



Turun yliopisto
University of Turku

YHTIÖITTÄMINEN KUNTAORGANISAATIOSSA: KOHTI TEHOKKAAMPAA TULEVAISUUTTA?

Case: kunnallinen terveysalan organisaatio

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Niina Nurmi

Ohjaaja:
Professori Tomi J. Kallio

9.5.2012
Pori



Turun Kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



TIIVISTELMÄ

<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede: johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	9.5.2012
Tekijä(t)	Niina Nurmi	Matrikkelinumero	414376
		Sivumäärä	71
Otsikko	Yhtiöittäminen kuntaorganisaatiossa: kohti tehokkaampaa tulevaisuutta? Case: kunnallinen terveysalan organisaatio		
Ohjaaja(t)	Professori Tomi J. Kallio		

Tiivistelmä

Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa pohditaan jatkuvasti kuinka toimintaa ja kuntalaisten palveluita voitaisiin tuottaa taloudellisemmin ja tehokkaammin. Keinoja julkisten palveluiden tuottavuuden parantamiseen ovat mm. palveluiden uudet tuotantotavat, joista kunnallisten organisaatioiden yhtiöittäminen on kasvattanut suosiotaan jatkuvasti. Mitä liiketoiminnallisempaa kuntien toiminta on luonteeltaan, sitä perustellumpaa on valita toimintamuodoksi osakeyhtiö. Terveystieteiden toiminta markkinatalouden lähtökohdista ei kuitenkaan ole yksiselitteinen ratkaisukeino ongelmiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä perusteilla kuntaorganisaatio yhtiöittää toimintansa ja millaisia odotuksia organisaation työntekijöillä on yhtiöittämistä kohtaan. Tutkimus keskittyy yhden organisaation syvälliseen tapauskuvaukseen, ollen näin luonteeltaan kvalitatiivinen tapaus tutkimus. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty pääasiassa avoimia haastatteluita käyttäen. Tutkimuksen analyysi on luonteeltaan aineistolähtöistä, abduktiivisen päättelyn logiikkaa käyttävää sisällönanalysointia.

Tutkimustulosten mukaan yhtiöittämistä perustellaan pääasiassa taloudellisista syistä. Osakeyhtiön avulla tavoitellaan myös itsenäisyyttä ja päätöksenteon joustavoittamista. Tutkimustulosten perusteella liiketaloudellisten periaatteiden soveltaminen kunnalliseen terveydenhuoltoon voi vaarantaa työn eettisen ulottuvuuden ja yksilön ammatti-identiteetin. Lisäksi asiakaspalvelun laatu saattaa kärsiä työ määrän kasvaessa. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi myös siltä, että muutokset ja yhtiöittämisprosessi henkilöityisivät yksittäiseen esimieheen. Myös organisaatiokulttuurin, johtamisroolien, yksilön tunteiden ja sitoutumisen merkitys korostuu yhtiöittämisprosessissa.

Asiasanat	osakeyhtiö, yhtiöittäminen, kunta, kunnallinen, liikelaitos, NPM, muutos
-----------	--

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
2	KUNNALLISET TOIMINNOT JA TULEVAISUUDEN KUNTATALOUS	4
2.1	Kunta palvelujen järjestäjänä	4
2.1.1	Liikelaitos.....	5
2.1.2	Osakeyhtiö.....	6
2.1.3	Ostopalvelut	7
2.2	Kunta ja yhtiöittäminen	9
2.3	Tuottavuus ja tehokkuus.....	10
2.4	Kuntatalouden tavoitteita tuleville vuosille.....	11
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	13
3.1	Tutkimuskohteen esittely.....	13
3.2	Laadullinen tapaustutkimus ja aineistonkeruu	15
3.3	Aineistolähtöisyys ja abduktiivinen päättely.....	17
3.4	Sisällönanalyysi	19
4	TULOKSELLISUUDEN MONET KASVOT	21
4.1	Yhtiöittäminen uuden julkisjohtamisen valossa	21
4.2	Tuloksellisuus – keinoja tavoitteiden kustannuksella?.....	25
4.3	Taloudellisten ja eettisten arvojen konflikti	29
4.4	Viestintä yhtiöittämisestä	33
5	MUUTTUVAN TYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET	38
5.1	Lähijohtajat paineen alla.....	38
5.2	Organisaatiokulttuurin muuttaminen.....	44
5.3	Luottamuksen ja sitoutumisen vaikeus.....	47
5.4	Muutos entisten työntekijöiden näkökulmasta	51
6	DISKUSSIO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat	59
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi: validiteetti ja reliabiliteetti	60
6.3	Tulosten tarkastelu.....	61
6.4	Yhteenvedo ja jatkotutkimusehdotukset.....	63
	LÄHTEET	67

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Palvelujen järjestäminen (Myllymäki 2008, 2)	4
Kuvio 2. Yhtiöittämisen perusteluja (JHL 2011, 5)	7
Kuvio 3. Sisäinen ja ulkoinen moraalinen tila (Sarvimäki ym. 2009, 31)	30

1 JOHDANTO

Kaiken tulisi nykyisin olla hinnoiteltuna ja mitattavissa erilaisina hyötysuhteina. Yhteiskunta rakentuu enemmän ja enemmän tuottavuuden ja tehokkuuden nimiin, jolloin julkishallintoa pyritään uudistamaan lukuisin erilaisin kehittämistoimin. Julkisen sektorin rakennemuutokset, uudistamispyrkimykset ja kustannustehokkaat parannukset ovatkin olleet tarkastelun kohteina viime vuosina. Valtionvarainministeriö (2011) listaa kuntien kehittämistoimina muun muassa kuntauudistuksen ja kuntalakiuudistuksen sekä kuntien tuottavuusohjelmat ja -tavoitteet tuleville vuosille. Lukuisia hankkeita ja projekteja on jo toteutettu vaihtelevin tuloksin eri kunnissa ja kunnallisissa organisaatioissa.

Lyhyesti määriteltynä *tuottavuudeksi* kutsutaan tuotannontekijöiden ja tuotoksen välistä suhdetta ja *tehokkuudeksi* nimitetään erilaisia tapoja kehittää asioita (Kanerva 2008, 10–11). Kuntien tuottavuuden parantamisella turvataan palvelujen saatavuutta ja lievitetään kuntien menojen kasvuvauhtia (VM 2011). Keinoja julkisten palveluiden tuottavuuden parantamiseen ovat muun muassa palveluiden uudet tuotantotavat, joihin sisältyvät tilaaja-tuottajamallit ja kilpailuttaminen, julkisten palveluiden ulkoistaminen, palveluprosessien tuotteistaminen ja toimintamallien uudistaminen (Huoltaja-Säätiö 2006, 17). Kuntien palvelutuotantoa onkin pyritty viime vuosina tehostamaan eri yhteistyömuotojen kautta, muun muassa palveluja on pyritty järjestämään ulkoistamalla niitä yksityisille yrityksille (Kaukoma 2008, 7–8). Julkisen palvelutuotannon osuus onkin vähentynyt etenkin perusterveydenhuollossa, jossa julkinen sektori tuottaa enää alle 65% palveluista. Syy vähenemiselle on yritysten vahva asema terveystalouden tuotannossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Terveystalouden palvelut ovatkin suurten haasteiden edessä johtuen tuottavuusohjelmien luomista paineista, kuntien rahoituksessa tapahtuvista muutoksista, väestön vanhenemisesta ja palvelujen kysynnän kasvusta. Terveystalouden järjestelmien on katsottu olevan pirstaleisia sekä hyötysuhteiden palveluiden ja tehokkuuden välillä heikkoja. Suuret muutokset vaativatkin erityisesti kustannustehokkuuden parantamista (Kaukoma 2008, 7), jota on haettu muun muassa erilaisia yhtiö- ja yhteistyömuotoja toteuttamalla. Tulee kuitenkin huomata, että vaikka julkinen ja yksityinen sektori tuottavatkin samankaltaisia palveluita, eroavat ne tuotantotavoiltaan ja tavoitteiltaan toisistaan. Voiton tavoittelu, julkisuusperiaatteet, kilpailuttaminen ja kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet ovat esimerkkejä asioista, jotka yleensä erottavat yksityisen ja julkisen sektorin tapaa toimia.

Kunnallisia toimintoja voidaan järjestää lukuisin eri tavoin. Kunnalliset liikelaitokset ovat olleet jo vuosia kunnallisten palvelujen tuottajaorganisaatioita esimerkiksi vesi- ja satamateollisuudessa, mutta nykyisin liikelaitoksia löytyy useilta muiltakin aloilta. Liikelaitosten ohella kuntapalveluja on järjestetty myös kunnallisten osakeyhtiöiden muodossa, etenkin energia- ja kiinteistöaloilla. Kunnallinen osakeyhtiö on kunnasta erillinen, verovelvollinen oikeussubjekti, joka toimii pitkälti osakeyhtiölain, eikä siis kunta-

lain, mukaisesti. Kunnallisen ja yksityisen toiminnan rajaero saattaakin olla häilyvä uusissa organisaatiomalleissa, joissa kunta kuitenkin toimii pääasiallisena omistajana. Puhtaasti yksityisessä liiketoiminta-muodossa kunta on kuitenkin luopunut kokonaan tietyn toiminnan harjoittamisesta. On sanottu, että liikelaitostaminen tai yhtiöittäminen olisi välivaihe ennen palvelujen ulkoistamista (Kanerva 2008, 32). Palvelujen ulkoistamiset taas merkitsevät yksityisten palvelumarkkinoiden kasvua (Suomen Kuntaliitto 2010, 2).

EU:n kilpailusäännöksiä noudattava lakiuudistus, joka velvoittaa kunnat yhtiöittämään liikelaitoksensa, vietiin eduskunnan eteen syksyllä 2011, ja sen mukaiset toimenpiteet astuisivat voimaan alkuperäisen suunnitelman mukaan vuoteen 2013 mennessä kahden vuoden siirtymäajan kuluessa (VM 2011). Tämä tarkoittaa kunnallisten liikelaitosten tulleen osin tiensä päähän, mikäli toiminta kilpailee yksityisillä markkinoilla ja toimintaolosuhteet yksityisten toimijoiden kanssa tehdään yhdenmukaisiksi lain määräyksellä. Mikäli kunnallisten liikelaitosten yhtiöittämisspakko tulee toteutumaan sellaisenaan ilman suurempia poikkeuksia, tarkoittaisi se valtavaa yhtiöittämissprosessien määrää tulevien vuosien aikana.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miksi kunta yhtiöittää organisaationsa toiminnan, ja millaisia ennakko-odotuksia ja -ajatuksia organisaation työntekijöillä on yhtiöittämisestä kohtaan. Työntekijöiden mielikuvat ja asennoituminen tulevaan saattavat paljastaa ilmiöön liittyviä kehityskohteita. Lisäksi aineistolähtöinen tutkimus voi tuoda tullessaan uutta ymmärrystä tai uusia näkökulmia ilmiöön, sillä tutkimusalue on suhteellisen uusi ja sen taustat ovat muuttuneet vuosien aikana. Tutkimus etenee oleellisten käsitteiden määrittelyllä ja kuntien ajankohtaisten asioiden käsittelyllä tutkimusmenetelmien kuvaukseen, tutkimuskohteen esittelyyn ja empiirisestä tutkimusaineistosta tehtävään analyysiin, tutkimustuloksiin, pohdintaan ja johtopäätöksiin.

Tutkimuksen päämääränä on tarkastella yhtiöittämissprosessia ja yhtiöittämiseen liittyviä ajatuksia etenkin työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimukselle on määritelty kaksi pääongelmaa, joihin empirian avulla etsitään vastauksia. Tutkimuksen pääongelmat ovat seuraavanlaiset:

- Miksi kohdeorganisaation toiminta on päätetty yhtiöittää?
- Millaisia ennakko-odotuksia ja -ajatuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on toiminnan yhtiöittämisestä?

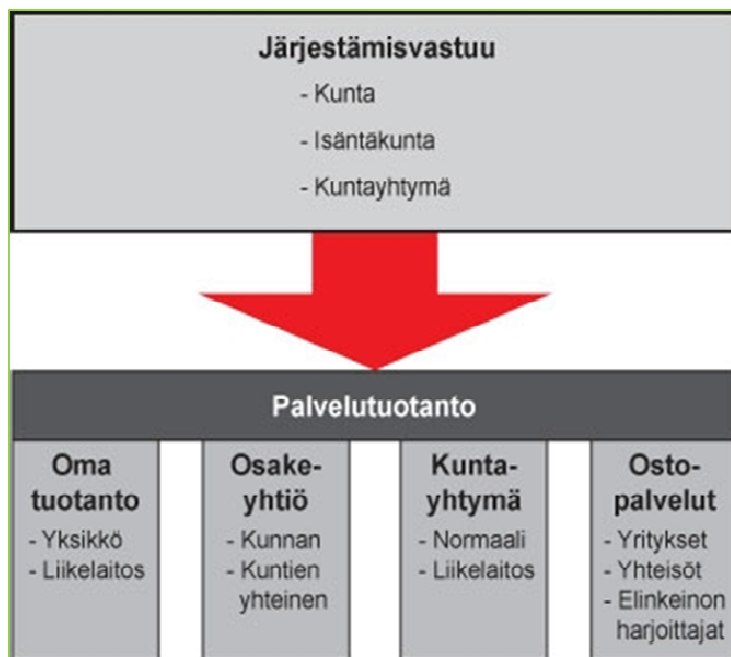
Terveystuollon palveluita on usein kuvattu heikosti organisoiduiksi, pirstaleisiksi ja riittämättömiksi kysyntään nähden. Lisäksi uusien ratkaisumallien toteuttamisen onnistumista on pidetty haasteellisena hyvinvointialoilla. Yhtiöittämisestä on puhuttu paljon viime vuosien aikana, kun kunnissa on pohdittu erilaisia keinoja järjestää palveluita perinteisten mallien sijaan. Tämä tutkimus saattaa antaa viitteitä siitä, olisiko kohdeor-

ganisaation yhtiöittämisprosessista opittavaa muillekin vastaavassa tilanteissa oleville organisaatioille, ja onko yhtiöittäminen järkevä tapa tehostaa toimintaa. Tulee kuitenkin korostaa, että juuri tutkimuksen kohteena oleva kohdeorganisaatio tekee tutkimuskohdeesta uniikin ja kiinnostavan tutkittavan. Yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa pyritäänkin ymmärryksen kasvattamiseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa kartoitetaan erityisesti työntekijätason mielipiteitä ja ajatuksia yhtiöittämisestä, sillä usein uudet toimintatavat ovat muualla päätettyjä, eikä henkilöstölle anneta mahdollisuutta osallistua muutosten suunnitteluun. Työntekijät voivatkin kertoa tuntemuksiaan ja kokemuksiinsa organisaation käytännön toiminnasta ja omasta työstään, toimista yhtiöittämisprosessin aikana ja omia henkilökohtaisia näkemyksiään tulevaisuudesta. Tutkimukseen on otettu mukaan myös kaksi kohdeorganisaation entistä työntekijää, joita haastatteleamalla pyritään selvittämään sitä, miksi he ovat vaihtaneet työpaikkaansa muutosten keskellä. On mielenkiintoista tutkia miksi kunta on päättänyt yhtiöittää kohdeorganisaation toiminnan ja kohtaavatko yhtiöittämisen taustalla olevat perustelut työntekijöiden ajatuksia siitä.

2 KUNNALLISET TOIMINNOT JA TULEVAISUUDEN KUNTATALOUS

2.1 Kunta palvelujen järjestäjänä

Suomen Kuntaliiton hallituksen 4.2.2010 hyväksymien kilpailupoliittisten linjausten mukaan kunnalla tulee olla oikeus päättää siitä, tuottaako tietyn palvelun kunnan oma organisaatio, tuotetaanko palvelu yhdessä muiden kuntien kanssa vai hankintaanko palvelu markkinoilla toimivilta yrityksiltä (Suomen Kuntaliitto 2010, 1). Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n tekemän selvityksen mukaan kuntien palvelutuotannoissa on meneillään runsaasti palveluiden uudelleenjärjestämistä useilla eri toiminta-aloilla (JHL 2011, 4–5). Kuviossa 1 on havainnollistettu palvelujen järjestämisen mallia Myllymäen (2008, 2) mukaisesti (Kuvio 1):



Kuvio 1. Palvelujen järjestäminen (Myllymäki 2008, 2)

Kunnan järjestämisvastuulla tarkoitetaan kunnan velvollisuutta huolehtia siitä, että palvelut, etenkin sosiaali- ja terveydenhuoltopalvelut, ovat kuntalaisten saatavilla. Kuntien järjestämisvastuu voi toteutua yhden kunnan toimesta tai kuntien yhdessä hoitamana, esimerkiksi silloin, kun kuntayhtymä tai isäntäkunta vastaa toiminnan kustannuksista. (Kanerva 2008, 27–28). *Kuntayhtymä* on oikeushenkilö, joka hoitaa jäsenkuntiansa puolesta perussopimuksen mukaisia tehtäviä. *Isäntäkuntamalli* sen sijaan on eräs kuntien yhteistoimintamalleista, jossa yksi kunta hoitaa tiettyä yhteistoimintaluodelle määritel-

tyä tehtävää. (Kunnat.net). Lisäksi termiä *kuntakonserni* käytetään kunnan tai kuntien taloudellisesta kokonaisuudesta, jossa kunnalla yksin tai yhdessä muiden kuntakonserniin kuuluvien yhteisöjen kanssa on määräämisvalta yhdessä tai useammassa yhteisössä (Tilastokeskus). Näin ollen palvelujen järjestäminen voi käytännössä tapahtua yksittäisen kunnan tai kuntien välisen yhteistyön toteuttamana.

Kunta tai kuntien yhteistoiminta voi toteuttaa järjestämisvastuuseen perustuvaa palvelutuotantoa usein eri keinoin. Kunnan järjestämä oma tuotanto oli aikaisemmin ehdoton lähtökohta monenlaisten palveluiden järjestämiselle (Piekkola 2003, 18). Nykyisin kunnan ei aina tarvitse itse järjestää palvelua vaan se voidaan myös hankkia kuntalaisen käyttöön täysin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Kanerva 2008, 27–28). Kunnan omistamat liikelaitokset eri muodoissaan edustavat jonkinlaisia välimuotoja puhtaasti julkisen ja yksityisen sektorin välimaastosta. Kunnallisen ja yksityisen sektorin vastakkainasettelua onkin tehty aina, kuten myös muunlaista palvelurakenteiden monipuolistamista juuri markkinoita kehittämällä (Piekkola 2003, 18–19). Markkinoiden kehittyminen onkin usein kunnista riippuvaista etenkin silloin, kun toimialan palvelutuotanto on perinteisesti katsottu julkisen sektorin tuotettavaksi ja yksityinen tuotanto vieraaksi tuotantotavaksi. Markkinoilla toimiessaan kuntien on kannettava vastuunsa markkinoiden kilpailuneutraalista ja oikeudenmukaisesta toiminnasta. (Suomen Kuntaliitto 2010, 2–3).

Liiketoiminnan järjestysmuodosta riippuen kuntalaisten vaikutusmahdollisuudet toimintaan vaihtelevat. Kunnalliseen organisaatioon tai liikelaitokseen kuntalainen voi vaikuttaa demokraattisin päätöksentekokeinoin, esimerkiksi valitusoikeuttaan käyttäen. Sen sijaan kunnan omistaman osakeyhtiön toimintaan vaikuttaminen ei ole niin yksinkertaista, sillä lähtökohtaisesti tiedonantovelvollisuus poikkeaa osakeyhtiössä muihin kunnallisiin organisaatioihin nähden. (Jalkanen 1996, 18–19). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin liikelaitokselle, kunnan omistamalle osakeyhtiölle ja kuntien ostopalveluille eli ulkoistamiselle tyypillisiä piirteitä.

2.1.1 Liikelaitos

Organisoitua kuntalain mukaista liiketoimintaa harjoittava kunnan toimintayksikkö on nimitykseltään liikelaitos. Kuten kunnallinen virasto, niin myös liikelaitos on osa kuntaorganisaatiota. Näin ollen kunta vastaa liikelaitoksen toiminnasta. (Jalkanen 1996, 9–12). Kunnallisella liikelaitoksella on johtokunta, joka ohjaa ja valvoo liikelaitoksen toimintaa. Johtokunta vastaa liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan asianmukaisesta järjestämisestä. Liikelaitostamisella tavoitellaan tyypillisesti taloudellista tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä (Kunnat.net).

Alunperin liikelaitoksen erityispiirteisiin kuului riittävä taloudellinen ja toiminnallinen itsenäisyys, vaikkei kuntalaissa täysin virallista määritelmää liikelaitokselle ollutkaan (Jalkanen 1996, 12). Liikelaitoksen asema osana kuntaa oli näin ollen tulkinnanvarainen. Nykyisin kuntalain 17.3.1995/365 ja siihen keväällä 2007 lisätyn luvun 10a mukaan kunta tai kuntayhtymä voi perustaa kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Kyseiseen lukuun on myöhemmin tehty erinäisiä täydennyksiä, jotka koskevat muun muassa liikelaitoksen perustamisen ja toiminnan määritelmiä. Liikelaitoksen perustaminen edellyttää erikseen tehtävää perustamispäätöstä, jossa on syytä myös mainita liikelaitoksen täyttävän laissa sille asetetut vaatimukset. Liikelaitoksen määrittely kuntalaissa merkitsee myös sitä, että kunnan tulee arvioida täyttävätkö nykyiset liikelaitokset laissa edellytetyt vaatimukset. (Kunnat.net).

Liikelaitos on tarkoitettu palveluiden tuottajaorganisaatioksi. Suurin osa kunnallisista liikelaitoksista hoitaa kuntien lakisääteisiä tehtäviä. Liikelaitosten tulisi harjoittaa toimintaansa niin, etteivät ne toimi yksityisillä markkinoilla ja ettei kunta vaaranna kilpailuneutraliteettia. Nykyisin liikelaitosten tulisi erityisesti varoa laajentamasta toimintaansa kilpailuille yksityisille markkinoille. Kuntien tulee itse arvioida liikelaitosten toimintaa kilpailuneutraliteetin näkökulmasta, mikä ei ole aina helppoa, sillä markkinoilla toimimisen ja lakisääteisten tehtävien suorittamisen välinen raja on häilyvä. (Kunnat.net).

2.1.2 Osakeyhtiö

Osakeyhtiölakia 21.7.2006/624 sovelletaan kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osakeyhtiöihin, jotka voivat olla yksityisiä osakeyhtiöitä tai julkisia osakeyhtiöitä. Yksityisen henkilön ja kunnan omistaman osakeyhtiön toiminta ei lainsäädännöllisesti eroa toisistaan. Lähtökohtaisesti lain mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä myös toisin. Kunnalliseen osakeyhtiöön voidaan kuntalain puitteissa valita kunnan edustajia osakeyhtiön hallintoelimiin, hallitukseen ja yhtiökokoukseen. Lisäksi kuntaomistajuuden tapauksessa yhtiöjärjestys voidaan määritellä osin niin, että kunnan asema yhtiössä vahvistuu. (Jalkanen 1996, 13–16).

Yhtiöittäminen tarkoittaa kunnallisen toiminnan uudelleenorganisointia osakeyhtiömuotoon, jolloin kunnan tai kuntien keskinäinen määräävä asema yhtiöön säilyy (Jalkanen 1996, 9). Yhtiöittämistä perustellaan usein joustavuudella ja tehokkuudella. Osakeyhtiön oletetaan olevan joustavampi toimija kuin liikelaitos ja sen ulkoiset asiakkaat muodostavat laajemman markkinoilla toimivan asiakaskannan kuin mitä liikelaitoksella voisi olla (Kanerva 2008, 33). Kunnan syyt yhtiöittämiselle eivät näin ollen yleensä ole

osakeyhtiölle tyypilliseen tapaan voiton tuottaminen omistajille ja omistajien taloudellisen vastuun rajoittaminen sijoitettuun pääomaan nähden (Jalkanen 1996, 23). Kuviossa 2 on havainnollistettu syitä yhtiöittämiselle Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n selvityksen (2011, 5) perusteella (Kuvio 2):



Kuvio 2. Yhtiöittämisen perusteluja (JHL 2011, 5)

JHL:n selvityksen mukaan, pääluottamusmiehiltä kysyttäessä, yhtiöittämistä on yli puolessa tapauksissa perusteltu taloudellisten säästöjen tavoittelulla (52%), mutta myös muun muassa tulevalla yhtiöittämisvelvoitteella (32%) ja halulla vähentää henkilöstöä (21%). Sen sijaan esimerkiksi henkilöstön kannustamisen helpottumista käytettiin yhtiöittämisen perusteena vain noin 13% vastauksista. Palvelujen yhtiöittämistä oli kyselyyn vastanneissa kunnissa suunniteltu noin kolmanneksessa (JHL 2011, 4–5).

2.1.3 Ostopalvelut

Ostopalveluja käytetään silloin, kun kunta ei tuota palvelua täysin tai lainkaan itse (Kunnat.net, 2007). Näin ollen kunta ostaa palvelun täysin ulkopuoliselta taholta. Ostopalveluiden yhteydessä puhutaan usein myös *ulkoistamisesta*, jolla tarkoitetaan yleensä samaa asiaa. *Yksityistämisestä* puhutaan sen sijaan silloin, kun kunta luopuu kokonaan jostain toiminnasta tai luovuttaa määräysvaltansa tiettyyn toimintaan siirtäen sen yksi-

tyisen tahon hoidettavaksi (Jalkanen 1996, 9). Näille termeille on tyyppillistä sekoitusta keskenään, sillä niiden merkitys on hyvin lähellä toisiaan.

Sopimuksia ostopalveluista voidaan tehdä muun muassa yksityisten yritysten, yhdistysten ja säätiöiden kanssa. Etenkin sosiaali- ja terveysalalla yritysten tuottamat palvelut kasvavat nykyisin nopeammin kuin julkisen sektorin tuottamat palvelut. (Kunnat.net, 2007). Palvelujen ulkoistamiset kasvattavatkin yksityisiä palvelumarkkinoita (Suomen Kuntaliitto 2010, 2). Ostopalvelut -selvityksen mukaan kunnilla on suunnitelmassa hankkia ostopalveluita useiden eri sektoreiden keskuudessa; muun muassa siivouspalvelut, vanhuspalvelut ja lääkäripalvelut mainittiin hankintasuunnitelmien joukossa (JHL 2011, 5). Mikäli kunta hankkii palveluja toiselta palveluntuottajalta, tulee hankinnat kilpailuttaa (Lundström 2003, 27–28).

