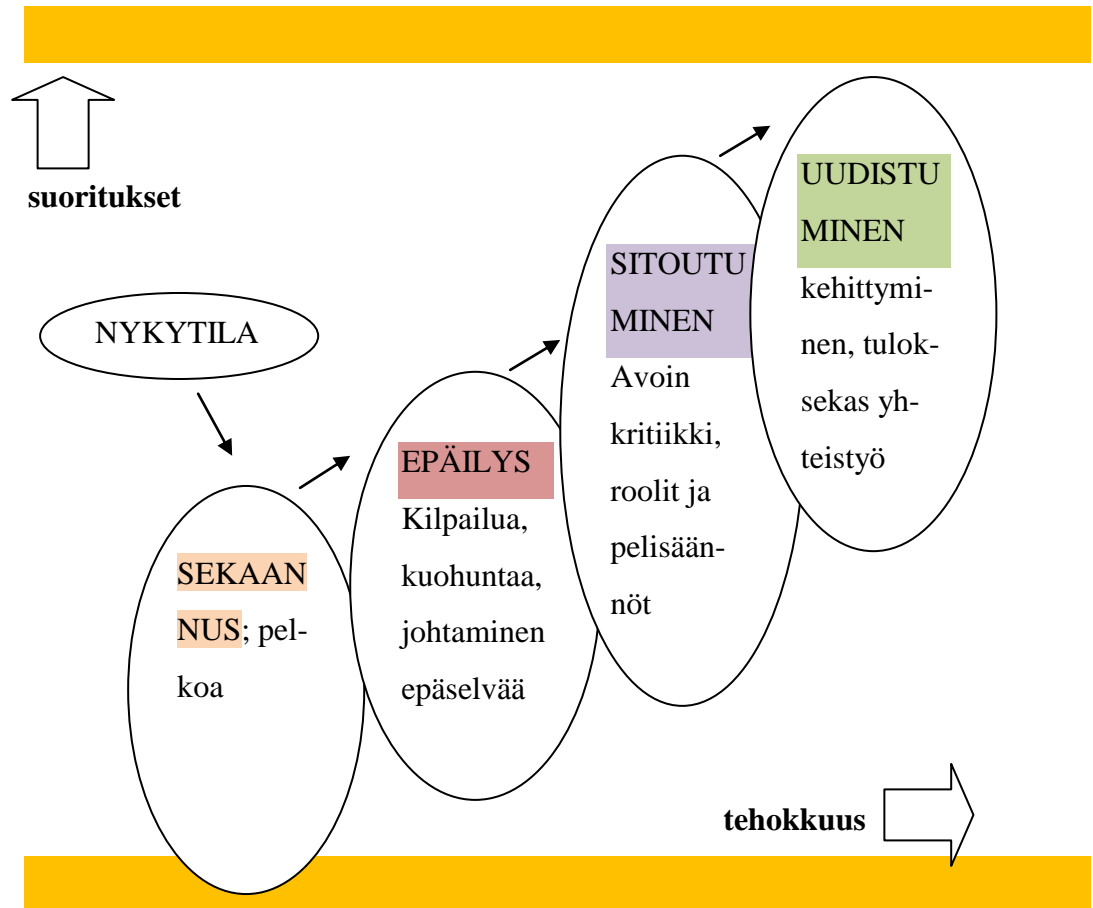
Aron mukaan amerikkalaiset psykologit Avshalom Caspi ja Terri Moffit ovat tutkimuksiinsa perustuen todenneet, että ihmisen persoonallisuuden piirteet kehittyvät nimenomaan vakaisissa oloissa. Epävakaissa olosuhteissa, murrostilanteessa, yksilön persoonallisuuden vahvimmat piirteet sen sijaan korostuvat entisestään. Tämä tutkimustulos on merkittävä johtamisen kannalta. (Aro 2002, 24 - 25.)

Aito muutostahto luo edellytykset muutoksen eteenpäin viemiselle. Muutostahto asenteena auttaa yksilöä keskittymään oikeisiin ja muutosta eteenpäin vieviin asioihin. Samalla se jättää turhat ja aikaa vievät prosessit sivuun. Muutosmyönteisyys ja muutostahto voimistuvat usein juuri joukossa, kun toimitaan avoimesti samassa linjassa. (Kotter 2009, 5 - 8, 85 - 87.)

Koski tutki muutosta uuden moniammatillisen ryhmän perustamisen kautta. Tutkimuksessaan Koski toteaa, että työntekijät tarvitsevat tukea ryhmäytymiseen sekä keskustelua arvoista ja perustehtävästä. Pelkkä tiedon jakaminen ei siis riitä. Hänen mielestään yhteisyyden rakentuminen vaatii kokemuksen ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Hänen mielestään pohtimaan pysähtyminen kehittää. (Koski 2007, 215 – 217.)

Muutosprosessit pakottavat jäseniään uusiutumaan ja oppimaan uutta sekä sitä kautta kehittymään. Tutkimuksessaan Tikkamäki totesi, että hoitajat kokivat muutospoessit lähinnä oppimishaasteina ja mielekkäinä uudistuksina, joita rakennetaan yhdessä. Toisaalta tutkiessaan kehittymistä ja oppimista sekä niiden vaikutuksia työntekijöihin tai yksilöön, Tikkamäki toteaa, että jatkuva kiireen tunne viivyyttää uuden oppimista ja muutosta. Lisäksi hänen tuloksistaan kävi selville, että työntekijöillä saattoi olla paljon kehittymisen potentiaalia, mutta niiden tukeminen käytännössä ei onnistunut. Osallistuminen arkipäivän tilanteisiin, yhteistyö (tiimissä ja ryhmissä tai yhteisöissä), palautteen jakaminen ja vastaanottaminen, keskusteminen ja reflektointi edesauttavat työntekijää oppimaan ja kehittymään

muutoksessa. (Tikkamäki 2006, 329 – 339). Mielestämme osallistaminen tai vastuuttaminen ja vastavuoroisuus ovat juuri sitä tukea mitä työnantaja voi työntekijälle muutostilanteissa antaa.



KUVIO 1 Professori Marja-Liisa Mankan (2006) kuvaus organisaatiomuutoksen kehityskaaresta, jossa nähdään myös yksilön kokema muutosprosessi.

Oheinen Mankan kuvio kuvaa mielestämme selkeästi muutosta ja muutokseen liittyviä ilmiöitä työntekijöiden tehokkuudesta ja suorituksista sekä työntekijöiden tunteista. Lisäksi kuvio selventää myös kehittymistä muutosprosesissa.

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TOTEUTUS

Tutkimuksemme tarkoituksena ja tavoiteena on tutkia, miten Case-Etevan ohjaajahenkilökunta kokee kuntayhtymien yhdistymisen. Haluamme tuoda julki heidän kokemuksiaan, näkemyksiään ja tuntemuksiaan muutoksesta heidän osaltaan. Selvitämme myös millaisia case-yksikön ohjaajien näkemykset ovat vaikuttamisen mahdollisuuksista omaan työhönsä yhdistymisen keskellä sekä millaisena he kokevat viestinnän muutoksessa. Tutkittavan case-yksikön ohjaajat edustavat suurinta ammattiryhmää Etevassa. Useimmiten tämäntyyppiset tutkimukset kohdistuvat organisaatorakenteisiin ja johdon osuuteen ja näin ollen tutkimuksen teko ja arviointi tapahtuu johtamisen näkökulmasta. Tutkimme muutosta työntekijöiden eli ohjaajien näkökulmasta. Tutkimustuloksien kautta välitämme organisaatioiden yhdistymisestä tietoa muutoksen toteuttajille: johdolle ja henkilöstölle, vaikkakin vain yhden yksikön ohjaajien kokemuksista ja näkemyksistä.

5.1 Tutkimustehtävä

Tutkimuksessa selvitämme, kuinka ohjaaja kokee yhdistymisen ja miltä hänestä muutoksen keskellä työskenteleminen tuntuu? Tutkimuksessa tuomme esille myös millaisia ovat kokemukset ja näkemykset muutoksen aiheuttamista tunteista ja ensireaktioista sekä odotuksista yhdistymisen suhteen.

Toisena päätutkimustehtävänä selvitämme onko ohjaaja saanut työnantajaltaan tukea muutoksessa sekä mahdollisuuksia viedä muutosta eteenpäin? Onko ohjaajilla ollut mahdollisuutta keskustella häntä mietityttävistä asioista? Onko työnantaja kuunnellut ohjaajaa ja jos on, niin miten? Selvitämme työnantajan antamia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen mahdolliseen muuttumiseen.

Selvitämme kolmantena päätutkimustehtävänä tutkimuksessamme ohjaajien näkemyksiä ja käsityksiä tiedottamisesta muutoksessa. Miten tiedottaminen muutok-

sesta on heidän mielestään toteutunut? Mikä on heidän kokemuksensa siitä, onko tiedottaminen ollut avointa ja selkeää sekä mitä odotuksia vielä on tiedottamista kohtaa? Tuomme esille myös sitä, miten tietoisia ohjaajat ovat Etevan organisaation rakenteesta ja mihin ohjaaja kokee sijoittuvansa nykyisessä organisaatiokenteessä ja onko hän saanut riittävästi tietoa nykyisestä organisaatiosta?

5.2 Tutkimuksen luonne

Tutkimuksemme on osittain kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksestamme tekee se, että kuvaamme ja tutkimme ilmiöitä, jotka liittyvät ihmisiin, heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä muutosprosessin aikana. Tutkittaessa ilmiöitä, joita ei voida mitata yksinkertaisesti eikä määrällisesti laskea, käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista menetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita ja vastaamaan kysymykseen miten ja millainen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 156 - 157.)

Tutkimuksessa selvitämme, miten Case-Eteva yksikön ohjaajat ovat kokeneet muutoksesta tiedottamisen sekä miten he ovat kokeneet yhdistymisen Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymän ja Pääjärven kuntayhtymän kesken. Tutkimuksen kohderyhmä työskentelee tehtävässään koko muutosvaiheen ajan. He tuovat näkemyksinä esille sen, miten yhdistyminen on heille tiedotettu sekä miten he ovat yhdistymisen kokeneet. Tutkimuksemme on tältä osin kvalitatiivinen, koska tutkimme todellisia kokemuksia ja näkemyksiä.

Ihmistieteissä mittaaminen on epäsuoraa. Se mitä halutaan mitata, ei välttämättä ole sellaisenaan mitattavissa. Mitataan jotain, mistä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tutkija voi päätellä ja tehdä johtopäätöksiä sekä tulkita mm. havainnoista ja vihjeistä käyttäytymisen suhteen. Mittaaminen ihmistieteissä on usein vertailevaa, ei absoluuttista eli ehdotonta. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 37.) Tutkimuksemme avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten osittainen tulkinta syntyi juuri vastausten antamien vihjeiden kautta.

Laadullinen tutkimus on ymmärtävää tutkimusta, kun taas määrällinen tutkimus on selittävää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 67). Pyrimme tutkimuksemme ymmärtämään ja tulkitsemaan kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta. Lisäksi pyrimme tuomaan määrällisesti esiin tutkittavaan ilmiöön liittyviä olosuhteita.

Tutkimuksemme on toisaalta myös määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tällöin pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä numeerisesti. Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy läheisesti erilaiset laskennalliset tilastoinnit ja analyysit. Tutkimustulos on tällöin yleensä objektiivinen, koska se on tutkijasta riippumaton. Muuttujina on ainoastaan vastaajaa koskeva asia, toiminto tai ominaisuus. (Vilka 2007, 13 - 17.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen työstämme tekee kyselylomakkeella toteutettu kysely Case- Eteva yksikköön. Näin saamme tuotua erään Etevan yksikön ohjaajien näkemyksiä ja kokemuksia määrällisesti esille siitä kuinka moni heistä olisi toivonut enemmän tiedottamista ja keskustelutilaisuuksia. Kuinka monen työ on muuttunut ja onko työmäärän yhdistymisen takia muuttunut? Olemme tuoneet numeerisesti esille myös ohjaajien kokemia ilmiöitä muutoksesta.

5.3 Aineiston hankinta

Laadimme kyselylomakkeeseen (LIITE1), jonka avulla pyrimme saamaan tuloksia tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kyselylomakkeen yhteydessä oli saatekirje (LIITE2) vastaajille, jossa esittelimme itsemme ja kerroimme mitä temme ja miksi.

Kokosimme osan kysymyksistä niin, että jokaisen on vastattava niihin samalla tavalla vaihtoehtoista valiten. Tämän tyyppisiä kysymyksiä olemme käyttäneet

vastaajien taustatietojen selvittämiseen. Taustatiedot kerättiin siis standardoidusti. Kysymykset laadittiin kaikille samalla lailla. (Hirsjärvi ym. 2008, 188.)

Lomakkeessamme on monivalintakysymyksiä, joissa on annettuna valmiit vastausvaihtoehdot sekä skaaloihin perustuvia kysymyksiä, joissa vastaaja valitsee sen, mikä voimakkaimmin kuvaa hänen mielipiteitään. Monivalintana tiedustelimme työnkuvan muutosta, jolla selvitimme ohjaajan näkemystä yhdistymisen vaikutuksista omaan työhön. Esimerkkeinä mainittakoon kysymykset; Onko työmääräsi muuttunut; lisääntynyt, vähentynyt, ei muutosta. Skaaloina kyselylomakkeessamme oli muun muassa, ei ollenkaan, hyvin ja todella hyvin, kysyttäessä oliko tiedottaminen järjestetty avoimesti ja selkeästi. Tällöin selvitämme työnantajan järjestämää viestintää ja keskustelumhdollisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2008, 194 - 195.)

Lisäksi lomakkeessamme on avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi kirjoittaa vapaasti kaiken sen, mitä haluaa kysyttävään asiaan vastata ja kommentoida (Hirsjärvi ym. 2008, 193). Avoimia kysymyksiä käytimme pääasiassa silloin, kun selvitimme, mitä ohjaajat ovat case-yksikössä kokeneet ja tunteneet kuntayhtymien yhdistymisen keskellä ja mitkä ovat olleet heidän näkemyksiään yhdistymisen vaikuttavuudesta suhteessa heidän omaan työhönsä ja asemaansa kuntayhtymässä. Esimerkkinä kysymys; Miltä tuntuu olla työntekijän tämän kaiken keskellä?

5.4 Aineiston analyysi

Avoimia kysymyksiä käsittelemme aineistolähtöisen analyysin avulla. Pyrimme tunnistamaan ne asiat, jotka ovat tutkimustehtävän mukaisia ja pyrimme pelkistämään asiat yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan eli luokkaan ja tälle annetaan nimi. Tässä kohdın on tutkijan tulkinnalla suuri merkitys, koska hänen tulkintansa mukaan muodostetaan kaikki tutkimukseen liittyvät kategoriat. Tutkimusta jatketaan niin, että muodostuneita alakategorioita yhdistetään yläkategorioiksi ja niille annetaan niitä parhaiten kuvaavat nimet. Lopulta kaikki yläkategoriat yhdistetään ja niille annetaan ilmiötä kuvaava nimi.

Alakategorioiden, yläkategorioiden sekä yhden yhdistävän kategorian avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin. (Tuomi ym. 2006, 102 - 103.)

Avaamme avoimia kysymyksiä myös ilman luokittelua kirjoittamalla ohjaajien esittämiä vastauksia näkyviin luettelomaisesti, emme suoraan siteeraten. Tällä pyrimme tuomaan esille vastausten moninaisuuden.

Esittelimme kuvioina määrällisen osuuden tutkimuksestamme eli valmiiden vastausvaihtoehtojen; skaalojen ja monivalintakysymysten tuottamat tulokset. Tulokset kuvaavat määrää tapahtuneen ilmiön takana. Kuviot olemme koonneet Exel-
taulukoinnin avulla.

5.5 Kohderyhmän kuvaus

Eteva kuntayhtymässä työskentelee yli 1 350 vakinaista työntekijää, joista halusimme erikseen nostaa esiin ja arvioida yhden havaintoyksikön ohjaajatason kokemukset ja näkemykset muutosprosessissa. Emme kuitenkaan lähde yleistämään yksikön ohjaajien vastauksia koko kuntayhtymää koskeviksi vaan peilaamme heidän vastauksiaan tutkimuksemme teoreettiseen viitekehykseen. Yhden yksikön (Case-Eteva) valitsimme sen takia, että kuntayhtymän henkilöstömäärä ohjaajatasolla on hyvin suuri. Välttääksemme liian laajan opinnäytetyön tekemisen, valitsimme tutkimuksemme perusjoukoksi case-yksikön ohjaajat.

Työskentelemme kuntayhtymässä ja takanamme on siellä pitkä ura UEP:n puolella yhteistyötä PKY:n kanssa tehden, joten Etevassa on meille paljon tuttuja työntekijöitä. Tämä yksikkö valikoitui muiden joukosta siksi, ettemme tunteneet sieltä ohjaajia ennestään ja valikoimme sen sattumanvaraisesti muiden vastaavien yksiköiden joukosta. Ja osittain siksi, että tähän yksikköön ei tutkimushetkellä kohdistunut muita muutoksia kuin kuntayhtymien yhdistyminen. Esimerkiksi Etevan laitosalueella on käynnissä laitoksen hajautus, mikä olisi tutkimuskohteena tuonut oman leimansa tutkimukseen.

Case-Eteva yksikössä työskentelee 15 työntekijää toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, joille kaikille yksikön esimies jakoi lähettämämme kyselylomakkeen. Palautuspäivänä lomakkeita oli palautunut viisi kappaletta, joten jatkoimme vastausaikaa. Lopullisesti kyselyyn case-yksikön ohjaajista vastasi 10.

Vastaajista yhdeksän on naisia ja yksi mies. Puolet vastaajista on 26 - 35 vuotiaita. Kaikki vastaajat mahtuivat 18 - 55 ikäryhmään. Neljällä vastaajalla on opistotason koulutus, kahdella peruskoulu tai amk-pohja. Kahdella vastaajista on jonkin muun alan koulutustausta. Ammattinimikkeenä kuudella on hoitaja ja kolmella on ohjaajanimike. Yksi vastaajista toimii yksikössä muissa tehtävissä. Palvelusaika kuntayhtymällä on keskimäärin kahdeksan ja puoli vuotta.