Yksityisen palveluita ostaessaan kunta tekee sen lähinnä omista kapasiteettipuutteistaan johtuen. Markkinoiden avaamista yksityisille markkinoille on perusteltu myös palveluntarjonnan monipuolistumisella. Yritysten tarjoamien palvelujen etuina voidaan mainita muun muassa joustavuus ja uusien ideoiden jatkuva jalostaminen. (Lundström 2003, 29).

JHL on selvittänyt myös ostopalveluiden lisäämisen perusteena käytettyjen argumenttien yleisyyttä (2011, 5–6). Kyseisen selvityksen mukaan palveluiden ulkoistamisen perusteluina käytetään yleisimmin taloudellisia säästöjä, mutta myös tuotavuuden kohottamista ja kunnan henkilöstön vähennystarpeita. Perusteena harvemmin kerrottiin olevan palveluiden laadun tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Toisaalta syytä sille, miksi kunta ei ostaisi palvelua ulkopuolisilta tuottajilta, on sanottu olevan muun muassa palveluntarjonnan puute, kustannusten nousu ja pelko huonosta laadusta. Ostettaessa palvelu ulkopuoliselta yritykseltä kunnan tuleekin varmistua, että palvelun hinnan ja laadun välinen suhde ei kärsi (Lundström 2003, 28–30).

Palveluiden laadun parantamisella perustellaan niin ikään usein myös ulkoistettujen palvelujen ottamista takaisin omaksi kunnan työksi, kun yksityiseen palvelutuotantoon ollaan petytty. Jopa 20% JHL:n kyselyn pääluottamusmies-vastaajista ilmoitti, että kunnassa suunnitellaan palveluiden ottamista takaisin kuntaan erinäisten palveluiden, kuten sosiaali- ja terveyspalveluiden, kiinteistönhoidon tai siivouspalveluiden osalta. Taloudelliset syyt ovat useimmiten perusteena myös tällaisessa päivittäisessä liikehdinnässä, jossa yksityistetty palvelu palautetaan takaisin kunnan omaan tuotantoon. (JHL 2011, 6–7). Tällöin kunnan oma palvelutuotanto nähdään parempana vaihtoehtona kuin ostopalveluiden käyttö.

2.2 Kunta ja yhtiöittäminen

Kuntien kilpailuneutraliteettiin liittyvään asiaan on jätetty kesällä 2010 esitys kuntalain muutoksesta. Työryhmän valmisteleman esityksen taustalla on Euroopan yhteisön komission osoittama kielteinen päätös koskien Tieliikelaitoksen (nykyinen Destia Oy) saamaa valtiontukea kohtaan. Komission mukaan valtiontuen, konkurssisuojaan ja poikkeavan verokohtelun kohdentaminen valtionyhtiöön on kiellettyä. Esityksen mukaan vapautus yhteisöverosta lisäksi vääristää kilpailua. (Valtiovarainministeriö 2010, 15). Työryhmän esityksen mukaan kunnan ja kuntayhtymän tulisikin yhtiöittää kilpailuilla markkinoilla harjoitettava toiminta ja tästä velvollisuudesta säädettäisiin kuntalaissa (Kunnat.net 2010).

Kunnalliseen toimintaan on kohdistunut kilpailutilanteessa toimivilla markkinoilla tietynlaisia etuoikeuksia siinä mielessä, että kunta tai kuntayhtymä ei ole voinut mennä konkurssiin. Lisäksi kunnallisen toiminnan saamat veroedut ovat vääristäneet kilpailua. (Valtiovarainministeriö 2010, 15). Kuntalakia onkin ehdotettu muutettavaksi siten, että kunta on velvollinen yhtiöittämään sekä liikelaitos- että virastomuotoisen toimintansa, jos se toimii kilpailutilanteessa markkinoilla. Kunnan toimimista markkinoilla kilpailutilanteessa ei määriteltäisi laissa yksityiskohtaisesti, vaan se katsottaisiin tapauskohtaisesti, sillä kattavaa määritelmää kilpailullisille markkinoille on vaikea tehdä. (Kunnat.net 2010). Laissa rajattaisiin joitain tehtäviä tapauskohtaisen tulkinnan ulkopuolelle, kuten kunnan lakisääteiset tehtävät ja monopoliasemaa käyttävät toiminnot. Näissä poikkeustapauksissa hinnoittelun tulisi kuitenkin olla liiketaloudellisperusteista. Aluehallintovirastot tulisivat valvomaan toimintaa, joka edelleen voisi jatkua liikelaitosmuodossa kunnan sisäisen toiminnan organisoimisessa. Kuitenkin juuri sääntelyn tarve liikelaitoksia kohtaan tulisi suurilta osin poistumaan yhtiöittämisvelvollisuuden myötä. (Valtiovarainministeriö 2010, 18, 31–33).

Talouspoliittinen ministerivaliokunta päätti vuoden 2008 alusta, ettei uusia valtion liikelaitoksia toistaiseksi perusteta, mutta kunnallisia liikelaitoksia voidaan edelleen tiettyjen edellytysten täytyttyä perustaa. Kunnallisen liikelaitoksen tulee palvella kunnan toimialaa, jolloin kunnan lakisääteisiä tehtäviä tai kuntalaisten hyvinvointia edesautetaan. Mikäli toiminnan yleishyödyllisyyteen viittaavia yhteyksiä ei ole olemassa, tai kilpailuneutraliteettia ei pystytä toteuttamaan, on osakeyhtiömuoto perustellumpi liiketoiminnan harjoittamisen muoto. (Kunnat.net).

Vaikka lakia niin sanotusta yhtiöittämispakosta ei ole vielä eduskunnassa hyväksytty, niin selvityksen mukaan joissain kunnissa on jo reagoitu työryhmän ehdotukseen yhtiöittämisestä velvoittavana ja etenkin liikelaitoksia on jo ryhdytty yhtiöittämään (JHL 2011, 4–5). Lain valmistelutyö on kuitenkin edelleen lausuntokierroksella.

2.3 Tuottavuus ja tehokkuus

Kunnallisten palveluiden toimivuudesta ja ihanteista puhuttaessa toistuvat usein termit *tuottavuus* ja *tehokkuus*, jotka sekoittuvat herkästi toisiinsa. Nämä asiat kylläkin linkittyvät toisiinsa, sillä esimerkiksi taloustieteissä tehokkuudella viitataan pääsääntöisesti tuottavuuteen tai tuotokseen, eli siihen kuinka paljon voidaan tuottaa tietyllä panoksella tai mikä on tuotoksen arvo. (Lane 2000, 63). Tällainen panos-tuotossuhde on erittäin tyypillinen kuvaus tuottavuudesta. Tällöin panokset synnyttävät palvelun, palvelusta syntyy tuotosta ja palvelun tarjoajalle syntyy kustannuksia. Jos kustannukset nousevat, niin nousu tapahtuu suhteessa tuotokseen ja taloudellisuus heikkenee. Työ itsessään on tuotannon tekijä, palvelu on tuotos ja näiden kahden välinen suhde on yhtä kuin tuottavuus. (Kanerva 2008, 10–11).

Perinteinen määritelmä tuottavuudesta kuvailee sitä ihmisen aikaansaannoksina materiaalien, pääoman ja teknologian avulla. Tuottavuus on siten myös henkilökohtainen asenne ja myönteinen suhtautuminen muutoksiin pyrkimällä vallitsevien tilanteiden parantamiseen. Tuottavuuden parantaminen on nykytilan kohentamista tekemällä oikeita asioita oikeilla tavoilla. Tuottavuudessa on kyse jatkuvasta inhimillisen ja taloudellisen toiminnan mukauttamisesta muuttuviin olosuhteisiin nähden.¹ Tämä määritelmä kuvastaa hyvin sitä, kuinka tuottavuus perustuu ihmisten aikaansaamaan ja haluttuun lopputulemaan.

Ihmisläheinen tuottavuuden määritelmä on ehkäpä helpompi yhdistää sosiaali- ja terveysalan näkökulmaan, koska taloustieteellisen kuvauksen yhdistäminen siihen tuntuu jossain määrin keinotekoiselta. Tämä taas johtuu siitä, että perinteisessä markkinaperusteisessa eli kaupallisessa organisaatiossa tehokkuus on yhteydessä voiton tavoitteluun, mutta ei-kaupallisessa organisaatiossa tehokkuutta ja tuottavuutta on vaikeampi määritellä. Ei-kaupalliselle organisaatiolle on hankala määrittää yleistä rajaa, jossa tuottavuus kulkee, sillä tuottavuus käsitetään enemmänkin fyysisen tuottavuuden tai asiakkaan hyödyn tai edun näkökulmasta. (Lane 2000, 63). Yksi suurimmista kritiikin kohteista tuottavuuden lisäämisestä julkisen sektorin hyvinvointialoilla johtuukin juuri sosiaali- ja terveysalan palvelutuotannon mitattavuuden haastavuudesta. Siksi käytetäänkin usein termiä *vaikuttavuus*, jolla tarkoitetaan palvelun vaikutusten suhdetta tavoitteisiin. Vaikuttavuus voi heikentyä tuottavuuden ja/tai taloudellisuuden parantuessa ja siitä syystä moni mieltääkin käsitteet negatiivisessa mielessä. Julkisten sektorin palveluiden ollessa kyseessä puhutaan usein tuloksellisuudesta, sillä se kattaa kaikki kolme käsitettä: tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. (Kanerva 2008, 10–11).

¹ Määritelmä perustuu vuonna 1958 julkaistun raportin The European Productivity Agency's Report of the Rome Conference, "The Concept of Productivity and Aims of the National Centres" sisältöön.

Kuten todettu, tuottavuus on osittain sama asia kuin tehokkuus. Tehokkuus ja tuottavuus kuvaavat molemmat toimintaan liittyviä aspekteja, eivätkä ota huomioon sitä tehdäänkö oikeasti relevantteja asioita (Suomen Kuntaliitto 2008). Kustannustehokkuudesta sen sijaan puhutaan silloin, kun työn tuottavuuden parantamisessa on kysymys kustannusten vähentämisestä, jolloin tavoitteena on pienemmällä työmäärällä aikaansaatu nykyinen palvelutaso. Lisäksi etenkin sosiaali- ja terveysalalla voidaan puhua palvelutehokkuuden parantamisesta, jolloin tarkoitetaan palveluiden määrän tai laadun kasvua, työmäärän pysyessä ennallaan. Kustannus- ja palvelutehokkuus kulkevat kuitenkin usein käsi kädessä, sillä suuri osa kustannustehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä vaikuttaa myös palvelun laatuun ja käytettävyyteen. (Harrinvirta 2007, 10–15). Yhteenvedona voidaan todeta, että *tuottavuudeksi* kutsutaan tuotannontekijöiden ja tuotoksen välistä suhdetta ja *tehokkuudeksi* nimitetään erilaisia tapoja kehittää asioita (Kanerva 2008, 10–11).

2.4 Kuntatalouden tavoitteita tuleville vuosille

Vuonna 2005 käynnistetyssä kunta- ja palvelurakenneuudistuksessa eli niin sanotussa Paras-hankkeessa tavoitteena oli elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne (VM). Tämä vuonna 2007 voimaan astunut niin sanottu puitelaki pyrki vahvistamaan kuntien välistä yhteistyötä ja se olisi voimassa vuoden 2012 loppuun saakka. Vapaaehtoisia kuntaliitoksia ja yhteistoiminta-alueita korostettiin synergiaetujen ja tehokkuuden nimiin. (Kanerva 2008, 24). Tässä lähtökohtaisena ajatuksena oli näin ollen isomman kunnan ja suuremman väestöpohjan parempi kyky tuottaa kuntalaisille paljon pääomaa vaativia palveluja, kuten juuri sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita. Näitä laadukkaita, vaikuttavia ja asukkaiden saatavilla olevia sosiaali- ja terveyspalveluita tavoiteltiin keinoina muun muassa kuntarakenteen muutokset, kuntien välisen yhteistyön lisääminen, palvelurakenteen selkiyttäminen ja toimintatapojen uudistaminen (Risikko 2010, 3). Uudistus ei kuitenkaan edennyt kuten suunniteltiin, vaikka toivottuja rakenteellisia muutoksia tehtiin kunnissa runsaasti. Ongelmia ilmeni muun muassa kuntaliitosten aiheuttamisissa hajanaisissa kuntarakenteissa sekä hitaissa päätöksentekoprosesseissa ja jäykissä hallintorakenteissa etenkin sosiaali- ja terveysalalla. Ongelmien johdosta puitelakia muutettiin keväällä 2011 valtioneuvoston toimivaltaa laajentaen ja antaen sille mahdollisuuden kesäkuuhun 2012 mennessä muun muassa velvoittaa kuntia yhteistoimintaan. (VM).

Valtiovarainministeriön tuoreissa julkaisuissa korostetaan kuntapalvelujen tuottavuuden parantamisen roolia julkisen talouden kestävyysvajeen umpeen kuromisessa ja julkisen talouden vakauttamisessa. Kuntatalous kantaakin puolet kestävyysvajeesta, joten kunnille, kuntayhtymille ja muille palvelujen järjestäjille asetetaan tuleville vuo-

sille tuottavuustavoitteita, joita tullaan seuraamaan vuosittain. Lisäksi uuden hallitusohjelman mukaan kunta- ja palvelurakenneuudistuksen jatkotoimiin kuuluu koko maata koskeva kuntauudistus. Tämän Kataisen hallitusohjelman kuntauudistuksen tavoitteena ovat vahvat peruskunnat, joihin elinvoimainen kuntarakenne perustuu. Valtakunnallinen kuntauudistus muun muassa turvaisi kuntapalveluita ja kansalaisten tasavertaisuutta, tiivistäisi kunta- ja palvelurakenteita yhteen, loisi vankan pohjan sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluiden järjestämiselle, kohentaisi julkisen talouden kestävyyttä ja uudistaisi kuntarakenteita. Kuntauudistuksen aikataulutussuunnitelma jakautuu vuoden 2012 alun valmisteluvaiheeseen ja loppuvuonna alkavaan päätöksentekovaiheeseen. Alkuvuonna 2012 hallituksen nimittämä kymmenistä selvitysmiehistä koostuva rakennetyöryhmä aloittaa uuden kuntauudistuksen valmistelun. Kunnallishallinnon rakennelaki ja uutta kuntarakennetta koskevat ratkaisut tulisivat voimaan vuoden 2013 alusta korvaten nykyisen puitelain. (VM 2011).

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimuskohteen esittely

Kolmen eri kuntayhtymän päätöksellä päätettiin perustaa terveystalvveluita tuottava alueellinen yksikkö vuonna 2007. Ennen yksikön perustamista terveydenhuollot olivat toimineet omilla paikkakunnillaan muunlaisten terveystalvveluiden yhteydessä. Ajustus toimintojen yhdistämisestä perustui 2000-luvun alun kansallisen terveystalvvelun suosittukseen terveystalvveluiden keskittämisestä ja tavoitteesta parantaa palvelujen saatavuutta ja laatua. Kolmen kuntayhtymän muodostama yhteinen terveydenhuollon liikelaitos aloittikin toimintansa vuonna 2008. Yksikön tehtäväksi määriteltiin lakisääteisten terveystalvveluiden tuottaminen ja muut yksikölle kuuluvat terveydenhuollon ja sairaanhoidon palvelut. Yksikköön määriteltiin johtaja ja johtokunta ohjaamaan ja valvomaan organisaation toimintaa. Tässä vaiheessa yksikön taustayhteisönä toimi erään kunnan kansanterveystyön kuntayhtymä. Kunnassa tapahtuneiden rakenteellisten muutosten vuoksi kansanterveystyön kuntayhtymä jouduttiin kuitenkin purkamaan, jolloin kuntayhtymät tekivät uuden yhteistoimintasopimuksen. Sopimuksen lähtökohtana oli se, ettei kuntajakolain periaatteen mukaisesti yksikön toiminnassa tapahtuisi muita muutoksia, kuin se että yksittäinen kunta alkaisi toimia organisaation taustayksikkönä, niin sanottuna isäntäkuntana. Kuntayhtymät noudattivat asian valmistelussa kunta-alan yleissopimusta yhteistoimintamenettelystä ja sopimus yhteistoiminnasta hyväksyttiin 2009. Tästä eteenpäin organisaatio toimi yksittäisen kunnan kirjanpidossa taloudellisesti eriytettynä yksikkönä niin sanotun isäntäkunta-mallin mukaisesti. Yksikön kolme erillistä kiinteää toimipistettä toimivat kolmella eri paikkakunnalla ja kokonaisuudessaan toiminta-alue ulottui useamman kunnan alueelle. Koko organisaation henkilöstö siirtyi uuden sopimuksen myötä isäntäkunnan palvelukseen ja työntekijöiden työnkuvat pyrittiin pitämään vastaavina, kuin mitä ne olivat olleet aiemmin.

Omistajakuntien välisissä neuvotteluissa oli sovittu, että yksikön kolmen ensimmäisen toimintavuoden jälkeen sovitaan uudelleen yksikön tulevasta toiminnasta. Toiminnan jatkuvuus edellyttäisi kilpailukyvyyn vahvistamista, kustannustehokkuuden ja markkinointimahdollisuuksien lisäämistä ja yksikön päätöksenteon selkiyttämistä. Kilpailukyvyyn vahvistamisen todettiin niin ikään edellyttävän talouden irrottamista yksittäisen kunnan talouden suunnittelu- ja seurantajärjestelmistä ja hallinnosta. Kuntayhtymän omistamaa liikelaitosta oltiin suunniteltu tulevaksi liiketoiminta-malliksi ja liikelaitoksen kaltaisesti oltiin toimittukin vuoden 2008 alusta alkaen, jotta nähtäisiin pystyykö organisaatio tulemaan toimeen omillaan ja olemaan kannattava. Kuitenkin valtion taholta tulevien liikelaitosta koskevien tiukentuneiden säännösten ja lainsäädäntöön tulossa

olevien muutosten johdosta liikelaitosmalli hylättiin ja osakeyhtiömallia ryhdyttiin valmistelemaan. Organisaation sovittiin jatkavan toimintaansa entisellään isäntäkunnan alaisena taseyksikkönä toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen mukaan siihen saakka, kunnes varsinainen osakeyhtiön palvelutoiminta voisi alkaa.

Organisaatiomuutosta osakeyhtiöksi on aktiivisesti suunniteltu siitä lähtien kun liiketoimintamuodosta päätettiin. Liiketoiminnan konsultointipalveluja on käytetty yhtiöittämistyöryhmän, eli kuntien päättäjien, organisaation johtokunnan ja muiden yhtiöittämisessä olevien tahojen tukena. Yksikön nykyinen isäntäkunta on toukokuussa 2011 lähettänyt yhtiöittämisselvityksen sopimuskunnille ja alueen kuntayhtymille tiedoksi. Vuoden 2011 loppuun mennessä niin sanottu yhtiöittämisen selvitysvaihe eli yhtiön toimintaperiaatteet, nykytilan analyysi, omaisuuden arvonmääritys ja osakassopimuksen luonnos on tehty. Selvitysvaiheen jälkeisiin toimenpiteisiin kuuluvat muun muassa tuotantoprosessien kehittäminen, kustannusrakenteen muuttaminen ja tuottavuuden parantaminen. Käytännössä näitä on jo pidempään toteutettu organisaatiossa, jotta liiketaloudelliset edellytykset osakeyhtiön perustamiselle täytyisivät. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman ja osakkuussopimuksen hyväksyntä ovat keskeisessä osassa yhtiöittämisen valmisteluja vuoden 2012 aikana. Varsinainen osakeyhtiön palvelutoiminnan alkaminen tapahtuu arviolta vuoden 2013 alussa, sillä alunperin kaavailtua aloitusvuotta 2012 ei voida pitää enää realistisena, koska kuntien väliset neuvottelut ovat vielä kesken.

Tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöiden lukumäärä on kaikki kolme toimipistettä huomioiden yhteensä yli 30 henkilöä. Yhdessä toimipisteessä työskentelee hieinan vähemmän henkilökuntaa kuin kahdessa muussa. Vuonna 2011 organisaation toimipisteiden arvioitu asiakasmäärä oli yhteensä noin 13000 ja luku on ollut edelleen kasvussa. Organisaation henkilökunta koostuu lääkäreistä, hoitajista, fysioterapeuteista, psykologeista ja sihteereistä. Tarvittaessa voidaan myös käyttää ulkopuolisten asiantuntijoiden hankintaa ostopalveluina. Organisaation viiden varsinaisen jäsenen johtokunta on poliittisin perustein valittu ryhmä, jonka jäsenten määrä on jaoteltu kuntayhtymien asukasmäärien suhteen. Johtokunnan alaisuudessa toimii tällä hetkellä virkaa toimittava johtaja, joka johtaa ja kehittää organisaation toimintaa, huolehtii yksikön hallinnosta ja taloudenhoidon ja sisäisen valvonnan järjestämisestä yhdessä johtokunnan kanssa. Virkaa toimittava johtaja on myös organisaation ylilääkäri, jolloin työnkuvaan kuuluu hallinnollisen työn lisäksi kliininen työ ja lääkäreiden esimiehenä toimiminen. Nykyinen ylilääkäri on toiminut virassaan 2011 vuoden alusta alkaen, kun edellinen ylilääkäri luopui johtavasta asemastaan. Organisaatioon on lisäksi palkattu palvelupäällikkö vuoden 2008 lopulla entisen, niin kutsutun osastonhoitajan tilalle. Palvelupäällikkö hoitaa muun muassa taloudellisia ja markkinointiin liittyviä asioita ja käytännön johtamistyötä. Palvelupäällikkö on myös niin sanottu ylin hoitaja eli hoitajien esimies. Johtokunnan lisäksi sekä ylilääkäri, että palvelupäällikkö hoitavat yhtiöittämisprosessiin liittyviä asioita.

Kohdeorganisaatio, henkilöt ja paikkakunnat pidetään tässä tutkimuksessa anonyyminä tutkimuksen sensitiivistä luonteesta johtuen. Haastateltavien joukko koostuu jokaisen toimipisteen työntekijöistä eli hoitajista, lääkäreistä, fysioterapeuteista, psykologeista tai sihteereistä. Johtotason haastattelut käsittävät kunnanjohtajan, sekä kahden organisaatiossa toimivan johtajatasoisen henkilön haastattelut. Varsinaisen johtokunnan haastatteluita ei tutkimuksessa toteutettu. Yhtiöittämistä suunnitelleiden tahojen ja organisaation nykyisten työntekijöiden lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan organisaatiosta irtisanoutuneiden henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia yhtiöittämisprosessista.

3.2 Laadullinen tapaustutkimus ja aineistonkeruu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää syitä kohdeorganisaation yhtiöittämiselle sekä työntekijöiden ennakko-odotuksia ja -ajatuksia yhtiöittämistä kohtaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tulkitsemaan ihmisten toimintaa ja motiiveja siihen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33). Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti perusajatuksenaan kuvata todellista elämää sen luonnollisessa tilassa löytäen ja paljastaen tosiasioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Laadullisessa tutkimuksessa ei varsinaisesti pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ilmiön kuvaaminen ja teoreettisesti mielekkään tulkinnan antaminen sille ovat tutkimuksen päämääränä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis laadullisen tutkimuksen tapaan tehdä syvällistä tutkimusta ihmisten toiminnasta ja heidän ajatuksistaan sekä selvittää perimmäisiä syitä niihin.

Tapaus- eli casetutkimus tarkoittaa empiiristä tutkimusotetta joka keskittyy yhden tai muutaman tarkoituksella valitun tapauksen tutkintaan. Tapaustutkimuksen ydin on tutkia tiettyä kohdetta, esimerkiksi yritystä tai sen osaa, ja tehdä siitä johtopäätöksiä. (Koskinen ym. 2005, 45–46). Tässä tutkimuksessa keskitytään yhteen tapaukseen ja sen ymmärtämiseen. Parhaimmillaan tapaustutkimus tarjoaakin syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta omassa ympäristössään (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131). Yhden tapauksen käytöllä on kuitenkin vahvuuksien lisäksi heikkouksia. Tapaustutkimuksen hyötyihin voidaan lukea spesifiys ja tapauksen ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti ympäristössään. Tapaus voi myös olla ainutlaatuinen ja tuoda uutta tärkeää tietoa. Usein tapaustutkimuksen kohteena onkin uniikki ilmiö, jota ei ole aikaisemmin tutkittu. Heikkoutena voidaan pitää esimerkiksi tutkitun aineiston paikallisuutta ja yleistämisen haastavuutta, sillä yhden tapauksen tutkiminen ei voi johtaa kovin laajaan määrään yleistettäviä johtopäätöksiä. Toisaalta syvällinen tutkimus ja tapauksen läpikotainen tunteminen lisää perusteluiden luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005, 45–46, 154–167).

Yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelut, joita käytettiin myös tässä tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetel-

mänä. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastattelua voidaan ohjailta tutkijan haluamalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73). Haastattelut ovatkin yleensä lähes välttämättömiä tapaustutkimuksissa, etenkin jos ne käsittelevät ilmiöön liittyviä keskinäisiä ihmissuhteita. Haastatteluista saatavaa tietoa on hyvä verrata myös muiden tietolähteiden tuomaan aineistoon. (Yin 1994, 83–85). Siitä syystä tässä tutkimuksessa käytettiin haastatteluaineiston tukena myös julkisia pöytäkirjoja, suunnitelmia ja selvityksiä yhtiöittämisen taustojen kartoittamiseksi.