5.6 Toteutusaikataulu

Tutkimuksemme aihe selvisi meille jo keväällä 2008. Aihe-seminaari pidettiin marraskuussa 2008, jolloin esittelimme tutkimuksemme aiheita ja tutkimustehtävää. Teoreettinen viitekehys selkiytyi lähinnä otsikkotasolla loppusyksystä 2008. Se auttoi meitä alkuun lähteiden etsinnässä. Suunnitteluseminaarin pidimme 15.1.2009. Tämän jälkeen tammikuussa saimme tutkimusluvan kuntayhtymän eettiseltä tutkimustoimikunnalta. Suullisen luvan tutkimukselle saimme kuntayhtymän johtajalta jo aiemmin syksyllä 2008. Lähdemateriaali teoreettiseen viitekehukseen hankittiin keväällä 2009 eri kirjalähteistä, netistä sekä hankkimalla aiheeseen liittyviä väitöskirjoja. Huhtikuussa 2009 testasimme kyselylomakkeen testiryhmällä ja teimme testiryhmän vastauksista yhteenvedon sekä korjaukset kyselylomakkeeseen. Varsinaisen kyselyn toteutimme toukokuussa. Aluksi palautuspäivä oli toukokuussa, mutta jatkoimme vastausaikaa, koska vastauksia palautui vain viisi kappaletta. Lopullinen vastausten palautuspäivä oli kesäkuun toisella viikolla. Tämän jälkeen kesäkuussa 2009 teimme Exelillä määrällisten vastausten koonnin ja analyysiä avoimien kysymysten vastauksista kasasimme vielä heinäkuun lopullakin. Elokuussa aloitimme varsinaisen tutkimusraportin kirjoittamisen. Aloitimme teoreettisen viitekehysten kirjoittamisen samalla hakien siihen lisää lähteitä.

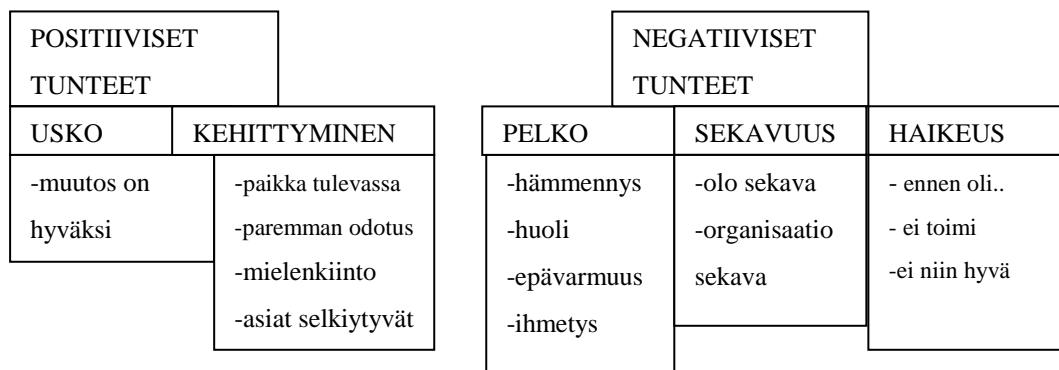
tä ja siirtyen tämän jälkeen syksyn aikana tuloksiin, johdantoon, pohdintaan ja tiivistelmään. Lokakuussa teimme Eteva-kuntayhtymän Oranssi Aika -lehteen artikkelin, käsitellen lähinnä muutosta ilmiönä. Artikkelin kirjoittaminen lehteen oli todella tarkoin rajattu työnantajan puolesta. Artikkelin piti olla vain noin 2000 merkkiä ja aihetta piti käsitellä lähinnä muutoksen näkökulmasta eikä niinkään esitellen tekemäämme opinnäytetyötä. Artikkelin julkaisu on viimeisessä 2009 vuoden numerossa, mikä jaetaan myös Eteva- kuntayhtymän sidosryhmille. Tutkimuksemme esitys ja jättö oli marraskuussa 2009. Tammikuussa 2010 esitellämme tutkimuksen ja sen tulokset Case-Eteva yksikölle.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksina esittelemme kyselylomakkeesta saamamme vastaukset. Kyselyyn vastasi 10 ohjaajaa Case-Eteva yksiköstä. Tarkastelemme tutkimustuloksia samassa järjestyksessä kuin esittämämme tutkimuskysymykset olivat.

6.1 Ohjaajien kokemukset ja tunteet yhdistymisestä

Case-yksikön ohjaajien tunteita yhdistymisessä kysyttäessä kävi ilmi, että vastausten perusteella yhdistymisprosessi on herättänyt sekalaisia ja pääasiassa negatiivisia tuntemuksia. Vastajat ovat listanneet yhteensä 17 negatiivista tuntemusta ja viisi positiivista tuntemusta. Näistä mainittakoon negatiivisina ilmaisuina: ”sekavaa, ei onnistu, huolestumista, haikeutta, pelko ja hämmennys”. Joten näistä yhdistimme kuviossa kaksi (2) olevia alagategorioita. Positiivisina asioina mainittiin mm. mielenkiinto tulevaa kohtaan, usko ja asioiden selkiytyminen. Näistä muodostimme alagategorioita alla olevan mukaan. Joista muodostimme pääluokituksen positiivisten ja negatiivisten kokemusten suhteen.



KUVIO 2 Tunteiden teemoittelu

Tutkittavan yksikön ohjaajien kommentteja koetuista tunteista, joita yhdistyminen oli herättänyt:

Ei hyvä, ei toimi, menty taaksepäin, ennen asiakslähtöistä, ei jous-toa, mihin asukkaat sijoitellaan, mistä löydän itsen, tyrmistys, pelko.

Paremmän odotus, asiat selkiytyneet, muutos on hyväksi, uskoa, mielenkiintoa.

Tunteiden sekamelskasta ja negatiivisten tunteiden paljoudesta päätellen voisimme sanoa, että tutkittavan yksikön ohjaajat ovat muutosprosessin alkuvaiheessa ja nähtävissä on jonkinasteista muutosvastarintaa sekä yksilön kehittymistä muutoksessa normaalin muutosprosessin mukaisesti.

Ensireaktiot; Tuleva muutos aiheutti myös paljon avoimia kysymyksiä, mm. siitä, mikä vanhasta säilyy ja mitä uutta ja hyvää muutos tuo mukanaan, mikä kaikki tulee muuttumaan: esim. lisääntyisikö henkilökunnan liikkuvuus? Toiset taas kokivat tulevan muutoksen hyvinkin pelottavana ja huonona juttuna. Osa reagoi hämmentyneenä uutiseen yhdistymisestä. Kun ohjaajat olivat ensimmäisen kerran kuulleet yhdistymisestä, olivat reaktiot hieman hämmentyneet, mutta pääasiassa positiivisen odottavat ja innostuneet. Tähän väittämään pääsimme, kun teemoittelimme positiivisuuden ja negatiivisuuden kautta Case-Etevan ohjaajien vastauksia, joista yhtenä mainittakoon: odotan innolla muutosta, koska se on mahdollisuus.

Erityisosaamisen ja kehitysvammatyön kehittyminen sekä ohjaajien toimenkuvien selkiyttäminen ovat olleet keskeisimpiä asioita, joita ohjaajat ovat odottaneet tapahtuvan yhdistymisen myötä. Yhdistyminen on herättänyt ohjaajissa monenlaisia odotuksia mm. uuden tiedon ja toimintatapojen sekä toimintamallien suhteen. Kuntayhtymän laajentuessa ohjaajat ovat odottaneet liikkuvuuden lisääntymistä sekä yhteistyön kehittymistä eri alueiden välille. Tietenkin yhdistymien on myös herättänyt mielenkiinnon kohdata uutta. Erään vastaajan

lause kuvaa mielestämme lähimmin tämän hetkisiä tunteja koko Case-Eteva yksikön kohdalla:

Mielenkiinnolla suureen tuntemattomaan!

Teemoittelun kautta voisimme todeta, että Case-Eteva yksikön ohjaajat odottavat Etevalta eniten kehittymistä, mahdollisuuksia ja uusia toimintamuotoja.

Ohjaajien mukaan muutoksessa elämisen keskellä ilmassa on paljon stressiä ja epävarmuutta. Tietoa joutuu hakemaan, mikä taas vie aikaa asiakastyöltä. Motivaatiotaso on laskussa ja työilmapiiri on epävaka mm. ristiriitaisten ohjeiden takia. Toisaalta ohjaajat kokivat, ettei yhdistymisprosessi ole aiheuttanut muutosta mihinkään suuntaan.

Muutoksen keskellä olemisesta mainittakoon ohjaajien yksittäisiä tuntemuksia:

*Inhottavalta, olo paranee ajan kanssa, epätietoinen olo, huonolta.
Hyvältä, ei vaikuta työn tekoon.*

Muutoksen keskellä elämiseen eivät ohjaajat olleet kovin monimuotoisia kommentteja laittaneet, joten katsoimme parhaaksi kirjoittaa yksikertaisesti avoimeksi koko vastaus ja sitä kautta kuvata sitä epävarmuuden tunnetta, joka käy vastauksista selville.

Selvitimme kyselyssä ohjaajien näkemyksiä siitä, mitä hyötyä tai haittaa on yhdistymisestä ollut. Kuvio kolmeen (3) olemme listanneet heidän vastauksensa.

Yhdistymisen mukanaan tuomat hyödyt ohjaajien näkökulmasta	Yhdistymisen mukanaan tuomat haitat ohjaajien näkökulmasta
palkkanauha selkeämpi	paljon sääntöjä: yöretkien tekokieltö
yhteistyö lisääntynyt	hidas tiedonkulku
uusia näkökulmia	autoritäärinen valta lisääntynyt
yhdenmukainen palveluhinnasto	työntekijöiden etuuksia vähennetty: työtoiminta ja saavutettuja henkilöstöetuja karsittu
työturvallisuusasioiden hoitoon pätevä päällikkö	paljon byrokratiaa
ison organisaation tieto-taito	sijaisten palkkojen pieneminen
tulevat esille ajan kanssa	päätäväältä yksiköillä vähentynyt
	asiantuntijapalveluiden saatavuus heikentynyt
	työmäärä lisääntynyt
	uusia ohjeistuksia paljon
	palkka-asiat
	henkilöstöhallinto monimutkaista
	henkilökunnan määrän arviointi hankalaa
	virkaa tekevät elävät epä tietoudessa tulevasta
	asioiden käsittelyn pitkittyminen
	asiakkaiden asema huonontunut, etuuksia karsittu

KUVIO 3 Ohjaajien näkemät hyödyt ja haitat yhdistymisestä

Olemme listanneet hyötyjä ja haittoja, joista teemoittelun avulla saimme esiin kaksi pääkategoriaa; kehittymisen ja hierarkian lisääntymisen.

Yhdistymisessä nähtiin etuina työn kehittyminen etenkin uusien asioiden tulemisen kautta. Haitaksi koettiin hierarkian lisääntyminen, mikä heikentää osaltaan palveluiden saantia.

6.2 Ohjaajien näkemys vaikuttamismahdollisuuksista yhdistymisessä

Ohjaajien mukaan tilaisuuksia, joissa olisi päässyt purkamaan muutoksen aiheuttamaa ahdistusta ja epätiotoisuutta ei ollut. Johdolle oli heidän mukaansa järjestetty tiedotustilaisuus. Ohjaajat esittivät tutkimuksessamme toiveen, että tällaisia tilaisuuksia voisi vielä järjestää ja että johto tulisi esille kertomaan muutoksesta. Muutostunteita ja kokemuksia sekä tietoa muutoksesta on päässyt jakamaan ja keskustelemaan työtovereiden kesken ns. käytäväkeskusteluissa sekä talopalaverissa. Järjestetyt informaatiotilaisuudet ovat olleet kiinni esimiehen aktiivisuudesta informoida alaisiaan ja osallistuminen mahdollisiin tilaisuuksiin on ollut riippuvaista työvuoroista ja kulkumahdollisuuksista sen lisäksi, että niitä oli vähän.

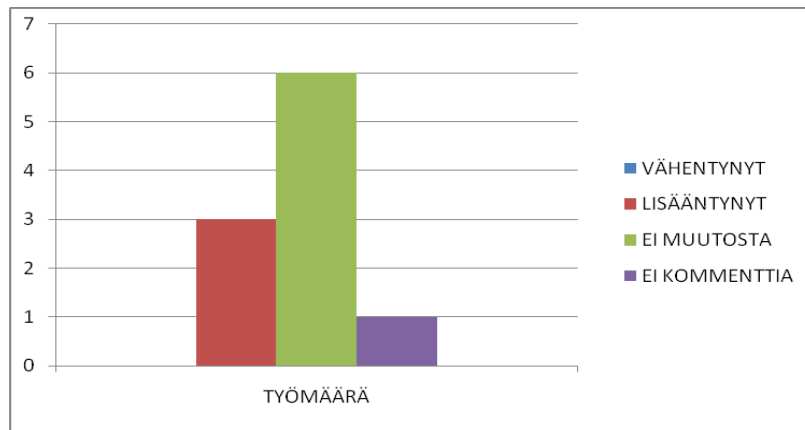


KUVIO 4 Ohjaajien näkemykset mahdollisuudesta keskustella muutoksen aiheuttamista kokemuksista ja tunteista.

Kysyttäessä järjestetyistä tilaisuuksista suurin osa ohjaajista ei osannut kuvailla kokemustaan, koska he eivät olleet saaneet tietoa niistä tai eivät olleet päässeet paikalle. Ohjaajat, jotka olivat päässeet tilaisuuksiin, olivat kokeneet ne tarpeelliseksi ja hyviksi, mutta toisaalta niissä ei ollut mahdollisuutta keskustelulle vaan tilaisuudet olivat lähinnä informatiivisia.

Kysyttäessä ohjaajilta heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa oman työnsä sisältöön saimme vain muutaman samankaltaisen vastauksen. Teemoiltuamme vastaukset, nousi niistä esille kaksi pääteemaa: ei ole pystynyt vaikuttamaan ja ei muutoksia. Mielestämme ei muutoksia –teema, on enemmin syy siihen, ettei omaan työhön ole ollut mahdollisuuksia vaikuttaa.

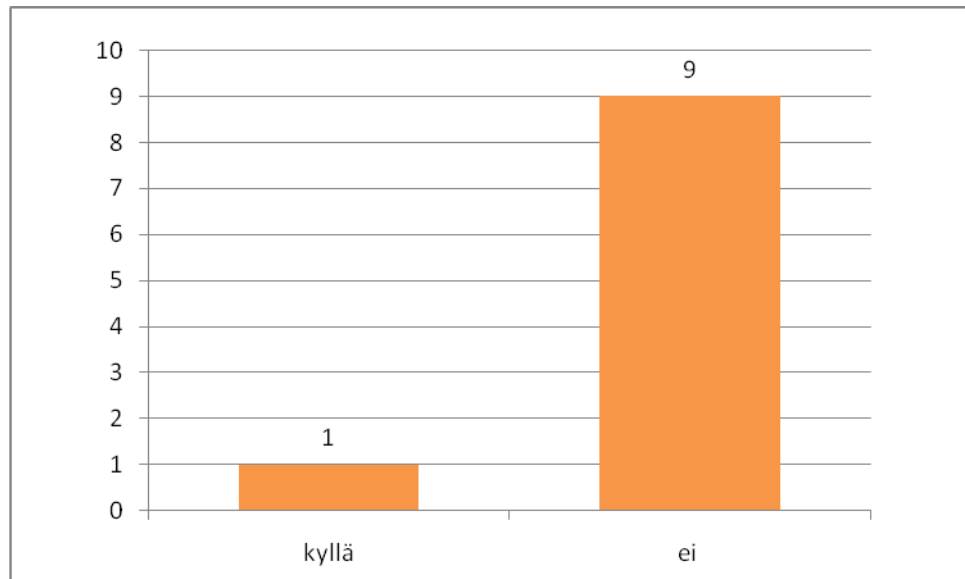
Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, etteivät he ole pystyneet vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Saman verran oli kuitenkin jättänyt vastaamatta tai ei osannut sanoa. Ohjaajien mielestä ohjeistus tapahtuu ylhäältä alaspäin nimenomaan korostuen ohjeistuksena. Lisäksi he kokivat, etteivät hyvät käytänteet ole siirtyneet.



KUVIO 5 Ohjaajien näkemys yhdistymisen vaikutuksesta oman työn määrään

Työn määrä ei ole vastaajien mielestä muuttunut yhdistymisen vaikutuksesta, mutta joukkoon mahtui myös niitä joille yhdistymien on tuonut lisää työtehtäviä. Syitä työtehtävien lisääntymiselle ei oltu erikseen avattu. Osa ohjaajista ei kommentoinut vaikuttavuutta työmäärään ja toisaalta kolmen ohjaajan mielestä työmäärä on lisääntynyt.

Kysyttäessä ohjaajilta näkemyksiä työkuvan muutoksesta saimme kuvio kuusi (6) mukaisen tuloksen.



KUVIO 6 Ohjaajien näkemys työnkuvan muutoksesta

Case-Etevan ohjaajista 90 % oli sitä mieltä, että heidän työtehtävänsä eivät ole muuttuneet yhdistymisen vuoksi.

Kysyttäessä yhdistymisen tarkoitusta ja tavoitetta selvisi, että ne olivat jääneet monelle vastaajista epäselviksi. Puolet ohjaajista nimesi yhdistymisen tavoitteina olevan kehitysvamma-alan suunnannäyttäjän roolin ja erikoisosaamisen vahvistamisen. Erään ohjaajan vastaus kysyttäessä kylläkin ensireaktiota, kuvasi kuitenkin yhdistymisen syytä eli hän mainitsi että; ”parempi näin kuin pirstaloitua sairaanhoitopiireille”. Toki tämä oli ollut hänelle helpostusta kuvaava ensireaktio. Vastauksen perusteella voimme siis vetää johtopäätöksen, että kuntayhtymien yhdistymisen tarkoitus on jäänyt case-yksikön ohjaajille epäselväksi. Syy, miksi yhdistymisen tarkoitus ja tavoite jäivät osalle vastaajista epäselväksi, nousi esille tutkimuksestamme aiemmin kysyttäessä mm. tilaisuuksien järjestämisestä ja tätä kautta esille tulleesta informaation vähyydestä. Tutkimustulos osoittaa ohjaajien kokemukset vaikuttamisen puutteesta todeksi, koska yhdistymisen tarkoitus on ollut epäselvä, ei pystytä myöskään hahmottamaan tarpeellisuutta oman työn muutok-

seen. Ja tätä kautta muutokseen sitoutuminen ja siinä toimiminen on vielä vähäistä.