Laadullisen tutkimuksen problematiikkaan kuuluu kysymys edustavan aineiston riittävydestä. Koska laadullinen tutkimus ei pyri yleistyksiin, vaan enemmänkin jonkin tietyn ilmiön kuvaamiseen tai sen teoreettisesti mielekkääseen tulkintaan, tulee varmistaa, että tiedonantajilla on runsaasti relevanttia tietoa aiheesta. Näin ollen tiedonantajien valinnan tulisi olla harkinnanvaraista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Tässä tutkielmassa tiedonantajat valittiin kohdeorganisaation sisällä harkinnanvaraista otantaa käyttäen. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin niin kutsuttua lumipallo-otantaa irtisanoutuneiden henkilöiden osalta. Lumipallo-otannassa avainhenkilö johdattaa tutkijan toisen tiedonantajan pariin. Näin ollen tutkija etenee tiedonantajalta toiselle sitä mukaan kun uusia tiedonantajia ilmenee. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Tiedonantajista käytetään tutkimuksessa roolinimeä *informantti*, sillä haastateltavalta tiedustellaan hänen omia mielipiteitään tiettyyn tapaukseen. Niin kutsuttuja avainhenkilö-informantteja voidaan pitää kriittisenä tapaustutkimuksen onnistumiselle, sillä he tuovat näkemyksiään tiettyyn tapaukseen ja johdattavat tutkijaa uusille tietolähteille. (Yin 1994, 83–85). Informantit ovatkin oman yhteisönsä parhaita asiantuntijoita (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 274) ja haastatteluiden avulla voidaan selvittää mitä he ajattelevat ja miksi he toimivat tietyllä tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73).

Erytisesti tapaustutkimuksessa haastattelut koetaan sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä oikeanlaisella kysymyksenasettelulla haastatteluissa on mahdollista keskittyä tutkimuksen ydinasiaan (Yin 1994, 80, 84–86). Tämän tutkimuksen haastatteluja ei sidottu tiukkaan formaattiin, vaan haastattelutilanteista pyrittiin saamaan mahdollisimman vuorovaikutteisia ja keskustelunomaisia tilanteita aiheen tunnepitoisuudesta johtuen. Tällaisessa niin kutsutussa avoimessa haastattelussa kysymyksiä ei muotoilla etukäteen. Avoimessa haastattelussa tutkielman viitekehys, eli ilmiöstä jo tiedetty tieto ei ohjaa haastattelun suuntaa, vaikka kysymykset ja haastattelun sisältö ovatkin tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmanratkaisun kannalta. Avoimessa haastattelussa haastateltava kertoo ilmiöstä oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–77).

Aineistonkeruussa noudatetaan usein saturaation periaatetta eli aineistoa kerätään, kunnes aineisto ei enää tarjoa uutta ainesta tutkimukseen (Glaser & Strauss 1967, 61–62). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87–90) määrittelevät saturaation eli aineiston kylläntymisen tai tulosten yleistettävyyden tilanteella, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä

uudet tiedonantajat tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. Saturatio edellyttää tutkimusongelman tarkkaa määrittelemistä, jotta tiedetään mihin kysymyksiin vastauksia haetaan. Kun sama ilmiö aineistossa toistuu useaan otteeseen, oppii tutkija huomaamaan johtaako seuraava sovellettava tapaus uuteen näkökulmaan (Glaser & Strauss 1967, 111–112). Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä oikeaa tulkintaa siitä, mikä on riittävä tiedonantajien määrä kylläennyttämään aineiston, eikä toisaalta saturatioon vetoaminen edes sovi kaikkeen laadulliseen tutkimukseen. Saturatio-ajattelun tuomia ongelmia ovat etenkin aineiston tyypittelyyn ja kvantifointiin liittyvät luokitteluongelmat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86–90, 93). Tässä tutkimuksessa oli hankala etukäteen arvioida sitä, tuoko seuraava haastateltava uutta tietoa ilmiöön, sillä etenkin tunnepitoiset asiat koetaan yksilötasolla hyvin moninaisesti. Tutkimuksen luonteesta johtuen oli myös tarkoituksenmukaista saada selville useita yksittäisiä mielipiteitä. Aineiston kylläntymistä oli kuitenkin havaittavissa yhä enemmän haastatteluiden lukumäärän kasvaessa, joten tutkija päätti lopettaa tutkimusaineiston keruun kahdennentoista haastattelun jälkeen.

Tutkimukseen harkinnanvaraisesti valitut haastateltavat, *informantit*, olivat pääsääntöisesti sellaisia, joiden työsuhde organisaatiossa oli jatkunut riittävän pitkään, eli minimissään kahden vuoden ajan. Tämä siitä syystä, että organisaatiokulttuuri ja toimintatavat olisivat työntekijälle tuttuja ja mahdolliset muutokset niissä helpommin havaittavissa. Varsinainen tutkimusaineiston keruu eli haastattelut tapahtuivat loka- ja marraskuussa 2011 sekä helmikuussa 2012. Haastatteluja toteutettiin yhteensä 12 kappaletta. Haastatteluista kolme oli johtotason, seitsemän työntekijätason ja kaksi entisten työntekijöiden haastatteluja. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolen tunnin mittaisista haastatteluista reilun puolentoista tunnin kestoisiin haastatteluihin.

3.3 Aineistolähtöisyys ja abduktiivinen päättely

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tekemät valinnat ja tutkimusmenetelmät ovat hänen itsensä päättämiä ja vaikuttavat tutkimustuloksiin. Puhtaasti teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö määritellään jonkin aikaisemman tiedon pohjalta, jolloin ikäänkuin testataan kyseistä teoriaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineisto ei nojaa tiettyyn teoreettiseen malliin tai ajatteluun samalla tavalla kuin teorialähtöisessä analyysissä. Aineistolähtöinen analyysi sen sijaan pyrkii luomaan tutkimusaineistosta teoreettista kokonaisuutta. Näin ollen aineiston analyysin tulisi tapahtua aineiston informanttien ehdoilla eikä tutkijan omien ennakkokäsitysten pohjalta. (Eskola & Suoranta 2001, 151–152). Yksityiskohtainen tapauskuvaus saattaa toimia laadullisen tutkimuksen tulkinnassa sellaisenaan. Kuvauksen tärkeyttä ei sovi vähätellä, sillä kuvaukset usein johtavat selityksiin. (Koskinen ym. 2005, 166–167). Tässä tutki-

muksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysiä, jolla pyrittiin laajentamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman vähin ennako-oletuksin. Tutkimuksen ihmisläheisestä näkökulmasta johtuen yksityiskohtainen tapauskuvaus soveltui hyvin analyysin lähestymistavaksi.

Perinteisesti aineiston analysoinnissa on keskitytty yhteneväisyyksien hakemiseen. Kuitenkin, mitä aineistolähtöisempiä tutkimuksen lähestymistapa ja analyysi ovat, sitä enemmän aineistosta nousevat eroavaisuudet ja aineiston moninaisuus korostuu. (Eskola & Suoranta 2001, 139). Laadullisen analyysin yhteydessä puhutaan usein induktiivisesta eli yksittäisistä tapauksista yleistyksiin etenevästä päättelystä tai deduktiivisesta eli yleisistä tapauksista yksittäisiin tapauksiin etenevästä päättelystä. Tämä kahtiajako tuo käytännön tutkimustyöhön omanlaisiaan ongelmia, joten laadullisessa tutkimuksessa tulisi huomioida myös niin sanottu *abduktiivinen päättely*. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99). Abduktiivisen päättelyn tai abduktion määritelmän ideoijana ja puolestapuhujana on pidetty amerikkalaista filosofia ja loogikkoa Charles S. Peirceä (1839–1914), joka kehitti abduktion logiikkaa perinteisten induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn lisäksi. Aineiston päättelyprosessi erottaa erilaisten tutkimusanalyysien; induktiivisen, deduktiivisen ja abduktiivisen näkökulmia. Induktiivinen päättelyn logiikka on lähellä aineistolähtöistä analyysiä, kun taas teorialähtöisessä analyysissä on enemmän deduktiivisen päättelyn piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99). Abduktiivisen päättely lähtökohdat sen sijaan ovat empiriassa, mutta se ei torju teorian olemassaoloa kaiken taustana.

Abduktio tulee sanasta *abduction*, joka tarkoittaa kaappausta. Termi voidaankin yhdistää johtolankojen kaappaamiseen ja johtolangoista tehtäviin tieteellisten merkitysten luontiin. (Grönfors 1982, 37). Abduktio etenee prosessina tutkimusaineistosta kohti teoriaa, jolloin aineistosta nousseita havaintoja peilataan tutkijan esille ottamien käsitteiden ja teorioiden välillä (Paavola & Hakkarainen 2006, 271). Peircen perusideana oli, että abduktiolla päädytään hypoteesiin ja löydetään uusia ideoita, enemmän kuin varsinaisesti argumentoidaan. (Burks 1946, 301–302). Grönforsin (1982, 37) mukaan johtolanka eli hypoteesi voi olla mikä tahansa tukijaa kiinnostava tutkimuksesta ilmenevä yllättäväkin seikka, jonka mukaan tutkimuksessa edetään aina mahdollisen uuden teorian jäljille. Abduktiota voidaan myös käyttää päättelymallina, jossa yksittäisen abduktiomallin ja hypoteesien testauksen sijasta keskitytään laajempaan prosessiin, jonka kuluessa abduktiota tehdään. (Paavola & Hakkarainen 2006, 270–272).

Tässä tutkimuksessa tutkija käyttää abduktiivista päättelyä. Tutkimusprosessin aikana seurataan johtolankoja teorioiden jäljille ja tavoitteena on tutkimuksen edetessä tehdä yhä enemmän ydinhavaintoja tutkittavasta tapauksesta aina teoreettisen ymmärryksen laajentamiseen, ja uusien näkökulmien luomiseen saakka. Abduktio käsittääkin uusien näkökulmien luomisen aiemmin tutkittujen asioiden suhteen (Paavola & Hakkarainen 2006, 271). Peirce kuvaili abduktiivista päättelymuotoa intuition ja ihmisen vaistomaisena kykynä päätellä tai keksiä asioita oikein. Tutkimuksen johtolangat voivat siis muo-

dostua yhtä lailla tosiasioista kuin täysin intuition varassa. (Burks 1946, 302). Tässä tutkimuksessa ei esitetä hypoteesia abduktion pohjaksi, vaan pyritään jatkuvaan pääte-lyyn ja jopa arvailuun aineistosta nousevien asioiden johdonmukaisen teoreettisen tason ymmärryksen saavuttamiseksi.

3.4 Sisällönanalyysi

Kvalitatiivisen aineiston analyysi tapahtuu usein yhdessä aineistonkeruun kanssa (Grönfors 1982, 145). Tutkija tekee siis analyysiä empiriasta kaiken aikaa tutkimusaineistoa kerättyä. Kerätty aineiston vaatii kuitenkin syvällisen ja suunnitelmallisen analyysin tekemistä, jotta relevantteihin tutkimustuloksiin päästäisiin. Laadullisen tutkimuksen aineistosta nouseekin usein runsaasti kiinnostavia asioita esiin, mutta koska kaikkea ei voida ottaa mukaan yhteen tutkimukseen, on tarkoituksenmukaista valita ja rajata aineistosta jokin tutkimuksen tarkoitukseen sopiva asia tai ilmiö. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan järjestellä ja tarkastella kerättyä aineistoa. (Grönfors 1982, 160–161). Sisällönanalyysi on ikäänkuin kuvaus tutkimusaineistosta tiivistetyssä muodossa ja sen avulla voidaan etsiä tekstistä merkityksiä. Sisällönanalyysiä voidaankin käyttää minkä tahansa kirjallisen materiaalin analyysitapana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104). Grönfors (1982, 146) jakaa aineiston analysoinnin vaiheisiin, joissa edetään mielikuvan muodostuksesta ja siihen sopivasta lähestymistavasta aineiston järjestämiseen ja tarkasteluun lähestymistavan mukaisesti, ja lopuksi tilannekohtaiseen analysointiin, jossa käsitteellinen ja kokemusperäinen tieto yhdistyvät kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin tarkoituksena on näin ollen tuoda selkeyttä ja järjestystä aineistoon. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä käytetään litteroituihin haastatteluihin, joissa aineisto rajataan ja jäsennetään osiin pilkkomalla ja käsitteellistämällä sitä eteenpäin niin kauan kunnes mielekäs kokonaisuus saavutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–94, 105). Analyysin loppuvaiheessa tehdään niin sanottua *abstrahointia*, jolloin tutkimusaineisto järjestetään niin, että yksittäiset seikat voidaan siirtää teoreettiselle tasolle (Grönfors 1982, 145). Tutkimustulosten analyysissä siis tarkastellaan sitä, mitä yksittäiset teoriat sanovat tutkittavan ilmiön ominaispiirteistä.

Kentällä tuotettu aineisto on tutkimuksen ydinmateriaalia. Transkriptio eli litteraatio tarkoittaa haastattelunauhoitusten tapauksessa aineiston kirjoittamista tekstimuotoon. Litterointi on hidasta ja työlästä tutkijalle, mutta toisaalta sillä voidaan saavuttaa aineiston luotettavaa kuvaamista. Tässä tutkielmassa jokaisen haastattelun jälkeen on käytetty haastatteluaineiston sanatarkkaa litterointia, joka on hyvin tarkka ottaessaan jopa haastattavan murteen huomioon. Näin toimittiin siitä syystä, ettei mitään jäisi huomaamatta ja koska tarkkuus on tieteellisen tutkielman välttämätön ominaisuus. (Koskinen ym. 2005, 317–328). Tätä litteroitua materiaalia voidaan käyttää tutkimustulosten esittämi-

sessä myös suorina lainauksina havainnollistamaan informanttien esille tuomaa asiaa. Litteroinnin jälkeen aineisto luokitellaan tai teemoitellaan tutkijan valitsemalla tavalla, jonka jälkeen siitä tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 92–93). Litteroidun aineiston yhteenvetoa edeltää myös aineistoon tutustuminen ja sen lukeminen useaan kertaan (Eskola & Suoranta 2001, 150).

Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia esitettäessä informantit on yksilöity anonyymillä kirjain-numero merkinnällä. Johtotason informanteista käytetään merkintää Jn, työntekijöistä Tn ja entisistä työntekijöistä En. Joissain tapauksissa yksilöivä merkintä on saatettu jättää haastattelukatkelman lopusta täysin pois, mikäli kommentin sisältö on voinut olla yksilöitävissä tiettyyn informanttiin. Johtotason informantit käsittävät kunnanjohtajan ja organisaatiossa toimivat johtajatasoiset informantit, ylilääkärin ja palvelupäällikön. Kohdeorganisaation nykyisten ja entisten työntekijöiden informantit koostuvat lääkäreistä, hoitajista, fysioterapeuteista ja psykologeista. Tutkimuksen anonyymiteetin säilyttämisen vuoksi ammattinimikkeitä käytetään vain silloin, kun se on tarpeellista asian ymmärtämisen suhteen. Empiiristä aineistoa tulkitaan luvuissa neljä ja viisi. Luvut on jaettu niin, että luku neljä käsittelee yhtiöittämisprosessin toiminnan ja käytännön asioita ja luku viisi ihmisten vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Luvussa viisi käsitellään myös niitä syitä, joiden seurauksena kaksi informanttia irtisanoutui kohdeorganisaatiosta.

4 TULOKSELLISUUDEN MONET KASVOT

4.1 Yhtiöittäminen uuden julkisjohtamisen valossa

Nykypäivänä organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, kun lukuisat, usein organisaation ulkopuolelta tulevat velvoitteet ja ärsykkeet pakottavat organisaation sopeuttamaan toimintaansa. Pysyäkseen menestyksekkäänä toimijana, tulee organisaatiossa kiinnittää huomiota muun muassa asiakaskuntaan ja sen tarpeisiin, kilpailuun ja kilpailijoiden toimiin, rahoitukseen ja tuloksen tekemiseen, teknologian tuomiin mahdollisuuksiin, lainsäädäntöön ja palveuiden monimuotoisuuteen (Baker 2007, 5–11). Kunnissa ja organisaatiossa yhtiöittämisen perustelut liittyvät usein ulkopuolelta tuleviin paineisiin, joita organisaatiot kohtaavat muuttuvissa toimintaympäristöissä. Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n selvityksen mukaan yhtiöittämistä perustellaan useimmiten muun muassa taloudellisilla säästöillä, resurssien kohdentamisella ja talouden mittaamisen helpottumisella (JHL 2011). Nämä käsitteet tulevat ilmi myös tutkimuksen kohdeorganisaation kunnanjohtajan haastattelussa marraskuussa 2011 kysyttäessä syitä kohdeorganisaation yhtiöittämiselle. Lisäksi kohdeorganisaatiossa osakeyhtiön itsenäisyyden ja oman talouden oletetaan tuovan joustavuutta päätöksentekoon, joka kunnallisissa organisaatioissa koetaan usein poliittiseen tyyliin hitaana ja jäykkänä. Kunnanjohtajan haastattelun mukaan laskentaperusteinen kunnallinen vyörytyskulttuuri koetaan erityisen ongelmalliseksi ja omaa taloutta sekoittavaksi tekijäksi. Hän myös mainitsee kohdeorganisaation kannattavuuden olevan helpommin laskettavissa ja kasvatettavissa, kun toiminta on selkeästi erillään kunnasta.

Yhtiöittämissyöryhmän asiakirjoissa nopeampi päätöksenteko ja investointien suunnittelu on mainittu oman talouden kannalta merkittäviksi osakeyhtiön eduiksi. Johtotason informantit mainitsevat osakeyhtiön eduiksi lisäksi palvelutarjonnan laadukkuuden ja monipuolisuuden, sekä mahdollisuuden toimia kilpailuilla markkinoilla. Lainsäädännölliset aspektit ovat myös osasy syyksi juuri osakeyhtiötä on kaavailtu liiketoimintamuodoksi. Markkinaehtoinen toiminta ja kilpailu kun ei ole mahdollista enää liikelaitosmuodossa, jota alun perin kaavailtiin toimintamalliksi. Johtotason informanttien mukaan myös muista vastaavista yhtiötetyistä terveydenhuollon palveluista oli käyty otamassa mallia ympäri Suomen ja käytännöt tuloksineen vaikuttivat hyviltä.

Yhtiöittämisen perusteiksi mainittuja asioita, kuten itsenäinen toiminta, oma talous, joustavuus, markkinaehtoisuus ja kilpailu, voidaan tarkastella niin sanotun uuden julkishallinnon johtamisdoktriinin valossa. Alkuperäiseltä nimeltään tämä *New Public Management* eli *NPM* käsittelee sitä, kuinka julkisen sektorin yrityksiä tulisi johtaa. NPM on saanut vaikutteita sisältönsä muun muassa lain, politiikan ja taloustieteiden saralta (Lane 2000, 3). NPM on myös useissa tutkimuksissa liitetty tayloristiseen ja

Fayolin ajattelumaailmaan johtamisen ja työn tuottavuuden samankaltaisista käsityksistä johtuen. Lisäksi New Public Management puoltaa uusliberaalia, markkinalähtöistä ajattelutapaa. (Vedung 2004, 244).

Tutkimuksen kohdeorganisaation yhtiöittämiseen liittyvissä perusteluissa on havaittavissa yhteneväisyyksiä NPM -opin sisällön kanssa. Näihin lukeutuvat etenkin taloudellisuuden korostunut merkitys toiminnassa ja yksityisen sektorin piirteiden ihailu. New Public Management keskittyy pääasiassa yksityisen sektorin johtamiskäytäntöjen soveltuvuusajatteluun julkisella sektorilla, mutta opin mukaan muitakin yksityisen sektorin toimintatapoja ja -ajatuksia tulisi soveltaa julkisella sektorilla. Kohdeorganisaation johtotason informanttien mukaan yhtiöittämisellä haetaan juuri yksityiselle sektorille miellettyjä piirteitä, ja kunnalliselle toiminnalle perinteisesti katsottujen ominaisuuksien poiskitkemistä. Kunnallisten palvelujen heikoiksi kohdiksi nähdään johtotason informanttien mukaan hidas poliittinen päätöksenteko, verorahoituksella subventoiminen kilpailuilla markkinoilla, näivettyneisyys ja minimiliekillä toimiminen ja yleisesti tehoton toiminta. Kohdeorganisaation johtotason haastatteluissa ja yhtiöittämissyöryhmän asiakirjoissa osakeyhtiön oletettuihin vahvuuksiin mainitaankin toiminnan tehostuminen vanhaan malliin verrattuna. Niin ikään New Public Management korostaa toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta (Lähdesmäki 2006, 53–55). Kohdeorganisaation johtotason haastatteluista tuleekin esiin lukuisia samoja asioita yhtiöittämissen perustelujen suhteen, kuin mitä NPM -opissa korostetaan. Linjaus tämän suhteen on varsin yleinen, sillä myös Julkisten ja hyvinvointialojen liiton selvityksen mukaan kuntien argumentoinnit yhtiöittämissen puolesta ovat sisällöltään samankaltaisia, joita NPM -opissa kannatetaan. Markkinalähtöisempi toimintatapa koetaan tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi, kuin kunnan täysin itse tuottama toiminta ja palvelut. Tuloksellisuuden ja yleensä talouden vahva merkitys kuvastuu myös seuraavista johtotason haastattelukatkelmista:

”Terveysthuollossa meidän täytyy vääntää sitä tuottavuutta paremmaks ja tuloksellisuutta koska ne on niin suuret, sosiaali- ja terveysalan sektorilla on se suurin osio ja siellä suurimmat eurot pyörii. Et se on ihan sama millai me tuolla liikuntapuolella tehdään, se on niin marginaalinen se ero yhteiskuntatalouden, kansantalouden näkökulmasta. Siellähän [terveydenhuollossa] ne suuret eurot pyörii ja siellä on ne suurimmat haasteet.” (J1)

”Aikasemmin ei oo koskaan tarvinnu, vaikka kunnallisella ja julkisella puolellahan siellä on aina puhuttu rahasta, mut se on eri asia puhua rahasta ja tehdä jotain laskelmia. Tai jos siellä puhutaan tehokkudesta ni puhutaan erilaisista asioista. Ne mielletään, niillä ei oo tuloksen kaa mi-

tään tekemistä. Ne mielletään niinku irrallisina asioina, ikäänkuin erilaisina.” (J3)

Julkisen ja yksityisen sektorin tuottavuuden keskeisenä erona on se, että julkiset palvelut tuotetaan pääasiassa ilman kilpailua ja markkinavaihdantaa, päinvastoin kuin yksityisellä sektorilla. Näiden syiden, kuten myös esimerkiksi verotukseen perustuvan rahoituksen vuoksi, julkisen sektorin palveluille ei tavallisesti määritellä hintaa. Rahamääräisen arvon puuttuminen palveluissa vaikeuttaa tuottavuuden mittaamista. Tuottavuusmittarien puuttuessa vertailua hyvän tai huonon palvelun tuottavuudesta on vaikea tehdä. (Harrinvirta 2007, 7). Palveluita, hoidon tasokkuutta tai terveyttä ei voida mitata samalla tavoin kuin esimerkiksi suoritteiden tuotantoa. Mittaustekniikat yleensä edellyttävätkin, että laskentakohteet voidaan määritellä esimerkiksi kokonaislukuina. Tämä taas johtaa siihen, että sosiaali- ja terveystaloudellisia palveluita pyritään tuotteistamaan, jotta tehokkuutta ja tuottavuutta voitaisiin saavuttaa numerotasolla. Palveluiden tuotteistaminen on niin ikään ollut tutkimuksen kohdeorganisaatioon liittyvän yhtiöittämisprosessin yksi päätavoite. Seuraavassa kommentissa johtajatasoinen informantti kertoo tuotteistamisen kasvaneesta merkityksestä kohdeorganisaatiossa:

”Tää tuotteistaminen on ollu hyvin heikolla tasolla niinku joka ikisessä toimipisteessä, vaikka ne niin on hyvin erilaisia ollukkin, mut siltiki se on ollu hyvin alkeellista. Ne hinnat on ihan hihasta vedettyjä ollu, et ei siinä oo ajateltu yhtään et mitä se kyseinen palvelu kustantaa materiaaleineen, henkilöresursseineen ja niin edelleen. (...) Kylhän se yks tietenkä sit tälläsen pitkäkantasen laadun tae on, et tuotteistus on selvä ja toimintatavat luotu yhtenäiseksi.” (J2)

Myös NPM-doktriinin mukaisesti juuri suoritteisiin tulee kiinnittää enemmän huomiota, sillä opin mukaan tulokset ovat tärkeämpiä kuin menettelytavat (Lähdesmäki 2006, 58). Johtotason haastattelussa käy ilmi, että tuotteistamiseen ja toimintatapojen yhdenmukaisuuteen on pyritty kohdeorganisaation jokaisella kolmella eri toimipisteellä. Eri ammattiryhmissä tuotteistaminen on edennyt eri tahtia. Koetaan, että toisten ammattiryhmien tuotteistamisprosessi on pidemmällä kuin toisten. Tietyn ammattiryhmän tuotteistamisen epäonnistumista on selitetty lähinnä ajanpuutteella ja vähäisillä palaverilla, jolloin tuotteistamisen suunnittelu on jäänyt vähäiseksi. Vuosi 2012 on asetettu tavoitteeksi tuotteistamisen suhteen, mutta johtotason informantti myöntää sen olevan edistyksessä huolimatta hidas ja vaikea prosessi.

Julkisten ja hyvinvointialojen liiton selvityksen mukaan vähemmistö eli vain vajaa 13% kyselyyn vastanneista kunnanedustajista kertoi yhtiöittämisestä syyksi henkilöstön motivoinnin. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa henkilöstön motivointi on kuitenkin

mainittu yhtenä yhtiöittämisen perusteena kunnanjohtajan haastattelussa ja yhtiöittämissyöryhmän dokumenteissa. Johtotason informantin mukaan osa henkilöstöstä saattaisi motivoitua palkitsemisjärjestelmästä, jonka osakeyhtiömuoto mahdollisesti toisi mukanaan. Kunnan henkilöstöhallinnon osana toimittaessa vastaavaan tulokseen perustuvaan palkitsemisjärjestelmään ei ole mahdollisuutta. Toisaalta johtotason informantti myöntää yhtiöittämisessä olevan kaksi puolta henkilöstön kantilta, sillä yhtiöittämistä vastustavat kokevat kunnallisen työnantajan turvallisempina.