6.3 Ohjaajien näkemys tiedottamisesta yhdistymisessä

Kaiken kaikkiaan muutoksesta tiedottamiseen kuntayhtymätason osalta toivottiin enemmän avoimuutta ja informaalisuutta. Mutta toisaalta taas esimiehen kautta tullut tieto oli konkreettista ja vastasi ohjaajien odotuksia. Suurin osa vastaajista saikin tiedon yhdistymisestä juuri kyseisen yksikön esimieheltä. Tietoa yhdistymisestä saatiin myös kokouksissa ja palvelujohtajalta sekä tiedotteista.

Tiedottaminen oli vastaajista valtaosan mielestä huonoa, koska liikkeellä oli paljon erilaisia huhuja. Myös asioiden nopea ja kokoaikainen muuttuminen koettiin ongelmalliseksi muutoksen toteuttamisessa ja prosessin eteenpäin viennissä. Osan mielestä tiedottamisen ajankohta oli liian myöhäinen. Joukko ohjaajista ei osannut kommentoida mitään tiedottamisesta, koska heillä ei ollut siitä kokemuksia.

Nykyinen uusi organisaatio nähtiin monimutkaisena ja sekavana organisaationa, minkä kokonaisuutta oli erittäin vaikea hahmottaa. Kaiken kaikkiaan ohjaajat näkivät organisaation erittäin hajanaisena; yhteinen linja ja linjaukset jäivät tutkimukseen vastanneiden ohjaajien mielestä uupumaan. Johtoportaan henkilöstömäärän lisääntyminen nousi esiin yhtenä ohjaajien näkemyksenä. Nykyisessä organisaatiossa työntekijät tunsivat olonsa turvattomiksi, koska lähiesimiehet joutuvat työnkuvansa takia olemaan paljon poissa työpaikalta. Organisaatio nähtiin tutkittavan yksikön ohjaajien osalta hyvin laajana ja byrokraattisena. Etevä koettiin entisenä UEP:nä, mikä ei tee kompromissejä ja ei ole tasavertainen. Samalla toivottiin, että toiminta selkiytyy ja päätöksenteko olisi läpinäkyvämpää.

6.4 Yhteenveto ohjaajien kokemuksista ja näkemyksistä yhdistymisestä

Kyselyn yhteenvetona toteamme, että case-yksikön ohjaajien mielestä kuntayhtymän johto ei huomioinnut riittävästi muutostunteiden käsittelyyn tarvittavaa aikaa ja tilaa. Juuri nyt näytti siltä, että tutkittavan Case-Etevan ohjaajat ovat siinä muutosprosessin vaiheessa, että he tarvitsevat paljon tukea vastavuoroisen keskustelun kautta. Muutoskeskustelut, joita kyselyn mukaan oli ollut, olivat ohjaajien näkemysten mukaan satunnaisia, käytäväkeskusteluja tai muihin tilanteisiin linkitettyjä. Vastavuoroinen keskustelu muutoksesta oli pääsääntöisesti lähiesimiehen vastuulla. Tutkittavassa kohderyhmässä koettiin kuntayhtymän ylemmän johdon roolin yhdistymisen eteenpäin viejänä ja muutostahdon kohottajana jääneen etäiseksi. Organisaatiotasolla hierarkian ja yksisuuntaisten ohjeidenannon lisääntyminen ja yksilötason toive vastavuoroisempaan keskusteluun osoittavat osaltaan muutosprosessin olevan tutkittavan yksikön kohdalla alkutekijöissä. Ennen kuin organisaatio pääsee ohjaajien kanssa viemään muutosta eteenpäin, on sen kuunneltava ja vastaanotettava ehkäpä rakentavakin kritiikki. Kuntayhtymän organisaatiosta kättätiin enemmän faktatietoa kuin myös yhdistymisen taustoista ja tarkoituksesta. Tämän jälkeen muutokseen päästään sitoutumaan ja viemään sitä kehittäväällä otteella eteenpäin.

Tutkimustuloksissa mainittiin yleisesti pelko siitä, missä oma paikka tulee olemaan. Eikä niinkään siitä, mitä työni tulee olemaan. Vastauksista kävi ilmi, ettei kenenkään työnkuva ole muuttunut, eivätkä työtehtävät ole oleellisesti muuttuneet. Tutkimuksen myötä pohdimmekin, kuinka Etevassa organisaatiota on uudistettu jo aivan luonnostaan. Ja kuinka tukipalveluiden henkilöstön osuus nousee työntekijöiden määrän noustessa. Toisaalta tukipalveluihin on perustettu uusia toimia ja toimintamuotoja tukemaan muuta palvelutoimintaa. Case-Etevan ohjaajat kokivatkin, että byrokratia on lisääntynyt. Etevassa ei ole laadittu uusia yhteisiä tehtäväkuvia ohjaajatasolle. Tutkimustulokset osoittivatkin tukittavan yksikön ohjaajien työnkuvien pysyneen ennallaan.

Kaikenkaikkiaan yhdistyminen koettiin hämmentävänä, ehkä hieman pelottavana-kin, mutta mielenkiintoisena mahdollisuutena kehittää uutta Eteva kuntayhtymää ja sen toimintaa.

6.5 Testikysely

Ennen varsinaista tutkimuskyselyä teimme kyselyn testiryhmälle, jonka ohjeitimme vastaamaan niin kyselyyn kuin kommentoimaan kysymyksiä ja lomakkeen asettelua. Lomakkeen aseteluun mm. kysymysjärjestykseen tuli muutama ehdotus, mutta itse kysymysten sisältö ei huomattavasti muuttunut lopullisessa kyselyssä.

Testiryhmään kuului kahdeksan naista, joista suurin osa vastaajista sijoittui 36 - 45 ikäryhmään. Seuraavaksi tulivat ikäryhmät 46 - 55 ja 56 - 65, joissa kummasakin oli saman verran työntekijöitä. Varsinaisen kyselyyn vastanneiden ikäryhmä painottui ikävuosiin 26 - 35. Testiryhmän ammattinimikkeet olivat ohjaajan nimikkeitä sekä pari avustajan nimikettä. Testiryhmän keskimääräinen palvelusaika oli noin 11 vuotta. Keskimääräinen palvelusaika oli pidempi testiryhmään kuuluvilla kuin varsinaiseen kyselyyn vastanneilla. Testiryhmän koulutus pohjana oli pääasiassa opistotason tai amk-tason koulutus.

Testiryhmän mielestä yhdistyminen oli mielenkiintoista, mutta toisaalta hämmentävää. Tunnelma oli myönteisen odottava. Yhtenä pohdintona esiin nousi laitosalueen hajauttamisen toteutuminen, mitä se tuo tullessaan ja vaikuttaako se oleellisesti ohjaajan työhön. Testiryhmän vastaukset olivat myönteisempiä ja avoimpia muutosta kohtaan kuin varsinaisen tutkittavan ryhmän.

Nykyisen organisaation testiryhmä näki hahmottamattomana. Toisaalta viesti oli, että internetin kautta löytää tietoa organisaatiosta. Organisaatiota sanottiin tyylikkääksi, riittävän suureksi, mutta toisaalta myös todella laajaksi.

Testiryhmän vastausten yhteenvedona tiedottamisesta, voimme todeta, että yhdistymisestä oli tiedottanut yksikön esimies, muutama oli saanut tiedon sähköpostitse ja lehdestä, jota kuntayhtymä julkaisi. Esimiehen pitämä tiedotustilaisuus oli ollut hyvin informatiivinen ja selkeä. Testiryhmän mielestä tietoa olisi pitänyt saada kuitenkin aiemmin. Oleellinen tieto vastauksista oli, että testiryhmä oli saanut selkeästi monipuolisemmin tietoa muutoksesta ja yhdistymisestä kuin varsinainen tutkittava ryhmä. Voimme siis todeta tiedottamisen merkityksen korostuvan muutoksessa entisestään, koska testiryhmällä oli myönteisempi asenne muutokseen. Syyt, mistä tiedottamisen erot johtuivat, saattoivat olla erot kuntayhtymien toimintakulttuureissa, alueissa ja esimiesten toimintatavoissa sekä alaistaidoissa.

7 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN ARVIOINTI JA POHDINTA

Aloitamme tämän pohdintaosuuden lainaten Mari Aulangon (2004, 73.) mietelauseita:

”Vanha koira voi oppia istumaan ihan uudella tavalla”

Tämä mietelause tukee ajatustamme siitä, että kahdella pitkään erikseen toimineella organisaatiolla on mahdollisuus löytää uusi ja yhteinen toimintatapa.

Valitsimme pohdintaosioon mietelauseita, jotka parhaiten mielestämme kuvaavat siinä kohdin kyseistä ilmiötä ja antavat toisaalta toivoa muutoksen onnistuneelle eteenpäin viemiselle. Ennen kaikkea ne herättävät ajatuksia muutoksesta.