Kohdeorganisaation työntekijöiden arvelut yhtiöittämisen syistä eivät olleet kaukana suunnittelijoiden mainitsemista perusteluista. Haastatteluissa varmaa tietoa yhtiöittämisen taustoista ei ollut oikeastaan yhdelläkään työntekijällä, mutta useimmiten vastauksissa tuli ilmi liikelaitoksen mahdottomuus kilpailla markkinoilla toimimisessa, sekä tuloksenteko ja itsenäinen toiminta:

”Näin on puhuttu ainaki siis et kunnalliset liikelaitokset on tullu tiensä päähän, et semmosia ei oikein sais enää edes perustaa. Ja sit jotta me pystyttäis jopa markkinoimaan palveluitamme ja laajentumaan enemmän. Ni sen takia. Tietty se on nykyajan trendikin, tai niin mä itse ajattelin. Ja näin on puhuttu.” (T2)

”Sit kyl meillä on kokoajan tavallaan on sellasta autonomiaa tai sellasta niinku korostettu. (...) Ja sit et meidän täytyy tulla omillamme toimeen ja päinvastoin et on ollu ilmeisesti velkaa. Niin mä oon ymmärtäny. Et ainaki sen takii täs on paiskittu töitä.” (T4)

Muita haastatteluissa mainittuja työntekijöiden arveluja yhtiöittämiseen johtaneista syistä olivat säästöt, palveluiden markkinointi, markkinoiden laajentaminen, nykyajan yhtiöittämistrendi, toimintavapaus, joustavuus ja osakeyhtiön tuoma keskinäinen omistajuuden tasapuolisuus kunnilla. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, ettei perusteluita yhtiöittämiselle ollut työntekijöille sen tarkemmin kerrottu, mutta toisaalta henkilökunnalla oli omat aavistuksensa ja visionsa, jotka olivat osin yhdenmukaisiakin yhtiöittämistä suunnitelleiden tahojen kanssa. Kuulopuheilla työntekijöiden keskuudessa tuntui olevan suuri rooli arveluille yhtiöittämisen syistä. Saattaa olla, että organisaatiossa tieto yhtiöittämisestä on kulkenut, mutta se ei ole ollut riittävän informatiivista työyhteisötasolla. Tiedotteiden sisältö voi hahmottua esimerkiksi vasta silloin, kun vaikeaselkoiset dokumentit julkaistaan "kansankielellä" sanomalehdissä tai tiedotteissa, jolloin niiden merkitys vasta avautuu suuremmalle yleisölle (Vuori 2005, 37). Yhtiöittäminen saattaa aihealueena olla juuri tällainen vaikeasti ymmärrettävä, usein poliittisin merkityksin latautunut aihe.

4.2 Tuloksellisuus – keinoja tavoitteiden kustannuksella?

Julkisorganisaation päämääränä ja menestyksen edellytyksenä pidetään nykypäivänä usein tehokkuutta, taloudellisuutta, tuottavuutta, tuloksellisuutta tai laatua (Meklin 2009, 31). Terveysthuollon organisaatiot ovat usein syytösten kohteena toimimattomuudesta ja tehottomuudesta puhuttaessa, vaikka on vaikeaa sanoa, mihin tarkalleen ottaen näillä asioilla viitataan terveysthuollon tuloksinvaraisesta merkityksestä johtuen. Ennen tehokkuuden määrittelyä tulisikin pohtia organisaation tavoitteita ja suunnitella niihin pääsyä. Juuri tavoitteisiin pyrkiminen on osoittautunut haastavaksi useissa terveysthuollon organisaatioissa, sillä toimintaprosesseissa tulee huomioida lukuisia muuttujia aina käytettävissä olevista resursseista tuotannollisiin seikkoihin ja suoritteista vaikutuksiin. (Vuori 2005, 55–56).

Silloin kun päätöksiä ja toimintaa perustellaan taloudellisista lähtökohdista, puhutaan talouden dominanssista (Metteri & Hotari 2011, 85). Todistaakseen kelpoisuutensa osakeyhtiöksi, kohdeorganisaatio on kehittänyt talouttaan jo vuosia. Tuloksellisuutta ja tehokkuutta on haettu etenkin palveluiden tuotteistamisen ja erilaisten mittareiden kautta, jolloin toimintaa on pyritty lähentämään yksityiselle sektorille miellettyjen toimintatapojen alueelle. Seuraavissa haastattelukatkelmissa korostuu tuloshakuisuuden merkitys kohdeorganisaatiossa:

”Koskaan edellisessä maailmassa ei tulosta ollut katottu, sillä tavalla katsottu konkreettisesti. Ja tuloksen on jokainen itse määritellyt mitä se tarkoittaa itselle. Tai oma mittari on se onko ollu ahkera vai eikö oo, et oonko mä tehny tänään paljon töitä vai en, et sitä ei niinku millään mitattu. Edes mittareita ei katottu. Se on ollu jokaisen omassa ajatuksessa.”
(J3)

”Ja sit siinä oli ehkä se et ku oli aikasemmin tuol kunnallisella puolella toimittu, ni sillonhan palkka tuli samansuurusena et oli se tulos ja työpanos mikä hyvänsä.” (T7)

Haastatteluista käy ilmi, että kunnallisen tason tulokseteko ja sen seuranta poikkeavat markkinalähtöisemmästä toiminnasta. Markkinalähtöisessä toiminnassa ajattelutapana toimii usein se, että taloudellisuus kattaa tuotosten ja kustannusten välisen suhteen. Mitä taloudellisempaa palvelutuotanto on, sitä pienimmin taloudellisin kustannuksin se voidaan toteuttaa. (Vakkuri 2009, 16). Johtotason haastatteluista selviää, että taloudellisempaa toimintaa on yhtiöittämisprosessin aikana haettu tuotteistamisen ja tulostavoitteiden lisäksi myös muilla konkreettisten asioiden muuttamisella, kuten palaverien mi-

nimoimisella, henkilökunnan koulutusten vähentämisellä, tilausten seurannalla, työajan raportoinneilla, auditoinneilla ja toimipisteiden yhdenmukaisuuden tavoittelulla.

Tuloksellisuuden tavoittelu jakaa kohdeorganisaation työntekijöiden mielipiteitä haastatteluissa. Informanttien erilaiset taustat vaikuttavat jonkin verran vastauksiin puolesta ja vastaan, sillä yrittäjätaustaiset, kunnallisen työtaustan omaavat tai yksityiseltä sektorilta tulleet ajattelevat asiaa eri tavalla. Myös johto oli huomannut tämän ja käyttänyt ajatusta hyödyksi esimerkiksi rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, sillä yksityiseltä sektorilta tulleiden työntekijöiden ajatusmaailma koettiin myönteisempänä tulostavoitteisiin ja muuhun seurantaan. Yhtiöittämisprosessissa mukana olleiden tahojen haastatteluista käy ilmi, että etenkin ensimmäisen vuoden aikana tulostavoitteiden käyttöönotosta työntekijöiden oli hyvin vaikea sisäistää sen periaatteet ja organisaatio tekikin tappiota osittain siitä syystä. Työajanraportointi-järjestelmät esimerkiksi koettiin johdon valvonnan ja kontrollin välineenä. Edes kaksi vuotta ei riittänyt siihen, että järjestelmää alettiin kunnolla käyttämään tai uusiin järjestelyihin muutoin sopeutumaan. Johtotason haastatteluiden perusteella tuloksellisuuden tärkeyttä on kohdeorganisaatiossa korostettu jo vuosia, siitä lähtien kun liiketoimintamallia lähdettiin muuttamaan. Tulostavoitteiden mukaisesti työntekijöiden tulisi pystyä laskuttamaan suurin piirtein kaksi kertaa oman palkkansa verran, jotta organisaation liiketaloudelliset valmiudet ja markkinalähtöisen toiminnan edellytykset vahvistuisivat. Tulostavoitteisiin voi myös itse vaikuttaa etenkin sillä, paljonko ottaa asiakkaita vastaan päivän aikana. Lisäksi tulostavoitteita seurataan johdon tasolta ja niitä voi myös jokainen itse seurata järjestelmän kautta.

Haastatteluissa työntekijöiden arviot tuloshakuisuuden ja uusien toimintatapojen käyttöönoton ajankohdasta osuvat yhteen yhtiöittämisprosessin aloittamisen kanssa, vaikka kaikki informantit eivät varsinaisesti osanneetkaan yhdistää tulostavoitteita ja muutoksia osaksi yhtiöittämisprosessia. Seuraavassa työntekijöiden ajatuksia tuloshakuisuuden näkyvyydestä käytännön työssä:

”Tällanen ajattelutapa et sitä markkinointia ja myyntiä tarvis saada enemmän, et kyllä sillä tavalla varmasti on näkyny käytännössä. (...) No siis mehän ollaan nytki tässä syksyllä ni tota kehitetty, tai jo osittain kehitettiin, ja ollaan kehittämässä niinku uusia tuotteita, ihan tämmösiä ryhmäjuttuja mitä sitte on tarkoitus myydä.” (T1)

”En mä tiedä et jos vuoden aikana [tuloksellisuuden hakua]. Vaan koko palvelupäällikön aikana. Tietenki hän tulee yksityiseltä ja hän on tuonu sitä tuntemusta ja tietämystä tänne. Ja tottakai koko aika onhan se niin et kokoajan pitäis pyrkii tehostamaan ja näin. Kohtalaisen tehokkaita nytki jo yritetään olla. Tietenkin aina puhutaan näistä tuloksista, et mitä tulosta

pitäis saada aikaseks. Se näky oikeestaan arjessa, sitä ei osaa sillai konkreettisesti sanoo.” (T2)

”Kyl se on näky ja kyl sitä vaaditaan, mut ei sitä olla ihan nyrkillä lyömässä pöytään. Jokanen tekee parhaansa ja siihen on nyt toistaseks vielä tyydytty, ja ei siitä oo tullu ikäänku nuhteita koskaan ettei ois jääny tarpeeks viivan alle. Mut toisaalta tuntuu, et sillon ku oltiin tuol kuntatasolla ni töitä tehtiin kokoajan ja tulokset oli ihan hyvii, et kaikki oli aivan tyytyväisiä jo sillonki.” (T3)

”Meillä muutoksena sillon 2008 vuoden joulukuussa tuli uus palvelupäällikkö, ni hän on kokoajan sitä tuloksellisuutta korostanu tosi voimakkaasti, jossain vaiheessa tuntu et vähän liianki kanssa. Mut nyt siihen on sillai tietyllä tavalla oppinu elämään sen kanssa ja sit taas toisaalta on asettanu ne omat tavoitteet. Ja sit mä oon ajatellu niin, et se on esimiehen asia sit puuttua jos ei ne tulostavoitteet täyty. Jossain vaiheessa oli et kuin paljon on tuottanu, nyt en enää oo tehny sitä.” (T4)

Työntekijätason haastatteluista käy ilmi, että uuden palvelupäällikön tulon myötä ovat toimintatavat muuttuneet. Johtotason informanttien mukaan palvelupäällikkö onkin organisaatioon rekrytoitu tuomaan juuri liiketaloudellista näkökulmaa ja olemaan osana yhtiöittämisprosessia, yhtä lailla kuin toimimaan niin sanottuna arjen esimiehenä omille alaisilleen. Sekä työntekijöiden, että johdon haastatteluista voidaan päätellä, että tuloksellisuus ja tuotteistaminen ovat tulleet mukaan toimintatapoihin sekä uuden palvelupäällikön toimesta, että osana yhtiöittämisprosessia. Myös palvelupäällikön haastattelun mukaan kaikki uudet toimenpiteet ja muutokset toiminnassa, kuten tuotteistus ja talouden kohentaminen, ovat osakeyhtiöön valmistelevia toimenpiteitä. Organisaation työntekijöiden haastatteluiden perusteella vaikuttaisikin siltä, että yhtiöittämisprosessin osana toteutetut muutokset henkilöityisivät tähän yksittäiseen esimieheen, joka pääasiassa on vastuussa yhtiöittämisprosessin toteutuksesta.

Tuloksellisuusajattelussa tuotos voidaan katsoa vain välineenä tavoiteltavien vaikutusten aikaansaamiseksi, sen sijaan tuottavuusajattelussa tuotoksella on laajempi merkitys ja se saattaa kattaa myös toiminnan vaikutukset. Tällöin tuottavuusajattelussa esimerkiksi hyvinvoinnin edistäminen tai laadukkuus voi olla tuotos. (Vakkuri 2009, 16). Työntekijöiltä kysyttäessä uusien toimintatapojen vaikutuksesta palveluiden laatuun ilmeni mielipiteitä sekä puolesta, että vastaan. Osa informanteista koki laadun pysyvän entisellään, tai jopa paranevan toimintatapojen muuttamisen myötä. Laadun koettiin paranevan tuotteistamisen kautta, kun palvelutarjonta selkiytyy ja asiakkaalle on helpompi tarjota tietynlaisia ratkaisuja. Haastatteluiden perusteella osa informanteista pyrki

näkemään tuloksellisuuden ja tuotteistamisen positiivisessa valossa. Yhtenäiset toimintatavat ja selkeät tuotteet voidaan tällöin nähdään asiakkaiden kannalta hyvänä asiana, koska palvelu ja tarjonta ovat tasavertaista jokaisella toimipisteellä. Myös laskutuksen selkeyttäminen ja uudet hinnat olivat kohdeorganisaatiossa osa yhtiöittämisprosessin uudistuksia. Työntekijä-informanttien haastatteluista käykin ilmi, että työntekijät ovat huomanneet selkeän muutoksen myös laskutuksessa. Erään työntekijä-informantin mukaan tarkemmat laskutuskäytännöt lisäävät ammattiylpeyttä, sillä tehdystä työstä kuuluukin pyytää selkeä hinta.

Professori Leena Eräsaari on puhunut julkisuudessa kiivaasti uuden julkisjohtamisen tuomista ”vääräyksistä” organisaatioihin. Hänen mukaansa on väärin työntekijöitä kohtaan, että organisaatioihin ujutetaan suuria, yksityiseltä sektorilta omaksuttuja muutoksia, joihin henkilöstön oletetaan sopeutuvan hetkessä. Vanhojen tapojen poiskitkeminen uusien ideologioiden myötä, ja uusien ajatusten juurruttaminen työhön voi saada työntekijöiden ammatti-identiteetin hapertumaan. (Eräsaari 2006, 93–94). Kohdeorganisaation haastatteluiden perusteella tuloksellisuusajattelun positiivisten puolten lisäksi negatiivisia puolia nähtiin yhtäläillä. Osa työntekijä-informanteista ei osannut mieltää markkinalähtöistä toimintatapaa osaksi terveydenhuoltopalvelua, ja koki tehokkuusajattelun muutoinkin työlääksi. Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden huolestuneisuutta kuvasti pelko, että taloudelliset asiat menisivät kliinisen työn ja asiakaspalvelun laadun edelle. Eräs työntekijätason informantti koki palvelun tehokkuuden heikentyvän, kun uusien toimintatapojen myötä potilaan etu tuntui jäävän toissijaiseksi talouden ja tuottavuuden merkityksen korostuessa. Toimivuus ja tehokkuus ovatkin käsitteinä sidoksissa kontekstiin ja organisaatioon, mutta usein kansalaisten oikeuksien näkökulmasta asiakastytyväisyyden tulisi aina mennä tuottavuuden edelle. Lisäksi eettiset näkökohdat suhteutettuna käytettävissä olevien resurssien tai kansalaisten tarpeiden kanssa aiheuttavat helposti vastakkainasetteluja. (Vuori 2005, 72). Osa työntekijätason informanteista totesi niin sanottujen paperitöiden ja raportoinnin lisääntyneen tehokkuuden hakemisen myötä, ja tämän taas koettiin vaikuttavan asiakaspalvelun laatuun negatiivisesti. Taloudellisten resurssien kiristyminen tekeekin terveydenhuollon palvelusta pahimmillaan suorittamista, kun tehokkuuden nimissä potilas tulisi hoitaa lyhyessä ajassa ja halvalla (Vuori & Siltala 2005, 164). Seuraavista kommentteista on nähtävissä työntekijöiden havaitsema negatiivinen muutos käytännön työhön:

”Niin jotenki tuntuu et täs tulee sellasta tehottomuutta, ku kauheesti säh-lätään kaikkee ylimäärästä, et ei keskitytä pelkästään siihen perustyöhön ku tulee tällästä paperijuttuja, paljon kaikennäköstä ja ylipäänsä mietitään näitä raha-asioita.” (T3)

”Työlästä se on ilman muuta. Joo on työlästä. Ja välillä tulee semmonen olo, et ois kivampi ottaa se ihminen täs vastaan ja jutella ihmisen kans ja auttaa sitä ihmistä mut kun tehdään niitä paperitöitä. (...) Kyl tää vähän ehkä on tuonu semmosia eri skismoja. Ei raha oo niitä ehkä tuonu, mut et ehkä semmosta, et kenen asiakaskunta on ehkä helpoimmin rahastettavissa. Et sanotaan et mun asiakkaita ei oo helppo saada tänne, eikä helposti siinä mielessä saada sitä tulosta.” (T2)

Tehokkuusajattelu sisältää aina tavoitteen ja keinon väliset määritelmät, mutta se ei määrittele tavoitteiden sisällön ongelmia. Näin ollen keinot korostuvat tavoitteiden kustannuksella, ja uudistamisprosesseista tulee itseisarvoja alkuperäisen välineellisen arvon sijaan. (Vakkuri 2009, 207). Haastatteluista voidaan päätellä, että tuloksellisuusajattelu yhdessä tuotteistamisen ja tuotteiden markkinoinnin kanssa aiheuttaa ylimääräistä työtä, ja sitä kautta osalle työntekijöistä huolta asiakaspalvelun laadun säilyvyydestä ja asiakkaan huomioimisesta. Lisäksi eri ammattiryhmien välillä esiintyy eri-arvoisuuden tunnetta ja ristiriitoja, kun koetaan, että toisten ammattiryhmien asiakaskunnalla on helppompaa tehdä tulosta kuin toisten. Talouden dominanssi eli taloudellisten asioiden painottuminen voi muuttua organisaation kulttuuriseksi malliksi, jota on pitkällä aikavälillä vaikea kyseenalaistaa, vaikka se tuottaisikin lisäkustannuksia. Taloudellisten asioiden korostaminen, ja sitä myötä inhimillisten ja sosiaalisten tarpeiden sivuuttaminen voi talouden dominanssissa lisäksi johtaa myös asiakkaiden tarpeiden ohittamiseen. (Metteri & Hotari 2011, 85–86).

Vuoren mukaan (2005, 49–50) jokaisessa terveydenhuollon organisaatiossa tulisi olla selvillä päämäärät ja se mitä varten toimitaan, organisaatorakenne, mukaan lukien toimivat päätöksentekorakenteet ja työnjako, teknologia ja suunnitelma siihen, miten palveluja ja hoitoja tarjotaan, mitä työtä tehdään sekä henkilöstö ja sen kohtelu. Organisaation näkökulma tulisikin aina huomioida suurissa muutoksissa, sillä erilaisilla organisaatioilla on erilaiset edellytykset muutoksiin sopeutumisessa (Eräsaari 2006, 100). Yksi malli ei siis välttämättä sovi kaikille.

4.3 Taloudellisten ja eettisten arvojen konflikti

Osakeyhtiön perustamisen vaikutukset kohdeorganisaatiossa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen ovat kuntien mukaan ainoastaan hallinnollisia, sillä tarkoituksena on vahvistaa yksikön toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä. Kuntien väestöön, potilaisiin ja henkilökuntaan muutoksen ei oleteta merkittävästi vaikuttavan. Kuitenkin kohdeorganisaation työntekijät olivat havainneet lukuisia muutoksia omassa työssään ja potilaisiin kohdistuvissa ajatuksissa. Kohdeorganisaation pääasiallisena tavoitteena on edelleen

tarjota kokonaisvaltaisia palveluja asiakkailleen. Organisaation työntekijät käsittävätkin lukuisia eri alojen asiantuntijoita, jotka toteuttavat oman ammattiryhmänsä mukaista hoitotyötä. Hoitotyö toteuttaa sitä, mikä on oikein ja hyvää toisille ihmisille. Moraalisen toiminnan lähtökohtana ovat eettiset arvot, jotka antavat työlle oikeutuksen. Hoitotyössä ajatellaankin usein, että tietty toiminta on moraalisesti oikein tehdä ja moraalisesti väärin jättää tekemättä. Hoitotyön toteuttajat usein kokevat, että eettisten arvojen toteuttaminen antaa työlle merkityksen. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 13). Länsimainen yhteiskunta korostaa ihmisen menestymisen tärkeyttä, jolloin hyvän työn tekeminen yhdessä eettisyyden kanssa saattaa kuitenkin olla haastavaa (Vuori & Siltala 2005, 164). Eettinen ongelma on kyseessä silloin kun arvot, periaatteet ja tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään ja yksilön on haastavaa löytää itselleen paras toimintamalli (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 182). Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli työntekijätason informanttien mukaan havaittavissa selkeitä ristiriitoja hoitotyön uusien vaatimusten ja yksilön moraalien välillä.

Moraalinen ristiriita sisäisen ja ulkoisen moraalisen tilan välille voi syntyä esimerkiksi silloin kun vaaditaan laadukasta työtä, mutta samanaikaisesti resursseja supistetaan ja pyritään tehokkuuteen. Tällöin työhön tulisi tiukasti sitoutua, mutta toiminnan puitteet määrittyvät kustannustehokkuutta priorisoivan arvopohjan perusteella. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 13). Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu hoitotyön sisäisen ja ulkoisen moraalisen tilan jakoa:



Kuvio 3. Sisäinen ja ulkoinen moraalinen tila (Sarvimäki ym. 2009, 31)

Kuvion perusteella voidaan nähdä, kuinka ulkoinen tila muodostuu ulkoisten eli ympäristön, yhteiskunnan ja organisaation vaatimuksista, ja sisäinen tila yksilön tai ryhmän

sisäisen moraalisen integriteetin arvoista. Se, onko maailma ympärillämme määrittynyt taloudellisten arvojen vai solidaarisuuden arvojen perusteella muokkaavat toimintaedellytykset ja moraalisen kulttuurin lähtökohdat toimintaan. Ulkoinen ja sisäinen moraalinen tila ovat tasapainossa silloin, kun niiden arvot vastaavat toisiaan. Usein ristiriitoja syntyykin siitä syystä, että hoitotyön sisäiset arvot poikkeavat nykyajan kilpailu- ja tehokkuusyhteiskunnan ulkoisista arvoista. Sanotaan, että hoidosta on tullut kauppatavaraa, kun sitä nykyisin ohjaavat yhä voimakkaammin tulostavastuu, kustannustehokkuus ja kilpailuttaminen, eli ulkoisen moraalisen tilan tekijät. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 30–31, 82). Myös yhtiöittämisprojektissa mukana oleva johtotason informantti myöntää, että yhtiöittämisen myötä organisaatioon olivat tulleet uudet arvot. Seuraava haastattelukatkelma kuvastaa uudenlaisia merkityksiä ja arvoja, joita yhtiöittäminen tuo mukanaan kohdeorganisaation toimintaan:

”Jos ajatellaan et yhtiöittäminen, ni kyllähän siellä tulee sellaset kovat sanat kun myynti, markkinointi, kilpailu. Raha. Ei voi olla osakeyhtiötä ilman niitä. Ja ne ei ole kunnallisen puolen arvoja. Siellä on toisenlaiset arvot tai tavoitteet tai perusteet.” (J3)

Nykyään hoitotyön taloudelliset arvot uhkaavat yksilön ammattietiikkaa. Sanotaan, että yksilön moraalinen integriteetti horjuu silloin, kun kustannustehokkuuden vaatimuksen kovenevat ja eettisesti hyvän hoitotyön mahdollisuudet pienevät. Jatkuva velvoite elää ulkoisten vaatimusten ja sisäisen moraalisen integriteetin välisissä ristiriidoissa voivat pahimmillaan johtaa yksilön riittämättömyyden tunteisiin ja lopulta uupumukseen. Hämmennystä ihmisessä voi aiheuttaa myös se, jos ulkoisiin vaatimuksiin sisältyy kaksisuuntainen merkitys, jossa taloudellisten vaatimusten lisäksi puhutaan esimerkiksi laatusuositusten täyttämisestä. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 157). Seuraavista katkelmista voi lukea kohdeorganisaation työntekijöiden pohdintaa siitä, kuinka erilaiset arvot ja tavoitteet ovat sekoittuneet keskenään työntekoon:

”Se ei oo enää semmosta hyväntekeväisyyttä, et nyt mä annan sulle rokotuksen ja ei sen niin väliä sit et mistä se hinta. Mut ei oteta hintaa, ja se menee vähän kansansanterveyden puolelta ja näin. Mut et nykyisin se on et hinta kaikesta ja laskun kans kotiin.” (T2)

”Ja sit joskus tuntuu ettei se näkyis toisaalta ihan sinne asiakkaallekin asti. Siin on tavallaan kaks tasoo siinä työnteossa, ihan se terveyspalveluiden antaminen, ja toisaalta se sit taas se laskutusasia et niiden pitäis olla sen verran erilliset ettei ne kauheesti välity sinne asiakkaalle asti.” (T4)

*”Siinä on just se tavallaan vaara et ku ruvetaan kilpaileen. Siihen et hin-
ta ratkasee ja ruvetaan miettiin, et kuinka paljon saadaan viivan alle et
niitä euroja tavallaan, ja sit se ihminen jääkin toissijaseks siinä. (...) Nyt
kun on tätä enemmän seurannu, ni ehkä ajattelee et itse olen enemmän
sellanen ihmisiä hoitava ihminen, eikä sitä rahapuolta haluais niin pal-
jon käsitellä, et se oli alunperinki semmonen painolasti tässä työssä. Mä
oon saanu terveydenhuollon koulutuksen enkä mitään bisnespuolen kou-
lutusta, et se on vähän semmonen ristiriita et puhutaan ihmisen tervey-
destä ja hyvinvoinnista ni voiko kaikkea mitatakaan rahassa. (...) Just se
et voidaanko terveyspalveluita ihan samalla tavalla tuotteistaa ja hinno-
tella ku kaikkee muuta tuotetta. Et se vähän tuntuu siltä et se on vähän
keinotekosta, et ei se ihan niin mee.” (T3)*

*”Se terveydenhuollolla rahastaminen, me suomalaiset ollaan kuitenkin
vielä aika suoraselkäistä kansaa, et se et toisen hädänalaista tilaa hyväk-
sikäyttämällä laitetaan rahaa liivin taskuihin, se ei kuulosta kauheen hy-
välle.” (E1)*

Julkisen sektorin eräs ongelma onkin se, että maailmanlaajuisia tehokkuusperiaatteita sovitetaan niille sopimattomiin toimintaympäristöihin, joissa nämä periaatteet eivät toimi täydellisesti. Sovittamisprosessi jättää jälkensä organisaatioihin mahdollisesti positiivisessa, mutta monessa tapauksessa negatiivisessa mielessä. (Vakkuri 2009, 206). Työntekijöiden haastatteluista ilmenee, että osa informanteista kokee taloudellisen ajattelun epäeettisenä työnsä kannalta, sillä moni haluaisi ihmisläheisessä ammatissaan unohtaa bisnespuolen asiat ja tuloksenteon. Erilaiset arvot sotivat keskenään, kun organisaatio vaatii tehokkuutta ja taloudellisuutta työhön, mutta yksilö itse haluaisi nähdä työn humanimman puolen. Eettinen päätöksenteko vaatiikin yksilöltä tietoisuutta ja kykyä nähdä tilanteet laajasta näkökulmasta. Eettisen päätöksenteon lähtökohdat ovat toimintapäätöksissä, jotka jakautuvat työn tavoitteisiin, periaatteisiin ja tietoperustaan. Näiden lisäksi tarvitaan kokonaisvaltaisten järjestelmien ymmärrystä, joihin sisältyvät elämänkatsomus, maailmankuva ja tietokäsitys, jotta moraalinen tila toteutuisi. Jokainen teko ilmentää erilaisia arvoja ja tietoa riippumatta yksilön tietoisesta tajunnasta toiminnassaan. Eettisten pohdinnan tulisi olla olennainen osa hoitotyön suunnittelua. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 178–183).

Työntekijätason haastatteluista ilmenee, että työn vaativuuden lisääntyessä, etenkin taloudellisin perustein, henkilöstöä huolestuttavat asiakkaiden saama palvelujen laatu ja palveluun liittyvä eettinen puoli. Yksi suurista haasteista niin esimiehelle, kuin alaisel- lekin on se, pystyykö olemaan uskollinen valitsemalleen työtehtävälleen jos yhteiskunta

kannustaa vain taloudellisiin huippusuorituksiin. Erilaiset moraalikysymykset asettavatkin vastakkain työn tehokkuutta vaativat yhteiskunnalliset ja organisatoriset näkökulmat, yksilön arvot ja asiakkaan tarpeet. Vuori ja Siltala puhuvatkin niin sanotusta peilitestistä, jossa yksilö voi kysyä itseltään kuka minä olen ja edistänkö työlläni myös sosiaalista hyvää. (Vuori & Siltala 2005, 164–165).

4.4 Viestintä yhtiöittämisestä

Kohdeorganisaatiossa tapahtuneet jatkuvat muutokset kaipasivat osakseen koko organisaation kattavaa tiedottamista ja viestintää muutoksen kulusta. Kohdeorganisaation työntekijät olivat havainneet ympärillä tapahtuvia muutoksia, ja erilaisten konsulttien ja suunnittelijoiden läsnäolosta organisaatiossa oli puhuttu, mutta muutoin muutoksista tiedottaminen oli työntekijöiden haastatteluiden perusteella koettu puutteelliseksi. Muutosjohtamisen kirjallisuus korostaa lähes aina sitä, kuinka tärkeää työyhteisössä on selvittää kaikille työntekijöille muutoksen taustat ja tarkoitus, sillä jo mahdollinen, tuleva muutos saattaa tuntua uhkaavalta yksilöiden keskuudessa. Kommunikointi ja tiedottaminen muutoksesta tulisikin tapahtua jo hyvissä ajoin ennen muutoksen alkamista, ja sen tulisi kestää vielä muutosvaiheen jälkeenkkin. (Baker 2007, 65). Johtajan kommunikointitaitoja, avointa keskustelua, työntekijöiden osallistamista ja päätöksiin vaikuttamista ei voida koskaan liikaa korostaa (ks. esim. Rasimus 2005, 140). Organisaation johtajien tulisi lisäksi pyrkiä osoittamaan työntekijöille, kuinka muutos sopii yrityksen koko strategiseen kokonaiskuvaan (Turner Parish, Cadwallader, Busch 2008, 45), sekä innostaa työntekijöitä muutokseen saaden heidät vakuuttuneeksi muutoksen mukanaan tuomista hyödyistä (Baker 2007, 66). Avoin ja reilu tiedottaminen muutoksen syistä ja taustoista tulisikin olla osa muutoksen täytäntöönpanosuunnitelmaa (Turner Parish ym. 2008, 45).

Työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä on yksi hyvän työilmapiirin peruslähtökohta. Lisäksi esimiehen eli lähijohtajan merkitys työilmapiirin kehittämisessä ja henkilöstön hyvinvoinnissa on merkittävä. Muutosten toteutuksessa lähijohtajan vuorovaikutustaidot ja kannustava johtamistapa ovat ominaisuuksia, joilla voidaan vähentää työntekijöiden stressioireita ja lisätä työssä viihtymistä. (Rasimus 2005, 138). Yhtiöittämisprosessissa mukana olleen johtotason informantin mukaan viestintää muutoksesta oli ollut jossain määrin, muun muassa erilaisten valmennusten ja siirtymäkoulutusten muodoissa. Työntekijät onkin mahdollista saada mukaan muutokseen muun muassa juuri erilaisten tapaamisten, työryhmien tai pienryhmien kautta (Baker 2007, 73). Johtotason informantin mukaan viestinnän suhteen on ollut hyviä aikeita, mutta toisaalta haastattelu antaa vihiä siitä, että suunnitelmallisuus ja toteutus viestinnän suhteen ovat saattaneet olla puutteellisia. Kehityskeskustelut mainittiin myös yhdeksi kana-

vaksi vaihtaa ajatuksia esimiehen kanssa kahden kesken, mutta toisaalta johtaja-informantti myönsi, ettei ainakaan kaikille ammattiryhmille ollut onnistuttu järjestämään kehityskeskusteluita tiukkojen aikataulujen puitteissa. Johtotason haastatteluiden mukaan työntekijöiden oma aktiivisuus korostuu tiedonkulun suhteen, sillä kysymällä voi saada vastauksen. On tietenkin oleellista, että johtajalla on aikaa kuunnella ja keskittyä alaisten ajatuksiin muutoksesta. Taito kommunikoida sujuvasti muutoksesta vaatii myös taitoa kuunnella ja empatian tuntoa (Baker 2007, 65). Johdon haastatteluista ei käy suoranaisesti ilmi, millä tavoin työntekijöiden tiedusteluihin on reagoitu tai onko heidän ajatuksiaan muutoksesta kuunneltu.

Kohdeorganisaatiossa työntekijöiden tietoisuus muutoksesta ja sen kulusta jakaa mielipiteitä, mutta enemmistö informanteista kokee, ettei heitä ole informoitu yhtiöittämisestä juuri lainkaan. Yhtiöittämisestä ollaan jossain määrin tietoisia, mutta vain harvalla on yksityiskohtaisempaa tai edes hieman tarkempaa tietoa aiheesta. Haastatteluista käy lisäksi hyvin ilmi se, ettei työntekijöiden mielipiteitä yhtiöittämisestä tai siihen osallisuudesta olla kysytty. Muutoksen suhtautuminen saattaisi kuitenkin olla huomattavasti myönteisempää silloin, kun työntekijät saisivat käytännössä olla osa muutoksen toteutusta, tehdä päätöksiä sen suhteen ja valvoa muutoksen täytäntöönpanoprosessia omalta osaltaan (Turner Parish ym. 2008, 46). Tietoisuus yhtiöittämisestä ja sen tuomasta epävarmuudesta tulee ilmi seuraavista työntekijä-informanttien haastattelukatkelmista:

”Siitä on varmaan vuosi vasta kohkattu. Tästä osakeyhtiöstä. Me ei olla tietosia et siitä puhutaan semmosena ihme asiana tuolla jossain. Et meille ei oikein sellasta mitään faktaa oo kerrottu. En tiedä sen tarkemmin. (...) Mielipiteitä ei oo ainakaan kysytty. Sit just ne missä mennään yhtiöittämisessä, ni ne on suurin piirtein ollu näitä et nyt mää paljon lasken kaikkia ja kirjaan ylös, ja sit on kerrottu siitä konsultista. Ei sen enempää.” (T2)

”No siis onhan siitä puhuttu ja jotain mielikuvia on, mut eihän sitä tiedä et, kuinka paljon sitä faktatietoo ne on mitä ittellä on. Itseasias sitä miettii, ku on saanu sellasen kuvan et se on suht lähellä ja voi periaatteessa tapahtua missä vaiheessa vaan. Silti sitä jää, tulee sellanen olo no et onko se nyt vai ei ja onko se kuin varma.” (T1)

Työntekijät kokevat usein turvattomuutta silloin, kun asioita pantataan, vaikeita asioita vältellään ja annetaan erisuuntaisia viestejä. Lähijohtajan avoimuus, rehellisyys ja tapa viestiä asioista ja vaikeistakin aiheista lisäävät turvallisuuden tunnetta. (Rasmus 2005, 141). Enemmistö työntekijöistä oli huolissaan siitä, ettei yhtiöittämisestä tiedote-

ta, eikä myöskään siitä, kuinka oma työ ja työehdot tulisivat lopulta muuttumaan. Osa työntekijöistä oli jo huomannut muutoksia erityisesti taloudellisen ja laskennallisen puolen korostumisessa omassa tai johdon työssä. Osassa työntekijätason haastatteluista kävi ilmi, ettei tietoa yhtiöittämisestä oltu juurikaan saatu, mutta toisaalta sitä ei oltu kaivatukaan. Tiedon puutteen ei koettu haittaavan, koska ajateltiin, ettei yhtiöittäminen tulisi muuttamaan mitään. Toisaalta muutoksia oli jo havaittu, mutta niitä ei aina osattu yhdistää osaksi yhtiöittämisprosessia. Epävarmuus korostuu kuitenkin suurimmassa osassa vastauksia, ja moni työntekijä olisi haastatteluiden perusteella kaivannut tarkempaa tietoa etenkin käytännön asioiden muutoksiin. Myös yhtiöittämiseen liittyvät odotukset heijastelevat epävarmuutta ja negatiivisia asenteita, kuten esimerkiksi seuraavista katkelmista ilmenee:

”En mä sitä mitenkään odota. Voisin edelleen korostaa vielä sitä, et ne loma-etuisuudet ja sellaset, et oon kuitenkin sen verran duunari et ne kiinnostaa et miten ne sit säilyy. Ja sit tietysti sellanen semmonen demokraattinen päätöksenteko ja tämmönen ettei se nyt oo mitään sellasta diktaattorimaista. (...) En mä oikeestaan odota sillai muutoksia, ehkä oon enemmänkin pessimisti et ajattelee niitä uhkakuvia. Ajattelee et onks esimerkiksi tulostavoitteet kovemmat ja sillä tavalla. Vaikka nytki sit on jo ollu sitä et on tietynlaiset tulostavoitteet ja ne pitää saada. Mut ehkä sit siinä mielessä ajattelee sillai et onks tiukempaa työntekijöiden suhteen.” (T4)

”En mä tiedä, ei mulla oikeestaan oo kauheesti mitään ennakkoodotuksia. Katotaan nyt miten se etenee ja mitä se tuo tullessaan. Tuskin mä tästä lähdän mihinkä muualle töihin. Jos se nyt ihan hulluks ei meee tää homma ni kyl mä luultavasti tässä jatkan.” (T7)

Jos muutos tuo mukanaan jotain erityisen negatiivista, jota yksilö ei koe tarpeelliseksi niin se voi aiheuttaa inhoa, pelkoa ja haluttomuutta olla muutoksessa mukana. Vahva muutoksen vastustus voi käydä toteen etenkin, jos yksilö kokee tulevansa pakotetuksi muutokseen. Sen sijaan muutosta tulisikin käsitellä rakentavasti, positiivisesti ja avoimesti, vaikka työyhteisö saattaisi kokea sen ei-toivottuna. Avoin muutoksen käsittely voi saada sen tuntumaan vähemmän pahalta. (Baker 2007, 69). Työntekijätason haastatteluista käy ilmi, ettei yhtiöittämisen kulusta olla tietoisia, koska siitä ei ole työntekijöitä informoitu. Useilla epätietoisuus muutoksesta aiheuttaa myös välinpitämättömän asennoitumisen. Kahden informantin ajatuksissa oli myös työpaikan vaihto, mikäli tulevaisuus ei tuo parempaa tullessaan. Niin ikään kaksi työntekijöistä kertoi selkeästi, ettei toivo osakeyhtiön toiminnan alkamista lainkaan, sillä uhka toiminnan ja tulostavoittei-

den kiristymisestä sekä työsuhteasioiden heikkenemisestä tuntui ahdistavalta. Epätietoisuus aiheuttaa useilla lievää tai voimakasta ahdistusta, koska etenkin käytännön asioiden muuttuminen huolestuttaa. Näin ollen suhtautuminen yhtiöittämiseen on vaihtelevaa, kuitenkin enemmistön vastauksista heijastuu negatiivisia sävyjä. Johtajilta ajatuksen tasolla tulleet viestinnän hyvät aiheet eivät takaa toivottua lopputulosta, mikäli niitä ei suunnitelmallisesti noudateta. Voidaankin olettaa, että mikäli työntekijöillä olisi ollut parempaa tietoa yhtiöittämisestä, olisivat kommentit siitä olleet melko varmasti positiivisemman sävyisiä.

Muutoksen puolestapuhujat ovat usein niitä yksilöitä, joita on informoitu muutoksesta, kuunneltu ja jotka ovat kuunnelleet, osallistuneet ja mahdollisesti valmentautuneet muutokseen. Avoin työympäristö, jossa on tilaa keskustelulle, niin muutoksen puolesta kuin vastaan, edesauttavat muutoksen sujuvaa toteutumista (Baker 2007, 73). Eräs työntekijätason informantti oli sitä mieltä, että pienessä työyhteisössä tieto kulkee ilman erillistä tiedottamistakin, ja etenkin oma avoimuus muutokselle ja uteliaisuus muutosta kohtaan auttavat ajan tasalle pääsemisessä. Kyseinen informantti oli myös tiedostanut työyhteisössä olevan negatiivista spekulointia muutoksen suhteen, mutta hän itse oli melko positiivisin mielin yhtiöittämistä kohtaan joitain epävarmuustekijöitä lukuun ottamatta. Yhtiöittämisestä tiedottamisen hän koki hyväksi ja siihen vaikuttamisen hän koki myös olleen mahdollista. Seuraava kommentti kuvastaa tämän informantin ajatuksia tiedonkulusta:

”Vielä enemmän saa tietoo jos on vähän ite kiinnostunu. Täällä kuulee kyllä sellasta, varsinki hoitajilta mä kuulen ja fysioterapeuteiltaki, että ei tiedä ja pimitetään ja mikä täs mättää ja mikä palkkaus ja semmonen. Et ei ne mee sillä tavalla. Et sit ku jotain noinki suurta juttua aletaan teemmään, et se ois päivässä selvä. Edes vuodessa. Kyl mä selvästi tiedän, et moni sanoo et jotain menee mut me ei tiedetä mitä. Mä oon kyl ihan rauhallisin mielin et kyl tää tästä. (...) Aino se et just, et sanotaan et 2011 meil on osakeyhtiö ja nyt sanotaan et 2013. Ni kylhän se nyt vähän ihmetyttää.” (T6)

Haastattelun perusteella informantilla on tietoa yhtiöittämisestä hieman muita enemmän, koska hän on itse ollut avoin ja utelias, ei varsinaisesti siksi, että häntä oli muutokseen erikseen pyydetty osallistumaan, tai että muutoksen kulusta olisi selkeästi koko henkilökuntaa tiedotettu. Tiedonannot muutoksesta tulisi kuitenkin olla selkeitä ja johdonmukaisia, avoimia, rehellisiä ja keskustelun sellaista, mihin kaikkien työntekijöiden on mahdollisuus osallistua. Selkeä selvitys siitä, mikä tulee muuttumaan, milloin ja miten muutos toteutetaan, tulisi kertoa henkilökunnalle säännöllisin väliajoin. (Baker 2007, 65–66). Haastattelun perusteella yksittäinen työntekijä-informantti on pysynyt

jossain määrin tietoisena yhtiöittämisestä oman aktiivisuutensa vuoksi, mutta ei kuitenkaan tiedä syitä siihen, miksi osakeyhtiön aloittamisajankohta on muuttunut. Näin ollen voidaan tulkita, ettei muutoksista yhtiöittämisen suhteen ole ainakaan kovin yksityiskohtaisesti viestitty henkilökunnalle, vaikka kyseessä onkin ollut merkittävä muutos yhtiöittämisen kulkuun. Voi myös olla, että yhtiöittämis aikataulun muuttumisesta ei ole haluttu tiedottaa, koska asiaa on pidetty ei-toivottuna ja negatiivisena yhtiöittämistä ajatellen. Alkuperäinen suunnitelma aikatauluista muutoksen etenemiseen on muuttunut, sillä on saattanut tulla hidasteita tai muita yhtiöittämistä jarruttavia, negatiivisia tekijöitä. Muutosta johtavien henkilöiden voikin olla hankalaa kertoa totuutta muutoksesta, ja ikävien asioiden kertomatta jättäminen voi tuntua houkuttelevalta, jotta vastarinnalta välttyttäisiin. Reagoiva tapa muutosjohtajuudessa ei kuitenkaan toimi, vaan johtajan tulisi ennakoida muutoksen kulkua riittävän ajoissa, jotta ihmiset ja järjestelmät olisi helpompi sitouttaa muutokseen. (Baker 2007, 66). Työntekijä-informanteista kahdella oli positiivisia odotuksia osakeyhtiön toiminnan alkamista kohtaan, koska toivottiin, että tämän hetken epäselvät asiat ja ongelmakohdat selkiintyisivät yhtiömuotoa vaihdettaessa.

Menestyminen muutoksessa edellyttää kokonaisvaltaista ja järjestelmällistä tukea muutokselle, ja sille mitä organisaatio tulee olemaan tulevaisuudessa. Uusien muutosten kiinnittyminen organisaatioon vaatiikin muutoksen selkeää käsittelyä ja koko organisaation tasolla tapahtuvaa jatkuvaa muutosten seuranta. (Kanter, Stein & Jick 1992, 247). Puutteellinen viestintä kohdeorganisaatiossa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epä-tietoisuutta ja ulkopuolisena olemisen tunnetta organisaatiossa tapahtuviin asioihin. Kohdeorganisaatiossa epävarmuudelta ja välinpitämättömyydeltä olisi voitu ehkä välttyä, mikäli muutoksesta ja sen suuntaviivoista olisi säännöllisesti kerrottu henkilöstölle.

5 MUUTTUVAN TYÖYMPÄRISTÖN HAASTEET

5.1 Lähijohtajat paineen alla

Kohdeorganisaation johtotaso muodostuu pääpiirteissään johtokunnasta, yksikön johtaja-ylilääkäristä ja palvelupäälliköstä. Tutkimukseen haastateltiin kohdeorganisaation kahta johtotason informanttia eli palvelupäällikköä ja ylilääkärinä, joista molempien toimenkuviin kuuluu runsaasti erinäisiä työtehtäviä. Molempien johtajien työnkuvat käsittävät hallinnollisten ja taloudellisten vastuiden lisäksi esimies- eli lähijohtajatyötä. Yli­lääkärin työhön ”virkaa toimittavana johtajana” kuuluu hallinnollisen työskentelyn ja yhtiöittämisprosessin suunnittelun lisäksi suurelta osin myös kliinistä työtä. Ylimmän hoitajan eli palvelupäällikön työnkuvaan kuuluu ”arjen pyörittäminen”, joka käsittää muun muassa sopimuksien tekemisen, tulostavoitteiden suunnittelun ja yleisesti yhtiöittämisprosessiin liittyvät käytännön asiat. Kliininen työ ei kuulu palvelupäällikön työtehtäviin muuta kuin poikkeuksellisissa tilanteissa. Sekä ylilääkäri, että palvelupäällikkö ovat työhistorialtaan molemmat niin sanotusti oman alansa rivityöntekijöitä, jolloin heidän aiempi osaamisensa painottuu terveydenhuoltoalan ammattilliseen osaamiseen. Johtamis- tai liiketalouden osaamista ei näin ole kummallakaan edellisten työsuhteiden tai koulutuksen kautta hankittuna. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa näiden johtajien roolit ovat hyvin vastuullisia, sillä työnkuviin kuuluvat toiminnan organisoiminen ja alaisten johtamisen lisäksi professionaalinen ja hallinnollinen orientaatio. Tässä osiossa sivuutetaan myös johtokunnan asemaa kohdeorganisaatiossa, vaikka varsinaisia johtokunnan jäsenten haastatteluita ei tutkimukseen toteutettu.

Esimiehiltä, eli niin sanotuilta terveydenhuollon lähijohtajilta edellytetään monenlaisia pätevyys­siä nykypäivän terveydenhuollon organisaatioissa. Henkilöstöryhmien keskinäinen yhteistyö ja yhteistyön kautta tuloksiin pyrkiminen, toimintaprosessien arviointi ja kehittäminen sekä tehokkuuden ja vaikuttavuuden edesauttaminen ovat kaikki asioita, joita lähijohtajan tulisi huomioida työssään. (Viitanen & Lehto 2005, 118). Eri­tyisen tärkeänä tämän päivän ihmisläheisissä organisaatioissa, jatkuvien muutosten keskellä, pidetään juuri oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta työyhteisössä. Esimiehen ja alaisten välinen yhteistyö on taasen väylä kohti oikeudenmukaisempaa työyhteisöä, jota tarvitaan etenkin suurissa muutoksissa (Vuori & Siltala 2005, 160). Tässäkin kohtaa on syytä korostaa vuorovaikutusta johtajien ja alaisten välillä. Tämän lisäksi johtajan tulisi luoda organisaation visio, ja kyky viedä visio toteutuksen tasolle saakka. Bennis ja Nanus (1997,19) toteavat, että ilman näitä tekijöitä ja kehnolla johtamisella organisaatio ei voi elää eikä menestyä.

Esimiehen tulee ottaa organisaatiossa rooli, joka sopii yhteen organisaation arvojen ja tehtävien kanssa. Lisäksi yksilön on osattava kantaa rooliaan oikein, roolin on sovit-

tava tehtävään ja sovittava sillä vaadittuihin odotuksiin. (Drucker 1992, 18–19). Suurten muutosten keskellä esimiestyön vastualueet ja johtamiskäytännöt voivat hämärtyä niin esimiehen omissa, kuin alaistenkin silmissä. Erityisesti terveydenhuollon organisaatioissa toimintarajojen ja roolien häilymisen vaara on suuri. Terveydenhuollon organisaatioiden rakenteille ominaista toimintatapaa kuvastaa nimittäin se, ettei koko yksikön johtamista ja lähijohtajien keskinäisiä suhteita määritellä virallisella tasolla välttämättä lainkaan. On tunnettua, että useissa terveydenhuollon organisaatioissa hoitajien ja lääkäreiden johtaminen on erotettu toisistaan selkeästi erillisiksi johtajuustasoiksi. Lisäksi useissa organisaatioissa voidaan määritellä vielä kolmas taso, eli taloushallinnon johtaminen. (Viitanen & Lehto 2005, 118). Myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa nämä kaikki seikat pitävät paikkansa, sillä organisaatiossa johtaminen on jaettu erilaisille vastuualueille ja -tasolle. Tapausorganisaatiossa ylin hoitaja eli palvelupäällikkö on muun muassa hoitajien ja fysioterapeuttien lähijohtaja. Lääkäreiden lähijohtajana toimii ylilääkäri, joka on myös koko terveydenhuoltoyksikön johtaja. Koko organisaation tasolla vaikuttavat kunnan poliittiset päättäjät, viisihenkinen eri kunnista tuleva johtokunta, joka päättää organisaation suuremmista taloudellisista ja strategisista suuntaviivoista. Palvelupäällikkö ja ylilääkäri ovat molemmat mukana yhtiöittämisprosessin toteutuksessa, mutta erilaisin ajankäytöllisin ja tehtävällisin painotuksin.

Organisaation useilla eri sektoreilla toimiminen on tuonut mukanaan lukuisia haasteita johtajien työhön. Molemmat johtajista sanovat päivittäisten aikataulujen olevan hyvin tiukkoja monen asian hoitamiseen, ja yhtiöittämisprosessissa mukana olemiseen. Lisäksi molempien johtajien haastatteluiden perusteella näyttäisi siltä, että työn vastuualueiden rajat eivät ole kovin selkeitä, työnkuvien ollessa laajuudessaan muutoinkin haastavia toteuttaa. Kohdeorganisaatiossa lääkäreiden lähijohtajalle kuuluvat sekä johtotehtävät, että kliininen työ, mutta hoitajien lähijohtaja tekee ainoastaan johtajan työtä, eikä juuri ota potilaita vastaan. Käytännössä lääkäreiden lähijohtajan työ painottuu kliiniseen työhön enemmän, kuin muihin johtotehtäviin, kun taas hoitajien lähijohtajalla tilanne on päinvastainen. Toisen lähijohtajan haastattelusta heijastui etenkin yhtiöittämisprosessin ja muiden arjen johtajuuden toiminnan yhteensovittamisen ajoittainen hankaluus. Vaikuttaisikin siltä, että toisen lähijohtajan aika kuluu enimmäkseen yhtiöittämisprosessin toteuttamiseen ja toisen lähijohtajan kliiniseen työhön.