7.1 Luottettavuuden arviointi

”Päivät ovat yhtä pitkiä, mutta eri levyisiä” (Aulanko 2004, 39.)

Luotettavuutta arvioitaessa mielestämme palataan siihen, että arvioidaan tutkimuksen sisältöä sekä tekijöiden tapaa toteuttaa tutkimusta. Olemmeko tehneet tutkimuksen monipuolisesti ja hyödyntäen erilaisia tutkimusmenetelmiä sekä toteuttamismahdollisuuksia? Vastaako sisältö tutkimuksen aihetta sekä olemmeko saaneet luotettavat tulokset tutkimuksesta? Olemmeko toimineet tutkijan roolissa?

Opintoja aloittaessamme meillä oli jo jonkinlainen ajatus siitä, mitä aiomme tutkia. Olimme molemmat kiinnostuneita selvittämään ohjaajatason kokemuksia yhdistymisestä. Lisäksi meitä kiinnosti tutkia hieman viestintää, koska oman päivätyömme ohessa saimme kuulla kommentteja informaation puutteesta, jopa esimiestasolla. Opinnäytetyön aihe oli aluksi rajaamaton ja laaja. Aiheen tarkka rajaaminen vei paljon aikaa, koska tutkittavaan yhdistymiseen liittyi paljon mielenkiintoisia

asioita ja paljon henkilökuntaa. Mietimme pitkään sen rajausta. Jouduimme rajaamaan tutkittavan asian sekä kohdejoukon tarkkaan pystyäksemme hallitsemaan kokonaisuutta. Toisaalta opinäytetyön vaatimustaso tuki rajauksen tekemistä. Suunnitteluseminaarissa saimme hyvää palautetta sekä tukea opiskelijatovereilta ja opettajilta aiheen rajaukseen liittyen. Kuntayhtymän tutkimusluvan saatuamme aiheemme oli rajattu nykyiseen muotoonsa osittain Tutkimuslupatoimikunnan ehdotuksen avulla.

Lisäksi arvioimme luotettavuutta kohteen rajauksessa sillä, että emme valinneet tutkittavaksi yksiköksi sellaista yksikköä kuntayhtymässä, joka olisi ollut meille tuttu. Valitun yksikön henkilökunta ja asiakkaat olivat meille vieraita. Kriteerinä yksikön valinnassa ja luotettavuuden saavuttamisessa oli, että meillä tutkijoina olisi mahdollisimman vähän ennakoasenteita yksikköä ja sen ohjaajia kohtaan. Yhtenä seikkana luotettavuuteen vaikutti, että valitsimme tutkittavaksi yksiköksi sellaisen yksikön, jota tutkimushetkellä ei kuormittanut mikään muu muutos kuin kuntayhtymien yhdistyminen. Tällä varmistimme sen, että kohdejoukko vastaa vain yhdistymisen näkökulmasta esitettyihin kysymyksiin.

Ennen varsinaista tutkimusta toteutimme testikyselyn. Toteutimme testikyselyn eri paikkakunnalla kuin varsinaisen kyselyn. Pyysimme testiajia kommentoimaan lomakkeen sisältöä, kysymysten muotoa ja ymmärrettävyyttä. Saimme hyvää palautetta etenkin saatekirjeestä. Kyselylomakkeeseen teimme muutamia korjauksia saamamme palautteen perusteella. Varsinainen kysymysten sisältö ei oleellisesti muuttunut. Muokkasimme kysymyksiä ymmärrettävämpään muotoon, jotta tulokinnan mahdollisuus jäisi pois ja vähentäisi näin osaltaan tutkimuksen vääristymistä ja luotettavuutta.

Tuomen mukaan lomakehaastattelun tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin annettujen vaihtoehtojen avulla. Kysymykset nojautuvat kaikki ongelmanasetteluun eli tutkimustehtäviin sekä perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi ym. 2006, 77.) Kyselyssämme on tutkittavaan ongelmaan liittyviä kysymyksiä ja peilaamme niistä saatuja vastauksia teoreettiseen viitekehykseemme. Kyselylomake rakennettiin myötäilemään muutosprosessin teorioita sekä viitekehyksessämme

esitettyihin teorioihin organisaatiomuutoksessa esiintyvistä ilmiöistä, tunnetiloista ja niiden käsittelystä. Pyrimme saamaan kysymysten kautta esiin ohjaajien kokemukset ja näkemykset muutoksesta sekä missä vaiheessa muutosprosessia he ovat menossa, miten he ovat osallistuneet muutoksen eteenpäin viemiseen oman työnsä kautta ja mitkä ovat olleet muutoksen vaikutukset heille.

Meille tuli kiire itse kyselylomakkeen teossa. Joten kysymysten asettelua ja lomakkeen suunnittelua olisi voinnut harkita ja kehittää vielä hieman lisää. Toisekseen emme ehtineet pyytämään opettajan kommentteja varsinaisesta lomakkeesta ennen kyselyn toteuttamista. Työpaikkaohjaajamme kompenoi lomaketta ja teimme siihen hänen ehdottamansa muutokset.

Emme haluneet tehdä kyselystä liian pitkää, mikä olisi osaltaan vähentänyt vastaajien määrää. Mutta toisaalta yhdistymisen kokemusten ja näkemysten tutkimiseen liittyen olisimme voineet kysellä aiheesta laajemminkin. Saatuaamme vastaukset huomasimmekin, että ne olivat hyvin lyhyitä, vaikka lomakkeessa oli maininta mahdollisuudesta jatkaa tarvittaessa kääntöpuolelle. Lisäksi useassa kohdassa kyselyä ei kommenttia ollut laisinkaan. Kokemuksemme mukaan vastaajat eivät useinkaan halua viettää kauan aikaa vastaamiseen. Ja näin ollen eivät myöskään paneutua kunnolla kyselyyn miettimällä ja kirjoittamalla pitkään.

Useammilla avoimilla kysymyksillä olisimme saattaneet saada enemmän tietoa. Toivoimme vastauksista enemmän kertovia kuin nyt. Vastaajat vastasivat hyvin yksisanaisesti ja ehdottomina avoimiinkin kysymyksiin, ehkäpä nopeasti. Vastauksista näkyi, että vastaamiseen panostettu aika ei ollut kovinkaan pitkä. Asioita ei ollut selitetty. Hyvänä puolena vastauksista mainitsimme sen, että ne olivat monimuotoisia. Eli vaikkakin vastaukset olivat yksittäisinä sanoina, luettelomaisesti esitettyjä, sanoja oli monipuolisesti.

Vastaukset olivat osittain ristiriidassa samankin vastaajan osalta. Ristiriitaisuutta korosti, että kysyttäessä saman sisältöistä asiaa, vastaus oli ensin myönteiseen sävyyn kirjoitettu, mutta myöhemmin samaa asiaa kerrottiin kielteisessä sävyssä.

Syy ristiriitaiselle vastaamiselle oli varmaankin kysymystemme muotoasettelu. Kysymyksiämme saatettiin kuitenkin tulkita eri näkökulmista.

Koko opinnäyteprosessin ajan jouduimme tutkijoina aina palauttamaan itsemme meille kuuluvaan asemaan tutkijoina ja saimmekin tähän hyvin apua koulu- sekä työpaikkatutoreiltamme. Kun työskentelee itse mukana muutoksessa, on riski tulkita omien tunteiden ja näkemysten kautta saatuja vastauksia. Tämän takia mielestämme oli erittäin tärkeää pysähtyä arvioimaan rooliamme tutkijana; olemmeko pysyneet neutraaleina, ulkopuolisina tutkijoina ja olemmeko lukeneet vastauksen niin kuin kirjoittaja on sen kirjoittanut eli ilman meidän tulkintoja?

7.2 Tutkijoiden kehittämisprosessi

Olemme edenneet työssämme melko hidasta tahtia. Todellakin aloitimme valmistelut melkein kaksi vuotta sitten. Yhteistyönä toteutettu tukimustyö vaati paljon organisointia esimerkiksi aikatauluihin. Samalla organisointi kasvatti myös epävarmuuden sietokykyä ja hyväksymistä sekä toisen arvostamista. Kumpikaan ei kokenut syyllisyyttä, vaikkei aina päässytäkään sovittuihin tapaamisiin tai ei ollut ehtinyt tekemään sitä, mitä oli etukäteen sovittu. Löysimme toisistamme vahvuudet, joita pystyimme hyödyntämään työn tekemisessä. Opinnäyteprosessi on konkreettisesti opettanut muun muassa tietokoneen käyttöä sekä antoi viitekehyksen itse tutkimustöiden tekoon. Teoreettinen viitekehysemme sekä sen peilaaminen toistemme kanssa antoi molemmille paljon uusia eväitä kohtaamaan muutokseen liittyviä ilmiöitä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Työn aikana omat ajatuksemme suhteessa muutokseen ovat muuttuneet. Pystyimme peilaamaan omia tunteitamme suoraan esim. muutosprosessin eri vaiheisiin ja tarkastellen missä vaiheessa muutosprosessia itse olemme. Ja samalla voimme nähdä myös työtovereissamme niitä tunteita, joita he tuntevat ollessaan muutoksen tietyssä vaiheessa. Muutoksen vaikuttavuus tuli näkyväksi niin muutosvastarinnan kuin sitoutumisen ja muutoksen eteenpäinviemisenkin kannalta. Oma kriittinen tarkastelu muutokseen suhtautumisessa sekä peilaaminen muutosprosessiin on kehittynyt opinnäyte-

työn tekemisen myötä. Organisaatioiden yhdistymisen nopea aikataulu herätti meissä ajatuksia oman muutoksen kokemisen kannalta. Oma muutosprosessi on ollut molemmilla pidempi kuin todellisuudessa toteutunut nopeahko organisaatioiden yhdistyminen oli ja olemmekin vasta aika alussa muutosprosessissa.