Johtamisen ja organisoinnin saralla puhutaan usein manageroinnista eli asioiden johtamisesta ja johtajuudesta eli ihmisten johtamisesta (Bennis & Nanus 1997, 20). Tapausorganisaatiossa näyttäisi käyneen niin, että kummankin lähijohtajan toiminta painottuu managerointiin eli erinäisten asioiden eteenpäin saattamiseen, eikä kummankaan lähijohtajan alaisten johtamiselle jäävä aika tällöin ole riittävä. Lähijohtajien haastatte- luista käykin ilmi, että johtamisen ja monenlaisen työn yhteensovittaminen koetaan hankalaksi. Toinen lähijohtajista mainitsee, että on erittäin haasteellista järjestää esimerkiksi tapaamisia henkilökunnan kanssa, mikäli joutuu johtamistyön ohessa teke-

mään työtä yhtiöittämisen eteen, sekä lisäksi vielä kliinistä työtä. Erään aikaisemmin lähijohtajana toimineen informantin mukaan oman työn ohessa oli lähes mahdotonta hoitaa mitään muita asioita, kuten muutosprosessiin kuuluvia asioita tai palaverien tai kehityskeskustelujen järjestämisiä. Aikaisempi lähijohtaja luopuikin johtavasta asemastaan työn kuormittavasta luonteesta johtuen. Yhtiöittämisprosessin eteenpäin vieminen yhdessä arjen johtajuuden, ja lähinnä toisen lähijohtajan tapauksessa myös kliinisen työn tekeminen, ovatkin asioita joiden suhteen nykyiset johtajat joutuvat jatkuvasti priorisoimaan ajankäyttöään. Seuraava kommentti kuvastaa lähijohtajan työn organisoinnin haastavuutta:

”Se on aika hankala yhdistelmä tehdä sitä omaa työtä ja toisaalta esimiehen hommaa et koin sen kyllä hankalaks. Se vaatis enemmän aikaa jotta vois kunnolla siihen. Se on sellasta pakollisten asioiden eteenpäin saattamista ja sellasta. (...) Jotenki koki et jäi ulkopuolelle siitä hommasta, kun ei pääse aktiivisesti siihen mukaan ni jää siitä ulkopuolelle ja putoaa tavallaan pois siitä letkasta. Sitä on vaikee juosta kiinni.”

Mikäli lähijohtajien toimenkuvia ei määritellä lainkaan virallisissa dokumenteissa, muovaavat yksilön ammatillinen koulutus ja organisaation sisäiset johtamiskäytännöt toimenkuvia (Viitanen & Lehto 2005, 119). Tapausorganisaatiossa toinen lähijohtajista on pyrkinyt jatkuvan, työn ohessa tapahtuvan koulutuksen avulla kehittämään liiketoiminnan osaamistaan, jonka hän kokee yhtiöittämisen kannalta olennaisen tärkeäksi osaamisalueeksi. Varsinaisten toimenkuvien luominen olisi kuitenkin tärkeää lähijohtajien työn selkeyttämisen kannalta, vaikka Viitasen ja Lehdon (2005, 130) mukaan vieläkin tärkeämpää olisi lähijohtajien verkosto- ja vuorovaikutustaidot ja osaamisen kehittäminen ja lisääminen. Kohdeorganisaatiossa työntekijät kaipasivatkin johtamisroolien selkeyttämisen lisäksi aktiivisempaa johdon vuorovaikutusta työntekijöiden suuntaan.

Kohdeorganisaation työntekijät olivat havainneet johtajien roolien ja työnkuvien häilyvät toimintarajat. Työntekijät kokivat epäselvänä myös sen, että lähijohtajat eli esimiehet ovat mukana taloudellisten asioiden ja yhtiöittämisprosessin hoitamisessa, vaikka siihen vaadittavaa ammattitaitoa tai kokemusta ei löydy kummaltakaan johtajalta. Lähijohtajien ja työntekijöiden haastatteluiden perusteella vaikuttaisikin siltä, että kliininen työ tai yhtiöittämisprosessin hoitaminen vievät aikaa esimiestyöltä siinä määrin, että alaiset kokevat turvattomuutta ilman selkeää käsitystä siitä, kuka heitä johtaa. Haastatteluiden perusteella näyttäisikin siltä, että selkeitä johtamisen rajoja tai rooleja ei ole määritelty kohdeorganisaatiossa, niistä ei pidetä kiinni tai ne ovat laajuudessaan liian vaativia. Työntekijät antavatkin kritiikkiä organisaation johtamisrooleista ja käytännön johtamisesta. Kohdeorganisaation työntekijöiden tyytymättömyyttä yleisesti johtotason toimintaan kuvastavat seuraavat haastattelukatkelmat:

”Tässä on ollu aikamoisia haasteita siinä esimiestyössä. Ja vähän niinku musta tuntuu et nää roolit on vähän sekavia, et kuka loppujen lopuksi johtaa, et kuka on virallinen ja kuka käytännössä. Ne ei aina mee ihan yhteen. Tietynlainen johdonmukaisuus johtamisessa ja linjauksia joita toivois enemmän. (...) Se et miten johdetaan on tärkeää.” (T1)

”No se tässä just on vähän sellanen ristiriitanen tila, et just tää johtokunta mikä meillä on siellä. Tää ylin tavallaan johto, ni eihän ne oo oikeestaan missään tekemisissä meidän työntekijöiden kanssa ja ovat hyvin vieraita. Ja sit taas meidän ihan lähin esimies, niin hänen kans on ehkä vähän hankala hoitaa asioita. Mä luulen et hänelläki se on sellanen tietynlainen epävarmuus ja hänkään ei oikein tiedä asioita et sellanen epävarmuus mikä näkyy siinä.” (T3)

”Meil oli tää johtokunta tietysti, mut tämmösissä tilanteissa mä koen et se on enemmänki sellanen karriäärijuttu, et niille tuodaan pitkälti jo valmistellut asiat, ne antaa myöskin hurjan paljon valtaa niille henkilöille, jotka päivittäisten johtoo pyörittää ja kattoo. Ja ne luottaa siihen et ne menee ihan oikeesti oikein. Ei ne lähde enää siellä johtokunnan kokouksissa tarkisteleen et onkohan tää näin tai kyseenalaistamaan. Et se on enemmänki sellanen kumileimasin –paikka, ja se että mä ite koin et sen ois pitäny olla pikkasen enemmän hereillä sen porukan et mitä tapahtuu.” (E1)

Usein organisaatioiden ylin johto koetaan etäiseksi käytännön töistä ja ongelmista. Turvattomuuteen liittyvät ongelmat voivat olla päivittäisiä, ja olisikin lähijohtajan tehtävä tarttua niihin. (Rasmus 2005, 148). Kohdeorganisaation työntekijät kokevatkin organisaation johtokunnan kaukaisena ja tietämättömänä organisaatiossa tapahtuvista asioista. Se, että johtokunta on valittu poliittisin perustein ilman, että sen jäsenillä olisi terveydenhuollon asiantuntemusta, aiheuttaa närkästystä työntekijöissä. Johtajaroolien sekavuus, ja epäselvyys siitä kuka johtaa ja ketä kuvastuu useista tapausorganisaation nykyisten ja entisten työntekijöiden haastatteluista. Epäselvyyksiä voisi yrittää ratkoa koko henkilöstön välisen avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla sekä edelleen ongelmakohtiin tarttumalla. Lisäksi johtajaroolien toimintarajojen ja vastuiden kartoittaminen osana virallisia toimenkuvien määritelmiä saattaisi selkeyttää johtamiskäytäntöjen sujuvuutta niin johtajien, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta.

Johtamisen oikeudenmukaisuuteen sisältyvät alaisten kuuleminen, kaikille samat pelisäännöt, esimiehen avoin kommunikointi, työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus sekä esimiehen kunnioittava ja arvostava kohtelu alaisiaan kohtaan. Kokemus epä-

oikeudenmukaisuudesta voi kuitenkin perustua joskus väärinymmärrykseen ja tapahtumiin, joihin johto ei ole voinut oikeasti vaikuttaa. (Vuori & Siltala 2005, 155). Työyhteisöjen lähijohto joutuu usein ilman ylimmän johdon tukea niin sanotusti puun ja kuoren välissä toimimaan välikätenä organisaatiossa viestien välittämisessä alhaalta ylöspäin ja vastaavasti ylhäältä alaspäin. Tällöin lähijohdon tulisi toteuttaa ylimmän johdon odotukset käytännön työn tasolla. (Viitanen & Lehto 2005, 127). Kohdeorganisaation tavoitteet ja suuntaviivat muutoksen toteutukselle on saneltu kunnallisten päättäjien toimesta, ja yhtiöittämisprosessissa mukana olevat organisaation henkilöt, lähinnä ylläkäri ja palvelupääällikkö, toteuttavat organisaatioon vaadittavia yhtiöittämistoimenpiteitä. Koska muutokset ja niiden toteutus onkin usein päätetty täysin organisaation ulkopuolella, niin muutoksen johtaminen tarkoittaa usein sellaisten muutosten johtamista, jotka jotkut muut ovat määritelleet. Näin ollen organisaatio ei varsinaisesti itsessään ole päättänyt suuntaa jota kohti se pyrkii. (Kanter ym. 1992, 247). Ei olekaan tavatonta, että toiminnan tavoitteet ja konkreettinen toteutus nähdään eri tavoin ylimmässä johdossa ja lähijohdossa. Saattaakin olla, että ylimmän johdon mahdollisesti yltiöoptimistiset odotukset ja lähijohdon toteamat epärealistiset tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. (Viitanen & Lehto 2005, 127).

Tapausorganisaatiossa yhtiöittämisprosessin toteuttaminen yhdessä lukuisten muiden työtehtävien kanssa pakotti organisaation lähijohtajat priorisoimaan ajankäyttöään. Asioiden ja ihmisten johtamisen välinen tasapaino koettiin kuitenkin haastavaksi saavuttaa työmäärien ja vastuualueiden kasvaessa. Usein muutokset organisaation rakenteessa, esimerkiksi sen identiteetissä tai liiketoimintamuodossa, ovatkin yhteydessä akuutteihin aikaa vieviin mullistuksiin. Johtajien tuleekin tällöin suoriutua ainakin kahdesta toiminnasta yhtäaikaisesti: ennakkoivasta kriisijohtamisesta, jota tarvitaan estämään tapahtumia riistäytymästä hallinnasta, sekä tehokkaasta johtamisesta, joka takaa jatkuvuuden ja talouden ylläpidon sillä välin kun muutoksia tapahtuu. (Kanter ym. 1992, 247). Lähijohtaja saattaakin kokea turvattomuuden tunnetta silloin, kun hänen tulee muun muassa tehdä toiminnan ja resurssien linjauksia, toimintojen ylläpitojen arviointia, tuottavuuden arviointia ja yhdistää organisaation eri osia toimivaksi kokonaisuudeksi (Rasimus 2005, 140). Velvoitteiden ja vastuiden kasvaessa suureksi etenkin toinen lähijohtajista tunsii avuttomuuden ja yksinäisyyden tunteita. Lähijohtajien ja työntekijöiden haastatteluiden mukaan organisaation suureksi ongelmaksi mainittiinkin lähijohtajien yksinäisyys ja tuen puute. Organisaation poliittiselta johtokunnalta koettiin mahdottomana neuvon kysyminen tai avun pyytäminen käytännön asioihin, koska johtokunnan jäsenillä ei ollut ammatillista näkemystä organisaation tapahtumiin. Ilman saatavilla olevaa tukea ja apua yksinäisyyden tunne korostuu. Seuraavassa toisen lähijohtajan kommentti kuvastaa väittämää yksinäisestä johtajasta:

”Nythän ei oo ketään kenen kanssa keskustella. Ois kiva vaihtaa jonkun kans pari sanaa ja nyt ei oo sitä. (...) Tuki on työpaikan ulkopuolella. Just jos tällaisia kaikkia ajattelee, et julkisen puolen hallitus ja kaikki ni ne on kansan valitsemia ja ne ei kato yhtään osaamista, asiantuntijuutta, koulutusta. Ei mitään tällasia. Se on aika sellasta hämmentävääkin jotenkin. Et tämmösessä mallissahan on valtava vastuu. Sehän on mieletön. Mennään hyvin tai täysin pieleen.”

Toinen lähijohtajista tunnusti olevansa hyvin yksin työpaikallaan ilman omaa varsinaista esimiestä. Useat organisaation työntekijät olivat huomanneet saman ja myönsivät, että lähijohtaja tarvitsisi tukea työhönsä. Lähijohtajat kokevat usein olevansa työssään yksinäisiä odotusten ja vaatimusten välisissä ristiriidoissa, minkä lisäksi oman paineensa luo nykyisin uuden julkisjohtamisen mukanaan tuomat taloudelliset paineet (Viitanen & Lehto 2005, 130). Valta ja vastuunkanto työssä korostuvat myös toisen lähijohtajan haastattelukatkelmasta. Vaikuttaisikin siltä, että johtokunta antaa paljon valtaa lähijohtajille, mutta ei tarjoa apua tai toimi riittävänä tukena ongelmatilanteissa. Voidaan myös kysyä, millaiset onnistumisen edellytykset lähijohtajilla on toteuttaa kaikkia heiltä vaadittavia työtehtäviä, mikäli niiden määrä ja vaatimukset ovat liian haastavia onnistuakseen?

Terveystuollon lähijohtaja joutuu kohtaamaan niukat taloudelliset resurssit, kun organisaation tarpeita yritetään täyttää. Stressi lisääntyy, kun käytettävissä olevat resurssit ja organisaation tarpeet eivät kohtaa. Asioihin vaikuttaminen ja resurssien keskeinen asema ovat ristiriidassa keskenään. (Rasmus 2005, 138). Myös ajanpuute ja lähijohtajan oman esimiehen puuttumisen tuoma yksinäisyys kuvastuvat haastatteluista. Nämä monimutkaiset haasteet kaipaavat osakseen enemmän yhteistä johtamista, esimerkiksi lähijohtajaparin toteuttamana (Viitanen & Lehto 2005, 118). Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa lähijohtajien välistä yhteistyötä oli jossain määrin harjoitettu etenkin yhtiöittämisprosessin suhteen, mutta käytännössä se saattoi jäädä liian vähäiselle tasolle. Lisäksi johtokunnan roolia tulisi selkeyttää, ja sen jäseniä ”tuoda lähemmäksi” organisaation muuta henkilöstöä.

Johtajaroolien puuttuminen tai niiden sekavuus saattaa aiheuttaa myös organisaation sisäisissä organisaatiokulttuureissa ja yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä erilaisia toimintatapoja. Tällöin organisaation sisäiset tavat toimia saattavat muovata johtajien toimenkuvia, mikäli niitä ei virallisesti ole riittävän selkeästi määritelty. Organisaatiokulttuurilla saattaakin olla merkittävä vaikutus niin johtajaroolien, kuin muidenkin organisaatioon liittyvien asioiden muotoutumisessa. Organisaatiokulttuurin merkitys korostuu etenkin muutoksessa, kun yksilöiden ja ryhmien asenteet saattavat olla ristiriidassa uusien toimintatapojen kanssa.

5.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa sekavat johtajaroolit aiheuttivat työntekijöissä epävarmuutta, ja lähijohtajissa turvattomuuden ja yksinäisyyden tunteita. Organisaatiokulttuuri saattaa luoda merkityksiä useisiin organisaatiossa tapahtuviin arkipäivän asioihin, kuten esimerkiksi johtajaroolien toimivuuteen. Organisaatiokulttuurit voivatkin muovata erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja organisaatioon, etenkin silloin, kun viralliset määritelmät asioista ovat puutteellisia. Lisäksi kohdeorganisaatiossa toimipisteiden yhdenmukaistaminen pyrki hajoittamaan organisaatiokulttuureita ja eri toimipisteiden toimintatapoja. Vahvan organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden murtaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä tai hetkessä tapahtuvaa.

Organisaation tapahtumia ei voida ymmärtää ilman organisaatiokulttuuria, sillä sen avulla voidaan selittää erilaisia ilmiöitä (Schein 1991, 319). Organisaatiokulttuurin määritelmä on rakenteellisesti monimutkainen, sisältäen olettamuksia joiden perusteella ryhmän jäsenet näkevät ulkoiset suhteensa ympäristöön ja sisäiset suhteensa muihin ihmisiin. Nämä oletukset ovat erittäin vahvoja silloin, kun ne jäsentyvät toisiinsa ja muodostavat olettamuksia todellisuudesta. Olettamukset todellisuudesta muodostavat kulttuurin voimakkaimman tason, jossa ihmiset kokevat tarvetta pysyvyyteen ja tasapainoon. (Schein 1991, 253). Organisaatiokulttuureita voi olla pienessäkin organisaatiossa useita erilaisia, esimerkiksi eri ryhmien keskuudessa. Nämä kulttuurit tulevat esiin muun muassa muutostilanteissa, kun yksilöt tai ryhmät etsivät omaa paikkaansa, josta löytää ymmärrystä muutoksen keskellä. Organisaatiokulttuurit ovatkin usein tietynlaisia arvoja, jotka ovat sanattomasti sisäistetty ja hyväksytyt työyhteisön tai ryhmän keskuudessa. Organisaatiokulttuuri pohjautuu perinteisiin ja pitkään käytössä olleisiin toimintatapoihin, joten sillä on usein suuri merkitys muutoksen keskellä. (Baker 2007, 31–33).

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa todettiin haastatteluiden perusteella olevan vahva työntekijöiden välinen organisaatiokulttuuri toimipisteittäin. Etenkin organisaatiossa pitkään olleet työntekijät olivat muodostaneet tiiviin keskinäisen yhteisön. Tämän myöntää myös lähiesimies, joka tiedostaa, että vanhoja tapoja on vaikea muuttaa, koska ne ovat syvällä organisaatiokulttuurissa:

”Mä sanoisin et pitkään olleet pinttyneet toimintatavat ja niistä eroon pääseminen. Paha mieltä aiheuttaa aina. (...) Se on turvallista ja ihanaa tehdä niinku ennenki, vaikka ihmiset kaipaa muutoksii ja ne tykkää kehittää työtään ja mennä eteenpäin toisaalta jos kysytään. Mut sit todellisuudessa sellaset rutiinithan meitä kannattaa. Sitku niitä rutiineita aletaan rikkoo vähän joka asiassa. Et sehän täs on harmillista ollu et melkein kaikkia asioita joutui, sai korjata. Sillonhan se tuntuu siltä, ettei oo oikein mitään osa-aluetta ja sittenku tietää, ettei oo aikaa ku pari vuotta,

mikä on tosi lyhyt aika, äärettömän lyhyt aika. Ni silloin on pakko ryhtyä niitä kaikkia osa-alueita niinku ryhdittään.” (J3)

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta asenteet ja rakenteet ovat kulttuurin artefakteja. Organisaation rakenteet käsittävät yleensä määräysvallan, työnjaon ja valvonnan. Asenteilla viitataan ihmisten näkemyksiin asioista. Mikäli kulttuurin artefakteja eli asenteita ja rakenteita halutaan muuttaa ilman syvällistä tutustumista niihin, ei muutos voi onnistua. Organisaation historia näkyy usein kaikkialla, sitä on vaikea muuttaa ja usein muutettunakin se palaa takaisin aikaisempaan. (Schein 1991, 50–51). Organisaatiokulttuurien muuttaminen on usein vaikeaa myös siitä syystä, että yksilöt kokevat turvallisempaa asioiden ennallaan pysymisen (Baker 2007, 37). Näin myös kohdeorganisaatiossa lähijohtaja myönsi, että organisaatiokulttuurit ja tietyt tavat toimia koettiin työntekijöiden puolesta hyvin turvallisiksi asioiksi. Muutoksen edistymisen tueksi tulee olla selvillä organisaation ainutlaatuisuudesta ja niistä kulttuurisista tekijöistä, jotka voivat toimia edistäjinä tai esteinä muutoksessa. (Lucas & Kline 2008, 286). Ennen kuin muutoksia tehdään, tulisikin pohtia syvälle juurtuneen organisaatiokulttuurin merkitystä työyhteisössä, eikä ainoastaan muutoksesta mahdollisesti seuraavia hyötyjä. Jotkut yhteisulautuneet kulttuurit saattavat olla hyvin vastahakoisia muutoksen suhteen ja silloin kulttuurin muutos saattaa edellyttää erityistä suunnitelmallisuutta muutoksen haltuunottoon ja kehittämiseen. (Baker 2007, 37). Tutkimuksessa haastateltu lähijohtaja korostaakin ajan kulumisen merkitystä muutoksissa, sillä vanhojen toimintatapojen muuttamiseen ei hänen mielestään ole muuta oikotietä. Lähijohtaja toisaalta myöntää, että yhtiöittämisprosessiin käytettävissä olevan ajan puitteissa ei ollut mahdollista antaa ajan kulu riittävän kauan, vaan muutoksia oli alettava heti toteuttamaan.

Organisaatioon muodostuu ryhmiä esimerkiksi fyysisen läheisyyden, jaetun kohtalon, saman ammatin tai yhteisen työkokemuksen kautta. Ryhmän historia luo ryhmän kulttuurin. Ryhmä antaa usein tapahtumille omia merkityksiään ja se kehittää itseään ja ympäristöään koskevia oletuksia, jotka saattavat toimia havaintojen suodattamina. (Schein 1991, 55–57). Johdon haastatteluista ilmenee, että kolmen toimipisteen yhdenmukaistaminen on ollut yksi muutoksen päämäärinä. Tutkimukseen haastateltu entinen työntekijöistä työskenteli aikoinaan organisaation jokaisella toimipisteellä vuorotellen, ja hän kertoi organisaatiokulttuurien poikkeavan selvästi toisistaan toimipisteittäin. Tämäkin on osaltaan lisännyt ongelmallisuutta muutoksen läpivientiin, sillä muun muassa toimipisteen koolla ja työyhteisön tiiviydellä on ollut merkitystä muutokseen suhtautumisessa. Informantin mukaan muutokset koettiin kaikista voimakkaimmin isoimmassa yksikössä, jossa työntekijöiden vaihtuvuuskin oli suurinta. Informantin mukaan tämä johtui erityisen vahvasta organisaatiokulttuurista, joka oli siellä pitkään olleiden työtovereiden tiiviin yhteisön muodostama. Bakerin (2008, 37) mukaan johtajan tulisikin olla varautunut tilanteeseen, jossa vahva organisaatiokulttuuri saattaa vaikeuttaa muutoksen

toteutusta. Organisaatio altistuu ryhmäajattelulle silloin, kun erilaiset puheet ja myytit tulevista muutoksista saavat vallan. Yksilölliset mielipiteet pyritään sopeuttamaan ryhmän vallitsevaan mielipiteeseen, jolloin vaarana on päätöksenteon kärsiminen ideologisen ajattelutavan etusijalle laittamisen kustannuksella. Ryhmän sisäiset ristiriidat eivät ole sallittuja tilanteessa jossa ryhmäajattelu on vahvaa ja sisäiset ristiriidat kiellettyjä. (Kets de Vries 2006, 311–313). Entiset työntekijät pohtivat erään toimipisteen erityisen vahvaa organisaatiokulttuuria. Ensimmäisessä haastattelukatkelmassa kerrotaan kyseisen toimipisteen työtovereiden läheisestä merkityksestä, ja toisessa katkelmassa saman toimipisteen ajan kanssa muovatuudesta organisaatiokulttuurista:

”Mä edelleen tälläkin hetkellä sanon et mulla oli aivan loistavat työkaverit, ei me muuten oltais jaksettukaan. (...) Kyllä meiän porukka oli sitä et me jatkettiin sitä mihin me edelliskerralla jäätiin. Et se oli jotekin niin yhteenhitsautunu. Sit tämmöset ulkopuoliset uhat, ja tilanteet jotka rasaa siellä rivien välissä, se sitouttaa ihmisiä ja rivit tiivistyy. Et kyl me siis se miten me lähdettiin porukalla katsomaan sitä me kokoustimme keskenämme mietittiin et miten me lähdettais tätä asiaa purkamaan, se oli hyvin ratkaisukeskeistä.” (E1)

”Et se ottaa niinku oman aikansa, et siinä täytyy antaa sitä aikaa et pääsee sinne sisälle. Hän [palvelupäällikkö] ei ehkä sitä sit ymmärtäny, et hän heti koki sieltä sitä voimakkainta vastarintaa ja sieltä jotenki nousi yleinen teesi siellä työyhteisössä et se X [yksikkö] on se kaikista hankalin niinku tän palvelupäällikön mielestä. Ni se ehkä näky aika mones sen jälkeenki.” (E2)

Johtajien on pystyttävä suunnittelemaan toimivia järjestelmiä ja rakenteita, mutta nämä taidot eivät yksin takaa tehtävässä onnistumista. Tehokas suorituskyky edellyttää, että johtajat pystyvät lisäksi luomaan yrityskulttuurin, jossa työn tekevät ihmiset sitoutuvat parhaisiin mahdollisiin suorituksiin. Johtajilla on velvollisuus estää patologinen ryhmäkäyttäytyminen, toimimattomat sosiaaliset suojamekanismit ja myrkyttyneet organisaatiokulttuurit. (Kets de Vries 2006, 327–328). Organisaation suorituskyky määrittyykin juuri ihmisillä, sillä yksikään organisaatio ei ole parempi kuin siellä työskentelevät ihmiset. Siitä syystä ihmisiä koskevat päätökset ovat aina perimmäisiä organisaation suorituskyvystä puhuttaessa. Voidaan puhua ihmisresursseista, joiden tuotto määrittelee organisaation todelliset saavutukset. Johtajan tulee yrittää saada alaisistaan paljon irti organisaation menestyksen kannalta. (Drucker 1992, 145). Voimakas organisaatiokulttuuri, ja siihen liittyvä ryhmäkäyttäytyminen ovat henkilöstön voimavara, joka luo tiivistä yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toisaalta voidaan kysyä voiko sa-

mainen voimavara olla myös heikkous, mikäli tiivis ryhmä vastustaa muutosta vain ryhmän yhteisten asenteiden ja näkemysten puolesta? Kehittymistä muutoksessa voi haitata etenkin se, että ryhmässä vastustetaan aktiivisesti ulkopuolelta tulevia ideoita (Lucas & Kline 2008, 285). Perinteet voivatkin olla tiukasti juurtuneet tiettyyn ryhmään. Entisen työntekijän (E1) edellä olleesta haastattelusta voikin näin ollen kantautua sanoma sanojen *yhteenhitsautunut* ja *ulkopuoliset uhat* välityksellä, jotka kuvastavat juuri sitä perinnettä, jonka tietty ryhmä on rakentanut ympärilleen ja jota on erittäin vaikea purkaa.

Osana tutkimuksen kohdeorganisaation tehostamistoimenpiteitä ja yhtiöittämisprosessia sisältyi kolmen eri toimipisteen toimintatapojen yhdenmukaistaminen. Toinen entisistä informanteista piti merkittävänä ongelmana sitä, että organisaatiokulttuureita ja toimintatapoja pyrittiin väkisin yhdenmukaistamaan, kuten seuraavasta kommentista käy ilmi:

”Ja ylipäätään se ajatus et tarviiks näitten kolmen toimipisteen kuinka olla samanlaisia keskenään. Tavallaan ku ei se asiakasympäristökään oo samanlainen. Tavallaan et jos on hyviä käytäntöjä mitkä on erilaisia ni ei pystytty niitä näkeen tai oli kokoajan tämmönen hyvin vahvasti et kaikkien pitää kaikkea samaa. Mikä nyt toisaalta oli myös näiden ammattiryhmien välillä et ei suostuttu näkeen sitä ku tilanne on jotenki eri.” (E2)

Kulttuuria ei ole helppo muuttaa, sillä se antaa tilanteille merkityksen, ja uppoutuu syvälle ihmisten ajatuksiin ja tunteisiin antaen ryhmän jäsenille näkemyksen omasta identiteetistään. Organisaatiokulttuuri ja yhtenäiset näkemykset helpottavat erilaisten asioiden selvittelyä ryhmän jäsenten keskuudessa. Organisaatiokulttuureiden tasapainon horjuttaminen ei ehkä olekaan aina perusteltua muutosprosessien yhteydessä. (Schein 1991, 60–61). Tutkimukseen haastateltu entinen työntekijä kyseenalaisti toimipisteiden ja toimintatapojen yhtenäistämisen. Hänen ajatuksensa perusteella voidaankin pohtia, missä määrin yhdenmukaisuuteen pitäisi pyrkiä? Luovatko yhtenäiset toimintatavat tasapainoisemman työympäristön, vaikka toiset käytännöt toimivat toisissa yksiköissä paremmin? Aiheuttavatko ryhmien ja toimintatapojen muuttaminen työntekijöille lisää haasteita organisaatioon sitoutumiseen ja luottamukseen organisaatiota kohtaan?

5.3 Luottamuksen ja sitoutumisen vaikeus

Vanhojen toimintatapojen muuttaminen ja toimipisteiden yhdenmukaistaminen toivat konflikteja työyhteisöön. Lisäksi uusien lähijohtajien roolien tuomat epäselvyydet ja kaukaisena koettu johtokunta loivat turvattomuuden ilmapiiriä työntekijöiden keskuu-

teen. Yhtiöittämisprosessiin liittyvät käytännön muutokset työtapoihin ja -menetelmiin aiheuttivat organisaation työntekijöille eettisten ongelmien lisäksi tunteita työmäärän kasvamisesta ja tehottomuudesta. Lisäksi työntekijöiden jättäminen muutoksen ulkopuolelle sen puutteellisella viestinnällä aiheutti luottamuspulaa organisaatiota ja koko johtotasoa kohtaan. Kaiken kaikkiaan jatkuvassa muutoksessa eläminen aiheutti työntekijöille vaikeuksia säilyttää luottamuksensa organisaatiota kohtaan, jopa siinä määrin, että työntekijöiden vahva yhteisöllisyyden tunne alkoi lopulta heikentyä.

Mikäli organisaatiossa on luottamuspulaa jo ennen muutosta, on melko selvää, että luottamuksen taso pysyy alhaisena myös muutoksen aikana. Luottamus, joka perustuu rehelliseen ja avoimeen organisaation toimintaan on ehdoton edellytys menestykselle muutosprojektille ja sen johtamiselle. Johtajien tulee myös olla vilpittömiä ja totuudenmukaisia muutoksesta. (Baker 2007, 63–64). Kohdeorganisaation historiassa suuret muutokset ja kriittiset tapahtumat olivat luoneet työyhteisöihin epäluottamuksen ilmapiirin. Puutteellinen työyhteisöön tutustuminen, tyytymättömyys edelliseen lähijohtajaan ja uuden lähijohtajan toteuttamat suuret muutokset jo jossain määrin valmiiksi rikkinäiseen työyhteisöön loivat haastavat lähtökohdat henkilöstön luottamuksen rakentamiselle ja sitoutumisen onnistumiselle. Luottamuspula ja uuteen lähijohtajaan kohdistuneet odotukset kuvastuvat seuraavasta informantin kommentista:

”Mä luulen et se lähtökohtaisesti, se että tähän vanhaan palvelupäällikköön varmaan hoitajat, joitten esimies hän oli, ei oltu varmaan kovin tyytyväisiä ja varmaan odotuksia oli paljon tätä uutta palvelupäällikköä kohtaan. Ja sit hän ei vastannu oikein niihin ku hän tuli niiden muutostensa kanssa. Nii sitten tavallaan se lähti siinä mielessä jo työntekijöidenki puolesta et he odotti niin kovasti ja sittenku sieltä tuli se vastarinta ni sit se oli tavallaan molemmin puolista se tulkinta asioista.” (E2)

Oikeanlaisen vision luominen työntekijöille, muutoksen tarkoituksen kertominen siitä viestittämällä, luotettavuuden rakentaminen ja itsensä alttiiksi paneminen ovat taitoja, joita Burren ja Nanus (2007, 25) korostavat onnistuneen johtajuuden kulmakivinä. Visiolla tarkoitetaan fokuksen luomista, jossa tärkeää on sen istutus ja sovitus oman toiminnan ulkopuolelle eli koko henkilöstöön ja organisaatioon. Muutoksen tarkoituksen selvittämällä tarkoitetaan kykyä vaikuttaa ihmisiin ja luoda toiminnan merkitys työyhteisön jäsenille. Luottamuksen rakentaminen on olennainen osa johtamista, sillä se mahdollistaa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja sitoutumisen organisaatioon. Itsensä alttiiksi paneminen liittyy johtajan itsetuntemukseen ja myönteiseen itsetuntoon. Johtajan on tunnettava omat vahvuutensa, joita kehittämällä hän voi johtaa toisia. Toisaalta ihmisten johtaminen on työtä ihmisten kanssa, joten itseään ei voi etäännyttää organisaation jäsenistä. Terveeseen itsetuntoon liittyy myös omien heikkouksien tunnistaminen,

virheiden tekeminen, niiden myöntäminen ja niistä oppiminen. Myös Kets de Vries (2006, 375-376) korostaa johtajien omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista osana ansiokasta johtamista. Hän lisää, että on erityisen tärkeää, että työntekijät voivat luottaa johtajaansa. Luottamusta rakentaakseen johtajilla tulisi olla vuorovaikutustaitoja, tietoa ja innovointia, jotta työntekijät haluaisivat tehdä parhaansa organisaation eteen. Lisäksi hyvän taustatyön tekeminen, ajoitus ja realistiset tavoitteet muutoksen toteutumiselle ovat olennaisia muutoksen onnistumiselle (Baker 2007, 49). Ongelmienratkaisu ja luottamuksen lisääntyminen kohdeorganisaatiossa olisi saattanut helpottaa, mikäli esimies olisi ennen muutoksia kunnolla tutustunut toimipisteisiin sekä sen ihmisiin ja organisaatiokulttuureihin luottamusta rakentamalla. Sama toive kuvastui myös entisten työntekijöiden haastatteluista.

Tutkimuksen kohdeorganisaation toiminnan tehostamistoimenpiteisiin kuului kolmen eri toimipisteen yhdenmukaistaminen ja yhdenmukaiset toimintatavat. Työntekijöiden haastatteluiden mukaan vaikuttikin siltä, että uusi lähijohtaja yritti luoda organisaatioon omanlaisensa organisaatiokulttuurin toimipisteiden yhdenmukaisuuteen pyrkimällä ja uusien työntekijöiden rekrytoinneilla. Uuden lähijohtajan haastattelusta olikin tulkittavissa, että uuden organisaatiokulttuurin luominen olisi helpompaa kuin vanhan muuttaminen. Uuteen organisaatiokulttuuriin pyrkiminen heijastui henkilöstön vaihtuvuudella, joka käsitti uusien työntekijöiden rekrytoinnin lisäksi vanhojen työntekijöiden työsuhteen päättymistä. Ensimmäinen haastattelukommentti kuvastaa uuden lähijohtajan ajatuksia henkilöstön vaihtuvuudesta. Toisessa haastattelukatkelmassa entinen työntekijä kertoo, kuinka vaihtuvuus näkyi työyhteisössä.

”Vaihtuvuutta meillä ei nyt kauheen paljoo oo ollu, jonkun verran mutta se on ollut itseasiassa vaan hyvästä, koska ne on ollu ihmisiä jotka on tullu maailmasta joilla tää on ollu selvä. (...) Sitoutuminen on hyvä mut jos on aina sama porukka ni niihin on pesiytynyt tietyt tavat, tietyt ajatukset ni eihän niitä väännä millään. Et kyllä sellanen pieni vaihtuvuus työelämässä on selkeesti hyvä. Mä uskon et se on tervettä ihan joka paikassa.”

”Aika paljon tehtiin sitä et ei jatkettu monien jotka oli jo ollukki työsuhdetta. Tavallaan alko tuntuun et hän [uusi lähijohtaja] halus tehdä omannäkönsä siitä porukasta. Mulla on ainaki semmonen mielikuva et häntä ei edes haitannu monen lähteminen.” (E2)

Uusien ihmisten rekrytoinnissa lähijohtaja sanoi antaneensa arvoa etenkin yksityiselämä puolella työskennelleiden työhistorialle, ja erilaiselle suhtautumiselle työhön. Seuraavien kysymysten pohdinta voi kuitenkin olla paikallaan: voiko tietäntäustaisten ihmisten

rekrytoinneilla päästä parhaisiin tuloksiin työyhteisössä? Olisiko nykyiset työntekijät voitu sitouttaa organisaatioon saaden heidät työskentelemään sen menestyksen eteen? Antoiko esimies liian helpolla periksi? Turner Parish ym. (2008, 45) tutkivat niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijät sitoutumaan muutokseen, ja mitä sitoutuminen tarkoittaa muutoksen ja organisaation kannalta. Heidän tutkimuksensa osoitti, että työntekijät, joilla on hyvä suhde johtajaansa, ovat halukkaampia tukemaan muutosta. Näin ollen johtajien tulisikin tähdätä sitouttavien suhteiden luomiseen, luottamukseen ja tyytyväisyyteen alaistensa keskuudessa. Druckerin (1992, 154–155) mukaan etenkin voittoa tavoittelemattoman organisaation menestys riippuukin pitkälti siitä, pystyykö organisaatio sitouttamaan ihmisiä ja saako se heidät jäämään organisaatioon. Suorituskyvyn menettämällä voi olla kauaskantoiset vaikutukset, joiden seurauksena organisaation toiminta voi olla vaikea saada entiselleen. Ihmisiä koskevissa kysymyksissä tuleekin huomioda sellaiset seikat kuin houkutteleeko organisaatio puoleensa oikeanlaisia ihmisiä, pystyykö organisaatio sitouttamaan näitä ihmisiä ja annetaanko henkilöstölle mahdollisuus kehittyä työssään.

Työntekijöiden haastatteluista käy ilmi, että työntekijät olivat perinteisesti tottuneet jossain määrin itse johtamaan ja kehittämään työtään sekä ottamaan vastuuta. Uuden lähijohtajan mukaan on kuitenkin mahdotonta antaa työntekijöiden itse päättää asioista. Etenkin yhtiöittämisprosessin päätöksentekoon osallistuminen tai taloudellisista asioista päättäminen eivät hänen mukaansa kuulu työntekijöille. Toisaalta työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, joten pienen päätösvallan mahdollistaminen heille työhön liittyvissä asioissa olisi voinut helpottaa muutosten läpivientiä. Työntekijöiden haastatteluista kävikin selkeästi ilmi, että he halusivat olla myös itse osaltaan tekemässä päätöksiä ja vaikuttamassa. Lähijohtajien tulisikin pyrkiä luomaan itseohjautuvia tiimejä ja luopumaan tavanomaisesta esimiesorientaatiosta (Viitanen & Lehto 2005, 130). Toki tulee huomioda, että juuri muutosta johtavan henkilön tai henkilöiden tulisi johtaa muutosta sille suotuisaan suuntaan. Johtajan roolia pidetään usein tärkeimpänä muutoksessa, mutta myös koko työyhteisön merkitys tärkeä. Työyhteisö yhdessä päättää, kuinka onnistuneesti muutos voidaan toteuttaa organisaatiossa. Inhimillinen tekijä on kriittinen muutosprosessissa ja sitä ei saa vähätellä missään vaiheessa, mikäli muutos halutaan saattaa onnistuneesti loppuun. (Kanter ym. 1992, 508–512). Entisen työntekijän mukaan uusi esimies ei kuitenkaan halunnut muun työyhteisön auttavan häntä työssään, tai kuunnella muiden, organisaatiossa pitkään olleiden rivityöntekijöiden mielipiteitä. Entisen työntekijän haastattelusta korostuu työntekijöiden yhteisöllisyyden merkitys, ja se kuinka koko työyhteisö olisi haluttu mukaan muutokseen:

”Me elettiin niinku me opetettiin. Lähdetiin kattoon miten me tuetaan esimiestä, mihin asioihin hänen kannattais kiinnittää huomioo, miten hän keskustelee meidän kanssa, miten hän voisi hyödyntää meitä, että hän it-

se jaksais, miten me ajateltais tätä päätöksentekoprosessia, avattais niin et se tukis meitä kaikkia ja oli sellanen eläväisempi. (...) Ja sitä viisautta ei sit löytynyt ja sit se alko valumaan siihen et monesti ihan oikeesti tiedettiin enemmän ja hyödynnettiin enempää tietämystä niin sitten hän alko tuoda sellasia latistamisia ja sellasia henkilökohtasuuksiin menemisiä. Ja kuitenkin ollaan aika ammattiylpeitä ja mä väitän et me oltais oltu mielellään kannettu esimiestä eteenpäin.” (E1)

Yhteisöllisyyden merkitys organisaatiossa korostui useissa työntekijä-informanttien haastatteluissa. Toinen entisistä työntekijöistä kuvaili työyhteisöä myös hyvin innovatiiviseksi ja idearikkaaksi. Organisaation työntekijät kirjasivat ehdotuksia ja ideoita muutoksista paperille, mutta niitä ei entisen työntekijän haastattelun mukaan koskaan käsitelty tai viety esimiestä pidemmälle, vaikkei niitä suoralta kädeltä torjuttukaan. Ehdotuksien esittäminen työntekijöiden puolesta saattaisi johtaa merkittävään muutokseen sitoutumiseen, mikäli ehdotukset vielä otettaisiin vakavasti johtajien taholta (Baker 2007, 73). Tapausorganisaatiossa ylin johto ei koskaan päässyt tutustumaan työntekijöiden ehdotuksiin muutosten ja työn sisällön kehittämistä, jolloin työntekijät tunsivat oman työnsä arvostuksen ja luottamuksen heitä kohtaan heikkenevän entisestään. Luottamuksen puute ja kynnisyys organisaatiossa saavatkin merkittäviä muotoja silloin, kun johtajat eivät organisoineet toimintaansa johdonmukaisesti, heillä ei ole valmennustaitoja henkilöstöä kohtaan tai he eivät osaa kuunnella ja innostaa ihmisiä. Oman edun tavoittelu organisaation tai sen työntekijöiden edun edellä lisää niin ikään skeptisyyttä. (Kets de Vries 2006, 368–369). Kohdeorganisaatiossa epäjohdonmukainen toiminta ja luottamuspula näkyi erilaisina kriiseinä ja työntekijöiden vaihtuvuutena. Johtajan tulisi aina pyrkiä ennakoimaan kriisejä, olemaan niitä edellä ja selviytymään niistä. Korkean moraalin omaava, kriiseistä selviytynyt organisaatio luottaa itseensä ja sen henkilöstö luottaa toisiinsa. Sanotaankin, että ”ilman luottamusta sotilaat eivät taistele”. Lisäksi päivittäisten kriisien ja ongelmakohtien selvittely vie aina aikaa uusien ajatusten ideoinnilta. (Drucker 1992, 9–14)

5.4 Muutos entisten työntekijöiden näkökulmasta

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tapahtuneet suuret muutokset horjuttivat työntekijöiden luottamusta vakaaseen ja turvalliseen työpaikkaan. Epävarmuus ja organisaation ylemmiltä tasoilta sanellut muutokset johtivatkin lopulta useiden työntekijöiden irtisanoutumiseen ja työpaikan vaihtoon. Entiset työntekijät kritisoivat voimakkaasti etenkin organisaation johtoa, sekä uutta lähijohtajaa ja hänen tapaansa toimia. Tähän tutkimukseen haastateltiin kahta kohdeorganisaation entistä työntekijää, joiden työsuhte kohde-

organisaation yksiköissä oli ollut pitkä, toisella vuodesta 2007 ja toisella vuodesta 2005 alkaen. Molemmat informantit työskentelevät tällä hetkellä vastaavissa tehtävissä kuin aikoinaan kohdeorganisaatiossakin. Tutkimuksen tässä osiossa käsitellään pääasiassa näiden kahden entisen työntekijän ajatuksia muuttuvasta työympäristöstä, sekä pohditaan syitä, jotka heillä johtivat työpaikan vaihtoon. Luvussa käsitellään myös sitä, miksi johtokunta joutui lopulta puuttumaan työyhteisön konflikteihin, ja mitä sillä saavutettiin. Luvun pohjana on käytetty muun muassa organisaatiopsykologian teoriaa, jonka avulla tarkastellaan yksilön tunteiden merkitystä muutokseen, sekä tekijöitä, jotka motivoivat yksilöä työntekoon.

Nykymaailmassa, jossa talouden ja tehokkaan toiminnan merkitystä organisaatiossa korostetaan aina vain enemmän ja enemmän on helppo unohtaa inhimillisuus ja yksilöiden oma sisäinen maailma (Kets de Vries 2006, 15–16). Työyhteisön yksilöiden emotionaalinen puoli tulisi kuitenkin aina huomioida (Rasimus 2005, 148; Kets de Vries 2006, 15–16). Usein yrityksen toimintaa ohjaavat tai sen muuttamiseen pyrkivät muutosagentit, konsultit tai johtajat tapaavat keskittyä ongelmien oireisiin ja sivuuttaa perimmäiset syyt käsitellen vain organisaatiossa tapahtuvaa pintakäyttäytymistä. Liian usein vain se mikä näkyy, on olemassa. (Kets de Vries 2006, 333–334). Johtajuustutkija, psykologi Manfred Kets de Vries on tutkinut tunteiden merkitystä ja persoonallisuuden prototyyppejä työyhteisössä organisaatiopsykologian näkökulmasta. Organisaatiopsykologiassa käsitellään ihmisten ja työn välistä vuorovaikutusta, sekä ihmisten välisiä keskinäisiä suhteita. Näistä näkökulmista voidaan avartaa uudenlaisia ajattelutapoja organisaation toimintaan ja etenkin erilaisten haasteiden, kuten isojen muutosten, menestyksekkääseen läpivientiin.

Tunneällyn todistetuista hyödyistä huolimatta organisaatioelämä suhtautuu yleensä nuivasti ihmisten tunnemaailmaan. Itsensä tuntemista ja omien ajatusten syvimpiä merkityksiä helposti väheksytään tai niille ei anneta arvoa. Ilman tunteita ei kuitenkaan ole intohimoa tai toimintaa. Kaikilla tärkeiksi koetuilla asioilla on tunneperäinen merkitys, ja tämä pätee niin organisaatioissa kuin ihmisten omassa elämässäänkin. (Kets de Vries 2001, 57–58, 368). Kohdeorganisaatiossa työskennelleiden informanttien haastattelusta kuvastuu voimakas tunnelataus heidän muistellessa entistä työpaikkaansa. Tunteiden taustalla on monenlaisia merkityksiä työporukan hyvän yhteishengen tunteista epäoikeudenmukaisen johtamisen tunteisiin. Tunteilla saattaa olla suuri merkitys myös työpaikalla vallitsevaan yleiseen ilmapiiriin, sillä se vaikuttaa kanssakäymisen tyyliin ja kommunikointiin ihmisten välillä. Omien tunteiden hallitseminen mahdollistaakin toisten ihmisten kanssa toimeentulemisen. Kiinnostus omia tunteita kohtaan, toisia kohtaan ja tunteiden jakaminen muiden kanssa ovat menestystekijöitä organisaation toiminnassa. Erityisesti stressipitoisissa tilanteissa tunteiden hallinnalla ja käsittelyllä johtaja voi vaikuttaa alaistensa kasvuun, kehittymiseen, oppimiseen, motivointiin ja luovuuteen. (Kets de Vries 2001, 57, 93). Kohdeorganisaation historiassa oli tapahtunut paljon tunnepitoi-

sia muutoksia. Muutokset johtivat kuitenkin lopulta lukuisiin henkilöstövaihdoksiin, joten voidaankin pohtia huomioitiinko kohdeorganisaatiossa riittävästi alaisia ja heidän tunteitaan?

Kun johtaja ei tiedosta omia vahvuuksiaan tai heikkouksiaan, toimintatapojaan tai ei tiedä sitä, mitä muut hänestä ajattelevat ja miksi, ovat edellytykset epäonnistumiseen jo olemassa. Oman toiminnan motiivien pohtimisen sijaan sorrutaan vajavaiseen viestintään, ongelmien ratkaisematta jättämiseen, muiden syyttelyyn ja epätarkoituksenmukaiseen käyttäytymiseen. Kun johtaja ei tunne itseään tai myönnä oman toimintansa tarkoituksiperiä, tuntevat alaiset itsensä harhaanjohtetuiksi ja sitoutuminen organisaatioon vähenee. Epätarkoituksenmukainen toiminta ja käyttäytyminen heikentävät vähitellen koko organisaatiota. (Kets de Vries 2006, 368–369). Organisaatiolla tulisi kuitenkin olla yhtenäisyyttä kaikessa tekemässään varojen käytöstä ihmisten kohteluun (Baker 2007, 63). Kohdeorganisaation entisten työntekijä-informanttien mukaan työilmapiiri heikkeni hyvästä huonoon pikkuhiljaa, sillä uudenlainen johtamistyyli, jossa saneltiin säännöt eikä kysytty tai kuunneltu työntekijöiden mielipiteitä, aiheutti erimielisyyksiä ensin johtajien ja alaisten välisissä suhteissa, mutta myöhemmin myös työntekijöiden keskinäisissäkin suhteissa:

”Alkuun ku mä oon sinne menny, ni sillon kaikissa [toimipisteissä] oli hyvä työilmapiiri, mun mielestä kaikissa oli kauheen mukava olla. Mun mielestä se johtamistyyli alko vähän hajottaa sitä, se oli vähän sellasta niinko hajota ja hallitse -tyyppinen. (...) Ja se alko aika pian mun mielestä näyttään siltä, et se ei ollu kauheen niinku mun mielestä kauheen organisointua tai järjestelmällistä se et mitä tehtiin ja miks tehtiin. Vaan se saatto vähän niinku, riippuen kuinka hyviä perusteluja ja kuinka onnistunut keskustelu oli niin sit tavallaan toimittiin vähän sen mukaan niissä päätöksissä et se alko varmaan hajottaa ihmisiä keskenänsä. Se ei ollu johdonmukaista. Mä koin lähteväni sieltä aika hajanaisessa tilanteessa.” (E2)

”Mä väitän et ois pitäny ton kuvion, ku sit alettiin miettiin et miks se alko menemään niin rempalleen, se ois pitäny pysäyttää se koko homma ja kattoo, että mimmosta tukee ja osaamista ja systeemiä tarvitsee tällänen johto. Onko se oikea johto, tarviiko siihen väliin esim joku meistä [työntekijöistä], joku sellanen ku ois ikäänkun sellanen henkilöstövastuullinen siellä se ois pitäny jotenki se kuvio avata ja miettiä uudestaan sit se johdon roolikin vähän toisella tavalla.” (E1)

Entisten työntekijöiden haastatteluista ilmenee, että johdon epäorganisoitu toiminta laajeni hiljalleen koko organisaatioon työilmapiiriä huonontaan, ja aiheuttaen lopulta työntekijöiden välisiä konflikteja. Entisten työntekijä-informanttien mukaan organisaatiossa työnilmapiirin heikentyminen näkyi yhteistyökyvyttömyyden lisääntymisenä ja työntekijöiden vaihtuvuutena. Toisen entisen työntekijän haastattelun mukaan työntekijöiden ajatusten aliarvioiminen, ja kuuntelematta jättäminen aiheutti monenlaisia latistavia tunteita. Myönteisempää ilmapiiriä kohdeorganisaatiossa olisi voitu mahdollisesti lisätä osallistamalla kohdeorganisaation työntekijöitä muutokseen ja kuuntelemalla heidän tuntemuksiaan. Organisaation sisäiseen ihmissuhdejohtamiseen panostaminen olisi voinut helpottaa muutoksen onnistumista. Organisaatioiden tulisikin arvioida, virallisesti ja epävirallisesti, työntekijöiden tuntemuksia ihmissuhteista ja oppia, kuinka voisivat paremmin vaalia ja kehittää niitä. (Turner Parish ym. 2008, 45).

Johtajien ristiriitaisen käyttäytymisen voidaan organisaatiopsykologian näkökulmasta todeta johtuvan siitä, ettei yksilö ole tietoinen itseään ohjaavista psyykkisistä voimista ja tunnetiloista. Tällöin niin sanotut sisäiset tunnetilat hallitsevat yksilöä, ja sanelevat heidän päätöksensä ja käyttäytymisensä. Niin kauan kuin omia tunnetiloja ja sisäisiä tapahtumia ei tiedosteta, syntyy ristiriitaisia tapahtumia. Voidaankin väittää, että ilman tunteita ei ole toimintaa, sillä kaikki tärkeä toiminta on vahvasti tunnepitoista. (Kets de Vries 2006, 20–22). Toinen entisistä työntekijöistä kertoi uuden lähijohtajan johtamistyylin olevan hyvin itsekästä ja muiden tunteet huomioimatta jättävää. Eronneiden työntekijöiden mielestä uuden lähijohtajan tapa hoitaa asioita ja vuorovaikutus alaisten kanssa tuntui haastavalta:

”Toimintatapana se et hän puhuu enemmän ku kuuntelee. Hän harhautu puhumaan jostain aivan muusta. Ja just se järjestelmällisyys ja organisoiminen toiminnassa. Ni en mä osaa sanoo niitä luonteenpiirteiks mut sellasiks et opettelua vaatii kuitenkin.” (E2)

”On se sitten liikelaitos tai ei, organisaatio mikä tahansa, niin esimiehen keskeinen tehtävä on miettiä oma ittensä. Et minkälaisessa roolissa sä teet ja joskus vaan täytyy tehdä vähän hankaliakin päätöksiä, jotka ei miellytä kaikkia, myöskin kantaa se vastuu niistä päätöksistään.” (E1)

Johtajan tulee tuntea itsensä yksilönä ja tiedostaa omat toimintansa vaikutukset ja ottaa niistä vastuu. Myös kritiikin ja arvostelun vastaanottaminen tulee hallita. (Rasmus 2005, 148–149). Toisessa entisen työntekijän kommentissa korostuukin johtajan oman roolin etsiminen ja vastuunottamisen tärkeys. Johtava asema ei määrittelekään menestystä vaan se, että johtaja ottaa vastuun teoistaan. Johtajan tulee ottaa työ vakavasti ja tunnustaa se, että työhön on kasvettava. Joskus se vaatii erilaisten taitojen kartuttamista.