7.3 Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja saatujen tutkimustulosten vertailu

Mainitsemme taustaosiossa Tikkamäen tutkimuksen, missä hän on tutkinut uuden yksikön perustamista. Hänen mukaansa aloitusvaiheessa tarvitaan paljon keskustelua ja etenkin vastavuoroista keskustelua. Sama tarve tuli esille myös meidän tutkimuksestamme yhtenä ohjaajien näkemyksenä siitä, ettei ole ollut riittävästi tilaisuuksia keskustelulle ja toisen ohjaajan näkemyksenä siitä, että järjestetyt tilaisuudet ovat olleet informatiivisia.

Teoreettisessa viitekehyksessä mainitsemme Scheinin näkemyksen siitä, että fuusiota suunniteltaessa on tärkeää selvittää organisaatioiden kulttuuriset arvot ja ydinoleukset erikseen nimetyssä projektiryhmässä. Kuntayhtymässä on ollut projektiryhmä yhdistymistyötä varten, mutta heidän toiminnastaan ja tarkoituksesta ei ole ollut tietoa tutkittavalla ryhmällä. Vastauksissa ei missään vaiheessa ollut ryhmästä mitään mainintaa. Etsiessämme tietoa projektiryhmästä löysimme muutaman kokousmuistion kaikkien työntekijöiden yhteiseltä asemalta, mutta niistä ei käynyt selville mm. ketä ryhmään kuului ja mikä oli ryhmän tarkoitus ja tavoite. Kuntayhtymän viestittäminen kyseisen ryhmän toiminnasta on tutkittavan yksikön osalta ollut olematonta tai se ei ole saavuttanut Case-Etevan ohjaajia.

Toisaalta pohdimme itse mahdollisen ohjausryhmän tarvetta muutoksessa. Toisin sanoen kuka arvioi ja tulkitsee tapahtuvaa ja tapahtunutta muutosta. Onko se onnistunut ja hyvin johdettu, mitkä ovat muutoksen haasteita ja miksi muutos on tarpeellista? Emme halua arvioida onko yhdistyminen ollut onnistunut tai muutosprosessit olleet onnistuneita vai ei, mutta haluamme herättää ajatuksia siitä kuka voi tehdä arviointia? Arviota siitä, onko Etevassa oltu tarpeeksi kriittisiä suhteessa

toteutettuun muutokseen ja onko voitu nähdä muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen tai missä tarvitsee vielä tehdä kehittämistyötä tai muutosta tavassa toimia?

Kuntayhtymä on, osittain nyt esiintyvän laman myötä, kiinnittänyt huomioita tuottavuusongelmaan kehittämällä tuottavuusohjelman, jonka esittelimme teoreettisessa viitekehyksessä. Kuntatalouden tiukentumisen myötä Etevan palveluita ostetaan harkitummin. Ehkä tästä syystä tutkittavan yksikön vastauksista tuli ilmi tieto syntyneestä pelosta; miten kosketuspinta asiakkaisiin säilyy ja miten käy asiakaslähtöisten toimintojen, jos toimimme talouslähtöisesti.

”Tarvitaan hiljaisuutta, tarvitaan rauhaa, kasvamiseen tarvitaan aikaa. Ei mikään kasva pellolla, jota taukoamatta kynnetään” (Aulanko 2004, 135).

Yllä olevan mietelause kertoo mielestämme monipuolisesti sen kaiken, mitä muutoksen eteenpäin viemisessä täytyy huomioida. Hiljaisuus, rauha: muutoksessa tarvitaan aikaa ja tilaa käsitellä muutosta ja siihen liittyviä tunteita. Kasvaminen: muutoksesta opitaan ja muutoksessa kehitytään ja kasvetaan joksikin uudeksi niin yksilö kuin organisaatiosollakin. Taukoamatta kynnetään; muutoksessa olevia yksilöitä tai työntekijöitä on vastuutettava ja osallistettava sopivan haastavasti. Pelto, jota kynnetään; Johdon ja työntekijän välinen ero muutosprosessin eri vaiheissa on miellellävä.

Miten Etevassa on pystytty havaitsemaan työntekijöiden mahdollisia ongelmia ja epävarmuutta suhteessa muutokseen? Perusteluna esittämillemme kysymyksille pidämme sitä, että tutkimusyksiköstämme selvisi, ettei kuntayhtymä ole järjestänyt heille mahdollisuutta tulla kuulluksi tai keskustella muutokseen liittyvistä tunteista ja kokemuksista. Kuinka paljon tämän kautta on jäänyt piiloon hyödyllistä kritiikkiä muutoksesta? Ja onko muutoksen eteenpäin viemiselle ja muutokseen sitouttamiselle tärkeä hiljainen tieto jäänyt hyödyntämättä? Näemme tässä erittäin hyvän ja haastavan jatkotutkimuskohteen.

Purkaessamme kyselyä koimme ohjaajien olevan huolissaan hyvien toimintatapojen siirtymisestä. Voimmeko siis tulkita, että hiljaisen tiedon siirtymisestä oli huoli tutkittavassa yksikössä? Vastauksista ei suoranaisesti tullut esille hiljaisen tiedon siirtymiseen liittyvää huolta, siksi emme laittaneet sitä vastaustuloksiin. Koemme kuitenkin tämän olevan erittäin merkityksellinen mainitsemisen arvoinen jatkotutkimuksen aihe. Hiljaiseksi tiedoksi sanotaan kokemuksen synnyttämää tietämystä ja taitoja, jotka auttavat työn suorittamisessa. Hiljaista tietoa ei ole kirjoitettu paperille. Siitä muodostuu käytänteiden rutiinit, joista on vaikea kertoa toiselle työntekijälle. Hiljainen tieto sisällyttää itseensä paljon syvällisiä näkemyksiä ja hiljaisen tiedon siirtymisessä vuorovaikutus on avainasemassa. Hiljaista tietoa voi kerätä ja hyödyntää muun muassa osaamiskartoituksen avulla. (Kaisanlahti 2007, 46 - 47.)

Tutkimusta tehdessämme saimme olla mukana keskusteluissa, joiden sävy on ollut puolustava, erittäin kriittinen tai vastaanottamaton. Lisäksi tutkimuksessamme nousi esille ohjaajien näkemys vanhan UEP:n hallitsevuudesta ja epätasa-arvoisuudesta sekä huoli hyvien toimintatapojen siirtymisestä Etevaan. Pohdimmekin usein sitä, mikä tavasta johtaa muutos on aiheuttanut toiselle organisaation henkilöstölle tunteen olevansa heikompi tai huonompi? Schein osittain vastaa tähän kysymykseen kulttuurien yhteensovittamisen kautta. Teoreettisessa viitekehksessämme käsittelemme myös kulttuuristen tekijöiden yhteensovittamisen tärkeyttä. Lisäksi mainitsemme organisaatiokulttuurien yhdistymisen vievän paljon aikaa, joten pohdimmekin miten Etevassa on mahdollistettu kulttuurien yhteensovittaminen ja siihen liittyvät työntekijöiden syvällisemmät tunteet. Onko muutos viety riittävällä aikajanalla eteenpäin vai onko tullut kiire? Mitä kiireessä on jäänyt huomioimatta? Toisaalta taas palaamme siihen, että missä vaiheessa muutosprosessia ja muutosvastarintaa tutkittavan yksikön yksittäinen ohjaaja ja työyhteisö ovat?

Kulttuurien muutos vie paljon aikaa; miten se on otettu kuntayhtymässä huomioon ja mahdollistettu perushenkilökunnan sopeutuminen sekä uuden kulttuurin luominen? Tutkimuksemme perusteella näyttää siltä, että tutkittavalla ryhmällä on syntynyt pelko vanhan menettämisestä ja uuden kohtaamisesta, joka juontaa juurensa

mielestämme juuri kulttuurimuutokseen vaadittavan ajan puutteesta ja sisällöllisestä heikkoudesta mm. keskustelumahdollisuuksien vähydestä ja sisällöstä. Toisaalta voidaan peilata taas sitä, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan menossa ja mikä on muutosvastarinnan aste niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin.

Johtaminen on keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, sillä se heijastuu kaikkien toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään. Vastuullinen, ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo työhyvinvoinnin perustan. Jokaisen tulee myös itse ottaa vastuu omasta elämästään. Työyhteisö ihmisten yhteisönä ja työympäristönä on tärkeä työssä jaksamiseen ja jatkamiseen vaikuttava tekijä. Töiden sujuminen, avoin vuorovaikutus, yhteinen vastuu työilmapiiristä ja ristiriitatilanteisiin tarttuminen rakentavat työhyvinvointia. Osaaminen auttaa suoriutumaan työtehtävistä ja saamaan aikaan palkitsevia tuloksia. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia. Motivaatio syntyy tavoitteisiin sitoutumisesta ja onnistumisen kokemuksista. Rakentava palaute, oikeudenmukaisuus ja vaikutusmahdollisuudet luovat pohjaa työhyvinvoinnille. (Korppoo 2008, 6.) Halusimme tuoda pohdinnassa esille muutosjohtamisen merkityksen työhyvinvointiin liittyen, koska hyvällä muutojohtamisella edesautetaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia, joka puolestaan edesauttaa muutoksen läpivientiä ja sen onnistumista. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia tukee kaksisuuntainen vuorovaikutus, jota ei mielestämme ole tarpeeksi toteutettu muutosprosessissa. Järjestämällä tilaisuuksia vastavuoroiselle ja sallivalle keskustelulle, organisaatio pystyy paremmin vastaamaan muutoshasteisiin. Yksikön vastauksista kuului läpi periaatteellinen hyväksyntä yhdistymiselle ja muutokselle, mutta muutosjohtamiseen kohdistui kritiikkiä. Oliko siis lievä muutosvastarinta osittain periaatteellista? Toisaalta pohdimmekin sitä, että miten muutoksesta tiedottaminen olisi ollut enemmän kaksisuuntaista? Olisiko se lisännyt luottamusta ja hyväksyntää yhdistymisestä ja näin ollen vaikuttanut ohjaajien sitoutumiseen ja oman vastuun ottamiseen toiminnasta muutoksessa?

LÄHTEET

Airaksinen, J. 2009. Hankala hallintouudistus. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle -Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Aro, A. 2002. Yritän hoitaa vain omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Prima Oy.

Atkinson, R., Atkinson, R. C., Smith, E., Bem, D. & Nolen-Hoeksema, S. 2000. Hilgard's Introduction to Psychology. 13.painos. Wadsworth: Earl McPeck.

Aulanko, M. 2004. Työ ja elämäni. Mä mistä löytäisin sen laulun. Helsinki: WSBookwell Oy(WSOY).

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma, Kirjapaino Oy West Point.

Eteva 2009.[verkkajulkaisu]. Eteva kuntayhtymä [viitattu 12.9.2009].

Saatavissa: <http://www.eteva.fi>.

Etevan tuottavuusohjelma 2009. Esite.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 2007/9.2. 189. [viitattu 12.9.2009]

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169>.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus –kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Acta-sarja 123, Suomen kuntaliitto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. painos. Helsinki: Tammi.

Juureton 2009 a. [verkkajulkaisu] Minuuden kehitys [viitattu 24.8.2009]
Saatavissa: <http://www.juureton.fi/?sid=102>.

Juureton 2009 b. [verkkajulkaisu] Millä edellytyksillä ihmisen kokemus itsestään voi muuttua? [viitattu 24.8.2009].
Saatavissa: <http://www.juureton.fi/?sid=106>.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Kaisanlahti, A. 2007. Hiljainen tieto jakoon. Työ, terveys ja Turvallisuus 2/2007, 46 - 47.

Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kerttunen, M. 2007 [verkkajulkaisu]. Strategia [viitattu 12.9.2009]
Saatavissa: <http://www.mppk.fi/attachment>.

Korppoo, L. 2008. Muutos haastaa työhyvinvoinnin. Varman opas.

Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä. Uutta moniammatillisita työyhteisöä rakentamassa. Tampereen yliopisto, akateeminen väitöskirja.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kunnallinen työmarkkinalaitos [verkkajulkaisu]. Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka [viitattu 24.8.2009].

Saatavissa: http://www.kuntatyönantajat.fi/modules/page/show_page~id~B.

Kunnat.net a 2009 [verkkajulkaisu]. Kuntaliiton linjaukset [viitattu 24.8.2009].

Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path.

Kunnat.net b 2009 [verkkajulkaisu]. Kunnan palvelustrategian laatiminen [viitattu 12.9.2009].

Saatavissa: http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path.

Manka, M.-L. 2006. Esimies muutoksen johtamisessa. Esite.

Niemelä, M. 2008. Kehitysvammakenttä tienhaarassa –seminaari. Suullinen tiedonanto. 6.10.2008, Lahti.

Positiivarit. (verkkajulkaisu) Ajatusten aamiainen.[viitattu 25.8.2009]

Saatavissa: <http://www.positiivarit.fi>.

Pääjärven kuntayhtymä 2008 [verkkajulkaisu]. Pääjärven kuntayhtymä [viitattu 25.10.2008].

Saatavissa <http://paajarvenky.fi> 31.12.2008 saakka.

Raivio, K. 2006. Paras-hanke Suomea muokkaamassa. Yhteiskuntapolitiikka 71:2, 186.

Raunio, K. 2003. Sosiaalityö murroksessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Stakes [verkkajulkaisu]. Strategian tarkoitus ja lähtökohdat [viitattu 12.9.2009]

Saatavissa: <http://www.stakes.fi>.

Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuuri-
muutoksesta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Taatila, V. 2004. [verkkajulkaisu] Mitä on organisaation kompetenssi? Jyväskylän
yliopisto, väitöskirja [viitattu 23.9.2009].

Saatavissa <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2004/03/tiedote-2007-09-18-16-24-21-378752/>.

Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaationmuutoksissa oppiminen. Etnografinen
löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto, akateeminen väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-4.
painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uudenmaan erityispalvelut 2008 [verkkajulkaisu]. Uudenmaan erityispalvelut
kuntayhtymä [viitattu 6.11.2008].

Saatavissa <http://www.uep.fi> 31.12.2008 saakka.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus kirja-
paino Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä:
Gummerus kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomake

LIITE 2 Saatekirje

- Mikä on kokemuksesi perusteella yhdistymisen tarkoitus ja tavoite?				
- Miten olet saanut tiedon yhdistymisestä?				
- Oliko tiedottaminen mielestäsi järjestetty avoimesti ja selkeästi? Asteikolla 0 en osaa sanoa - 4 todella paljon (ympyröi valitsemasi kohta)				
ei ollenkaan sanoa	vähän	hyvin	todella hyvin	en osaa
1	2	3	4	0
- Mitä muuta haluat sanoa tiedottamisesta				
- Ensireaktiosi kun yhdistymisestä kerrottiin?				
- Millaisena näet ja koet nykyisen organisaation?				

<p>- Onko työkuvasi muuttunut?(ympyröi valintasi)</p> <p>kyllä ei</p>
<p>- Miten olet voinut vaikuttaa omaan työhösi organisaatioiden yhdistyessä?</p>
<p>- Koetko, että työmääräsi on muuttunut? (ympyröi valintasi)</p> <p>1. vähentynyt</p> <p>2. lisääntynyt</p> <p>0. ei muutosta</p>
<p>- Mitä tunteuksia yhdistymisprosessi on sinussa herättänyt?</p>
<p>- Mitä odotuksia yhdistymien on sinussa herättänyt</p>

LIITE 2

Asumisyksikön ohjaajat

Asumisyksikön esimies

KYSELY ASUMISYKSIKÖN HENKILÖKUNNALLE KOKEMUKSISTA
YHDISTYNEESSÄ ORGANISAATIOSSA

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun sosionomi AMK opiskelijoita. Opiskelemme monimuotokoulutuksessa muuntokoulutuksena päivittäen opistoasteen tutkinnon AMK:ksi. Työskentelemme Eteva kuntayhtymässä. Nina Saastamoinen toimii esimiehenä Mäntsälän asumispalvelut 2:ssa ja Salla Kauppinen rekrytointiassistenttina henkilöstöhallinnossa. Kummallakin on pitkä työura Uudenmaan Erityispalvelut kuntayhtymässä ohjaajana ja myöhemmin esimiehenä.

Opinnäytetyössä tutkimme miten asumisyksikön henkilökunta koki 1.1.2009 toteutuneen Uudenmaan erityispalvelut kuntayhtymän ja Pääjärven kuntayhtymän yhdistymisen. Opinnäytetyö tehdään Lahden ammattikorkeakoululle ja Eteva kuntayhtymälle. Tutkimuslupa on saatu Lahden ammattikorkeakoulusta ja Eteva kuntayhtymän Eettiseltä toimikunnalta. Kenenkään kyselyyn vastanneen henkilöllisyys ei tule tutkimuksessamme esille.

Toivomme sinulta avointa ja rohkeaa suhtautumista tutkimusaiheeseemme ja kyselyymme. Vastatessasi saat äänesi ja kokemuksesi esille.

Palauta vastauksesi esimiehellesi suljetussa kirjekuoressa 31.5.2009 mennessä. Kuoreen merkintä ”KYSELY”. Esimiehesi toimitta vastaukset yhteisesti Salla Kauppiselle.

Lisätietoja halutessasi saat [salla.kauppinen\(at\)lpt.fi](mailto:salla.kauppinen(at)lpt.fi), [nina.saastamoinen\(at\)lpt.fi](mailto:nina.saastamoinen(at)lpt.fi)

Terveisin

Salla Kauppinen

Nina Saastamoinen