Vastuunoton kartuttaminen saa ihmiset tarkastelemaan itseään laajemmasta näkökulmasta ja lisäämään oman itsensä arvostusta. (Drucker 1992, 192–193). Uuden lähijohtajan vastuualueisiin lukeutui kuitenkin runsas määrä erilaisia tehtäviä. Ilman aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä tai yhtiöittämisprosessin kaltaisista suurista muutoksista teki muutoksen johtamisen erityisen haastavaksi uudelle lähijohtajalle. Suuren vastuun kantaminen ilman asianmukaista tukea aiheuttikin mahdollisesti johtajaroolien sekavuutta, epäjohtomukaista toimintaa ja alaisten tyytymättömyyttä.

Kohdeorganisaatiossa uuden lähijohtajan rooli oli haastava, sillä hänen mukaansa apua työhön ei ollut helposti saatavilla. Toinen entisistä työntekijöistä olikin muiden työntekijöiden kanssa havainnut uuden lähijohtajan suuren työtaakan muun muassa yhtiöittämisprosessissa, sillä käytännön muutostyö lankesi usein hänelle toisen lähijohtajan ajanpuutteen vuoksi. Liiallinen työmäärä aiheutti entisen työntekijä-informantin mukaan uudelle lähijohtajalle paljon ylimääräistä selvitystyötä, jolloin osa työtehtävistä hoidettiin huolimattomasti tai jätettiin kokonaan hoitamatta. Muutosten toteuttaminen oli informantin mielestä kokonaisuutena liian vaativaa uudelle lähijohtajalle, joka olisi ehdottomasti tarvinnut tukea ja perehdytystä työhönsä. Informantin mukaan tuntui siltä, ettei kukaan oikein tiennyt miten uuden organisaatiomallin olisi käytännössä kuulunut toimia, eikä kukaan edes yrittänyt selvittää miten asiat olisi oikeasti kuulunut hoitaa. Entisen työntekijän mukaan tiedon puuttuminen tai sen selvittämättä jättäminen johtikin usein tulkinnanvaraisiin tapoihin toimia. Informantti myös kritisoi sitä, ettei johtokunta puuttunut epäselvyyksiin, vaan antoi informantin mukaan ”sokeasti valtaa” organisaatiossa toimiville lähtijohtajille. Lopulta epäselvyyksien ja ristiriitojen kärjistyttyä kesällä 2010 entinen työntekijä otti yhteyttä johtokunnan puheenjohtajaan ja pyysi johtokunnan apua tilanteen selvittämiseen:

”Olin puheenjohtajaan yhteydessä ja kerroin missä me mennään ja miten mä toivoisin että he tukisivat meitä, et me saatas sellasta avointa keskustelua ennenku meiän asiakkaat alkaa huomaamaan että me ei voida hyvin. (...) Jos esimies tarvii tukea ja se työmäärä on iso niin onhan se ihan selvää ettei hänen kuormituksensa ole yhtään sen vähäpätöisempää kuin jonkun toisen. Ja näitä ideoita me yritettiin sit mieltä et mitä ne vois olla, ja ne oli ihan hyviä ideoita mut valitettavasti ne jäi sit vaan paperin tasolle, ne ei koskaan lähteny sit elämään. (...) Mut ei se sit oikeen mihenkään johtanu ja onhan sieltä sit mun jälkeenki lähteny kosolti porukkaa pois. Varmaan se pyöröovi -syndrooma sit edelleenki jatkuu et valitettavasti näyttää vähän siltä et sinne on osa jääneet osin vain siitä syystä, henkilöt, jotka ei perhetilanteensa tai muuten sit ei oo mahdollista. Tai ovat eläkkeelle jäämässä niin ei sit oo mieltä lähtee.” (E1)

Johtokunnan mukaan tulemisella käytännön ongelmiin saatiin aluksi hyviä keskusteluja ja pohdintoja aikaiseksi, mutta lopulta entisen työntekijän mukaan ratkaisut jäivät vain pinnallisiksi, eikä todellisiin ongelmiin päästy käsiksi. Kohdeorganisaatiossa ei pystytty saavuttamaan työntekijöiden tunnepitoista sitoutumista, jolla olisi mahdollisesti voitu estää työntekijöiden irtisanoutumisia. Epäjohdonmukaisuuksien ja ristiriitojen edelleen jatkuessa osa työntekijöistä vaihtoikin työpaikkaa. Kuten Kets de Vries (2001, 2007) myös Turner Parish, Cadwallader ja Busch (2008, 44–45) toteavat, että tunnepitoisella sitoutumisella muutokseen on merkittävä, ellei merkittävin, vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta. Tunnepitoinen sitoutuminen kun vaikuttaa muun muassa yksilölliseen oppimiskykyyn, suorituskyvyn paranemiseen ja muutoksen toteuttamisen onnistumiseen. Tunnepitoisella sitoutumisella on myös vahva merkitys asenteisiin muutosta kohtaan, kuten käsityksiin muutoksen toteutuksen onnistumisesta. Kohdeorganisaation entiset työntekijät kokivat muutoksen toteutuksen puutteellisena, koska työntekijät ja heidän ajatuksensa jätettiin huomioimatta. Johtokunnan puuttuminen työyhteisön konflikteihin koettiin myös entisen työntekijä-informantin mukaan hyödyttömänä. Tunnepitoista sitoutumista ei entisten työntekijöiden haastatteluiden mukaan tapahtunut, mikä aiheutti työntekijöiden suuren vaihtuvuuden. Entisten työntekijöiden haastatteluiden mukaan henkilöstön väliset ristiriidat lisääntyivätkin muutosten myötä aina vain enemmän ja enemmän, ja samalla myös henkilöstön vaihtuvuus kääntyi kasvuun.

Kohdeorganisaatiosta irtisanoutuneet informantit arvioivat, että vähintään kymmenkunta työntekijää vaihtoi työpaikkaa yhtiöittämisprosessin ja uusien muutosten aikana. Syitä työpaikan vaihtoon on toki vaikea sanoa yksioikoisesti kahden entisen työntekijän haastattelun perusteella, vaan todeta syiden johtuvan useista asioista, henkilökohtaisista tunteista ja tekijöistä. Yksilön kyky työskennellä, työn luonne, resurssit työntekoon, johtamistyyli alaisten ohjaamisessa, työyhteisö ja koko organisaation rakenne ratkaisevatkin organisaation toiminnan tehokkuuden ja onnistumisen (Schein 1994, 98). Molemmat kohdeorganisaatiosta irtisanoutuneet olivat yhtä mieltä siitä, mitä kohdeorganisaatiossa olisi voitu tehdä toisin:

”Oltais aidosti istuttu saman pöydän ääreen ja ois syntyny sellasta aitoo hyvää lämminhenkistä keskustelua ja semmosta yhteistyötä. Se armeliaisuus [esimiehelle] häntä itseään kohtaan et hänen ei tarvitse osata kaikkea itse. Se et hän ois kuitenkin oikeesti vieny niitä asioita eteenpäin ja selvittäny, ettei ne ois jääny jonnekki tänne näin. Se ois oikeesti et oltais pohdittu näitä. Mä toivon et hän ois kasvanu siellä esimiehenä se on aina kauheen hieno nähdä ku on muutosta hyvään ja osaamista.” (E1)

”Just se et hän olis ensin tullu tutustuakseen siihen työyhteisöön ja niihin toimintatapoihin ja siihen toimintaympäristöön jossa toimitaan. Ja vasta

sitten lähteny tekeen ehdotuksia ja muutoksia. Mikä mielikuva mulle on jääny niistä alkuajoista ni mun mielestä hän vaan sano niitä [päätöksiä, muutoksia] ja sit se alkoki se kauhee keskustelu sen jälkeen aina siellä kahvihuoneessa.” (E2)

Erilaiset tekijät motivoivat yksilöä työntekoon ja organisaatiossa työskentelemiseen. Ihmisten kyky työskennellä tehokkaasti, sitoutuneesti ja innokkaasti organisaation puolesta on yhteydessä yksilön ajatusmaailmaan siitä, mitä organisaatio antaa hänelle ja mitä hän voi antaa organisaatiolle vastineeksi. Se onko vaihdon välineenä organisaation ja yksilön välillä esimerkiksi raha tehdystä työstä, turvallisuuden tunne vastineeksi lojaaliuudesta organisaatiota kohtaan tai vastuun lisääminen tuottavan työn vastineena, ovat kaikki yksilön arvomaailmasta riippuvia asioita, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja joilla organisaatio voi motivoida alaisiaan työntekoon. (Schein 1994, 99). Toinen entisistä työntekijöistä sanoi suurimmiksi lähdön syikseen konkreettiset työhön liittyvät asiat, kuten palkkaus ja työaikojen joustavuus. Toisaalta haastattelusta oli tulkittavissa myös se, että informantti olisi saattanut jäädä työpaikkaan, mikäli olisi kokenut siellä olevan enemmän sinne sitouttavia asioita. Haastattelussa hän totesikin, että työpaikan vaihtoa puoltavat asiat olivat suuremmat, kuin sinne sitouttavat tekijät:

”No tota tavallaan monien asioiden summa [miksi vaihtoi työpaikkaa]. Ei olu mitään sellaistaakaan mikä ois mua siellä pitänyt.” (E2)

Ihmislouenteen monimutkaisuus ilmenee Scheinin (1994, 93–94) mukaan monen asian summana. Yksilölliset tarpeet vaihtelevat elämäntilanteen mukaan, jolloin erilaiset tarpeet ja motiivit yhdistyvät erilaisiksi arvoiksi ja tavoitteiksi eri ihmisillä. Työnteossa joillekin raha voi toimia tarpeiden tyydyttäjänä, toisille taas itsensä toteuttaminen työnsä kautta. Näin ollen erilaiset tekijät voivat sitouttaa yksilöä työskentelemään organisaatiossa. Yksilön tyytyväisyyden ja organisaatiossa työskentelyn tehokkuus ovat yhteydessä toisiinsa. Työn luonne, työntekijän ammattitaito tai työyhteisö voivat kaikki vaikuttaa yksilön kykyyn tuntea ja tehdä työtään. Toinen entisistä työntekijöistä sanoi työpaikan vaihdon olleen useiden asioiden summa. Suuret muutokset, ja niiden mukanaan tuoma käytännön asioiden huono organisointi, sekä tyytymättömyys johtajiin olivat suurimpia kohdeorganisaatiosta lähdön syytä. Haastattelusta oli myös tulkittavissa informantin tyytymättömyys tulostavoitteiden tulkintaan, sekä voimakas halu vaikuttaa itse omaan työhönsä ja muutoksiin. Johtokunnan puuttuminen muutosten tuomiin konflikteihin oli informantin mukaan viimeinen toivo saada asiat järjestymään, mutta todettuaan sen lopulta hyödyttömäksi avunannoksi, hän jätti työpaikkansa. Kohdeorganisaation entisen työntekijän mukaan työnteko uudessa työpaikassa näytti työnteon uudesta näkökulmasta:

”Tän myllyn jälkeen uusi työpaikka oli armelias. Et mä ajattelin et voiks töissä voida näin hyvin ja voiks tää olla näin kivaa.” (E1)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ei osattu arvostaa riittävästi työntekijöiden panosta ja ajatuksia muutokseen. Sekavat johtamiskuviot aiheuttivat henkilöstön välisissä suhteissa lopulta suuria ristiriitaisia tilanteita, jolloin osa työntekijöistä koki omalta osaltaan organisaatioon sitoutumisen tai motivaation työhön riittämättömäksi. Organisaation johtajien tulisi tiedostaa, että alaisilla on muitakin motiiveja työntekoon kuin raha. Näin ollen johtajien tulisi muovata organisaatioita, joissa arvostetaan jokaisen työntekijän panosta ja annetaan tunnustusta. Johtajat, jotka tietävät uuden oppimisen innostavan ihmisiä, ottavat vastuun työyhteisön kehittamisestä ja edistävät alaistensa kehittymistä ja henkistä kasvamista. Johtajien tulisi myös ymmärtää työntekijöiden tarpeet saada viestiä uusista asioista ja uuden osaamisen kehittamisestä, kun asiat ympärillä muuttuvat. Työntekijöiden tulee saada jakaa tietoa myös muiden kanssa, mikä johtaa yhteiseen oppimiseen ja organisaation kehittämiseen. (Kets de Vries 2006, 376–377). Kohdeorganisaatiossa työntekijöille ei annettu riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, mikä aiheutti tyytymättömyyttä ja huonoa ilmapiiriä. Työyhteisön ongelmien tarkasteltu syvällisemmällä tasolla epäonnistui myös johtokunnalta, jolloin asioiden selvittely oli vain paperille kirjattuja ajatuksia, eikä käytännön ongelmanratkaisua.

Yksilön motivoitumisella työhönsä ei ole yksiselitteistä ratkaisua. Yksilöt esimerkiksi suhtautuvat eri tavoin erilaisiin johtamistyyliin, eikä ole olemassa johtamistyyliä, joka toimisi jokaiselle organisaation työntekijälle samanaikaisesti samalla tavalla. Johtajien tulisi suoraan toimintaan menemisen sijaan edetä varovasti tilanteita laajasta näkökulmasta ennakoiden ja yksilön tarpeet huomioon ottaen. (Schein 1994, 94–101). Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa suuret muutokset ja niiden johtaminen aiheuttivat työntekijöissä tyytymättömyyttä, joka johti lopulta työntekijöiden irtisanoutumisiin. Entiset työntekijät eivät haastatteluiden perusteella pystyneet enää työskentelemään organisaatiossa, jossa jokainen työpäivä tuntui suorittamiselta ja raskaalta. Työhön sitouttavia asioita ei enää koettu olevan kohdeorganisaatiossa, kun työilmapiiri heikkeni monien asioiden seurauksena. Työssä viihtyminen onkin tärkeä osa elämää, ja työn vaikutus yksilön hyvinvoinnille on merkittävä. Kets de Vries (2006, 379–381) puhuu niin sanotusta elämänmyönteisestä organisaatiosta. Tällainen organisaatio vahvistaa työn positiivisia puolia, jotka antavat yksilölle tunteen työn mielekkyydestä ja merkityksellisestä työstä. Tällaisessa organisaatiossa ihminen voi tuntea eheyttä ja tasapainoa, sekä tuntea itsensä kokonaiseksi ja eläväksi osana organisaatiota. Ihmisiä arvostetaan ja heidän työpanoksensa saa tunnustusta. Työpaikka luo ihmisen elämään merkityksiä ja elämänlaatu määrää ihmisten keskinäisten vuorovaikutussuhteiden laadun.

6 DISKUSSIO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yhteiskunnallisessa päätöksenteossa pohditaan jatkuvasti, kuinka kunnallista toimintaa ja kuntalaisten palveluita voitaisiin tuottaa taloudellisemmin ja tehokkaammin. Kuluva-
na vuonna 2012 on julkisuudessa puhuttu paljon esimerkiksi kuntaliitoksista ja uusien kuntien perustamisesta, jolloin pienemmän kunnan yhdistämisellä isomman yhteyteen uskotaan palvelujärjestelmän saavuttavan paremman toimivuuden tulevaisuudessa. Samantyylinen oli linjaus jo vuonna 2006 käynnistetyssä Paras-hankkeessa, jossa palvelurakennemuutos perustui kuntien yhteistyölle. Palveluiden erilaisia tuottamistapoja arvioidaan kaiken aikaa, kuten myös sitä, mikä määrittää yksilön ja yhteiskunnan vastuun rajat. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan palvelut koetaan pirstaleisiksi ja haastaviksi toteuttaa samaan aikaan tehokkaasti ja oikeudenmukaisesti. Näin ollen erilaisia vaihtoehtoja kokeillaan ja mallia otetaan muualta. Esimerkiksi yleislääketieteen professori Mauno Vanhala puhuu englantilaisen mallin puolesta, jossa terveydenhuollon järjestämisestä vastaisi voittoa tavoittelematon osuuskunta (Pelastaako osuuskuntamalli – – 2012). Sen sijaan Yhdysvalloista Suomeen kantautunut suosittu uuden julkisjohtamisen oppi lähentää julkissektoria kohti yksityisen sektorin toimintatapoja, jolloin etenkin taloudellisten asioiden merkitys toiminnassa korostuu. Talouden painotuksesta puhutaankin muun muassa termein tuloksellisuus, tuottavuus ja kustannustehokkuus. Terveystaloudessa voidaan lisäksi pohtia vaikuttavuuden merkitystä, jolloin tarkastellaan palveluiden vaikutuksia suhteessa tavoitteisiin. Nykypäivänä sanotaan, että yksityiset terveyspalvelut saattavat olla kunnille ainoa tapa toteuttaa lakisääteinen velvoitteensa, sillä palveluiden kysyntä ylittää niiden tarjonnan. Sosiaali- ja terveyspalveluiden yksityistämistä ja ulkoistamista harkitaan kaiken aikaa useissa kunnissa, ja esimerkiksi Rääkkylän kunnassa koko sosiaali- ja terveysala on ulkoistettu yhdelle terveydenhoito-yhtiölle (Rääkkylän terveyspalveluiden – – 2012). Malleja toteuttaa palvelutuotantoa on kuitenkin monia, ja niiden toimivuutta on usein vaikea mitata etenkin lyhyellä tähtämellä.

Lakisääteinen velvoite palveluiden järjestämisestä muuttuu liiketoiminnaksi silloin, kun toimitaan kilpailuilla markkinoilla liiketaloudellisin periaattein. Kunnallisia liikelaitoksia ei saa uuden lainsäädännön myötä enää perustaa, mikäli kunnalle palveluja tuottavan liikelaitoksen toiminta on kilpailutilanteessa yksityisten markkinoiden kanssa. Niin sanottu mahdollinen yhtiöittämisvelvollisuus onkin yksi syy siihen, miksi yhtiöittäminen on kasvussa. On myös sanottu (Yhtiöittäminen ei lisää – – 2009), että kuntien omistamat osakeyhtiöt houkuttelisivat joustavammilla työajoillaan työvoimaa myös syrjäseuduille, joihin on usein hankalaa työllistää etenkin lääkäreitä, sillä kunnallisella puolella omaan työhön ja palkkaan vaikuttaminen saattaa olla haastavampaa, kuin mitä

yksityisellä puolella. Kunnallisen osakeyhtiön oletetaan autonomian lisäksi tuovan myös esimerkiksi parempaa ja laadukkaampaa palvelua, joustavuutta sekä tehokkaampaa päätöksentekoa (JHL 2001, 5). Lainsäädännöllisesti kunnallinen osakeyhtiö ei eroa yksityisestä osakeyhtiöstä, vaikka osakeyhtiö olisikin täysin kunnan tai kuntien omistama. Näin ollen liike-elämää koskeva lainsäädäntö saattaa estää demokratian ja läpinäkyvyyden organisaation toiminnassa, sillä julkiseen sektoriin kuuluvan organisaation asiat eivät ole julkisia osakeyhtiössä, mikäli sen hallitus ei toisin päättä. Asioiden julkaisematta jättäminen sotii kuntien avoimuuspolitiikkaa ja läpinäkyvää toimintaa vastaan. Kunnalliset osakeyhtiöt eivät yleensä ole perustettu voiton tavoittelun takia. Kuitenkin lain mukaan osakeyhtiön päätavoitteeksi määritellään voiton tavoittelu, joten näin ollen kunnallinen toiminta saattaa tuottaa myös voittoa. Päätäjien mukaan kyse on usein kuitenkin vain kuntien lakisääteisen tehtävän toteuttamisesta, eikä varsinaisesti kunnan markkinoille menosta. (Kunnat.net)

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi: validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman vahvat validiteetin ja reliabiliteetin piirteet. Virheiden välttämäminen onkin yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228). Tutkimuksen *validiteetti* tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, miten tutkimusmentelmissä tehdyt valinnat vastaavat sitä asiaa tai ilmiötä, mitä niillä on haluttua tutkia ja selvittää (Grönfors 1982, 173–175). Tutkimuksen *reliabiliteetti* tarkoittaa eri tutkimuskertojen mahdollisuutta päätyä samaan lopputulokseen. Näin ollen reliabeli tutkimus antaa tutkimustuloksia, jotka eivät ole satumanvaraisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Lisäksi reliabeli tutkimus on ristiriidaton (Grönfors 1982, 175).

Grönforsin (1982, 37) mukaan abduktiota toteuttava tutkimus suhtautuu validiteettiin hieman eri tavalla kuin perinteisempi laadullisen tutkimuksen analyysiä toteuttava tutkimus. Hänen mukaansa abduktiivisessa päättelyssä aineisto on aina validia kaikkine mahdollisine ristiriitaisuuksineenkin, sillä tutkijan tekemät havainnot ja päätelmät ovat abduktiivisen analysoinnin tuomaa tulosta. Merkitystä on ainoastaan sillä, miten tutkija hyödyntää keräämänsä aineistoa ja analysoi sitä. Vaikka Grönforsin tulkinnan mukaan abduktiivisessa päättelyssä aineisto on aina validia, siitä huolimatta tutkija haluaa korostaa tutkimuksen luotettavuutta tekemällä tarkkaa selostusta koko tutkimuksen ajan tutkimuksen eri vaiheista ja toteutuksesta (ks. esim. Grönfors 1982, 178; Hirsjärvi ym. 2007, 227).

Validiteetti tarvitsee seurakseen reliabiliteettia. Reliabiliteettiä voidaan Grönforsia (1982, 175–176) mukailen tarkastella aineiston mitattavuuden eli yhdenmukaisuuden

näkökulmasta. Tällöin kiinnitetään huomiota havainnointitarkkuuteen, objektiivisuuteen ja ilmiön jatkuvuuteen eli samankaltaisuuteen. Käytännössä näillä voidaan tarkoittaa indikaattorien vaihtoa, useampia havainnointikertoja ja useiden havainnoitsijoiden käyttöä. Tässä pro gradu -tutkimuksessa luottavuuden arviointiin pyrittiin kattamaan koko tutkimusprosessi, jossa luotettavuuden kriteerinä toimi tutkija itse (Eskola & Suoranta 2001, 210). Reliabiliteettin pyrittiin muun muassa haastattelutilanteissa kysymällä samoja asioita useaan kertaan eri muodoissa. Kohdetta pyrittiin ennen kaikkea ymmärtämään puolueettomasti ja ilmiöön liittyvät ennakoajatukset poissulkien. Tutkijan avoin puolueettomuus onkin yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen lähtökohdista (Eskola & Suoranta 2001, 210). Tutkimuksessa puolueettomuutta edustaa myös se, että haastatteluissa pyrittiin ottamaan mahdollisimman laaja-alaisesti erilaisia näkökulmia huomioon, välttämällä pelkkien kärjistyksien tai jyrkkien mielipiteiden esittämistä tutkimustuloksina. Lisäksi suorien haastattelukatkelmien käyttö tutkimustulosten esittelyssä kertoo suoraan juuri sen, mitä tietty informantti on halunnut aiheesta sanoa.

6.3 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi kohdeorganisaation toiminta on päätetty yhtiöittää, ja millaisia ennako-odotuksia ja -ajatuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on yhtiöittämistä kohtaan. Tutkimustulokset luvuissa neljä ja viisi oli karkeasti jaoteltu niin, että luvussa neljä käsiteltiin erityisesti yhtiöittämisprosessin toimintaa ja käytännön muutoksia kohdeorganisaatiossa ja luvussa viisi työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden merkityksiä yhtiöittämisprosessissa. Luvussa neljä käsiteltiin muun muassa yhtiöittämistä uuden julkisjohtamisen näkökulmasta, tuloksellisuusajattelua, työn eettistä ulottuvuutta ja tiedonkulkua yhtiöittämisestä. Luvun viisi käsiteltäviä asioita olivat terveydenhuollon johtajuuden problematiikka, organisaatiokulttuurin muuttaminen, sitoutumisen ja luottamuksen merkitys sekä yksilön rooli muutoksessa organisaatiopsykologian näkökulmasta.

Tutkimustuloksista selviää, miksi kohdeorganisaation toiminta päätettiin yhtiöittää. Kunnanjohtajan haastattelusta sekä yhtiöittämis-asiakirjoista selvisi, että osakeyhtiötä kaavailtiin nykyisen isäntäkunta-mallin tilalle, koska nykyinen toimintamuoto oli kuntien kesken alun perin sovittu vain välivaiheeksi. Liikelaitosta ei harkittu liiketoimintamuodoksi enää sen jälkeen kun EY:n tasolta tullut päätös kilpailuilla markkinoilla harjoitettavasta toiminnasta aloitti valtion tasolla lakialoitteen laadinnan niin sanotusta yhtiöittämisvelvoitteesta. Oma talous ja sen mittaamisen helpottuminen nähtiin osakeyhtiön positiivisiksi puoliksi, eikä kunnallinen vyörytyskulttuuri näin ollen pääsisi enää sotkemaan organisaation taloutta. Lisäksi osakeyhtiön oma itsenäinen hallitus ja kunnasta irtaantuminen olivat perusteita yhtiöittämiselle. Osakeyhtiön itsenäisempi päätök-

senteko mahdollistaa joustavamman toiminnan, johon kuuluvat mahdollisuus toimia kilpailuilla markkinoilla ja monipuolisempien palveluiden tarjoaminen. Lisäksi hyvät kokemukset muista vastaavista terveydenhuolloista ympäri Suomen olivat tutustumiskäyntien perusteella tehneet hyvän vaikutuksen yhtiöittämisen tuomista tuloksista ja vahvistaneet päätöstä kohdeorganisaation yhtiöittämiselle.

Tutkimustulosten perusteella haastatteluihin osallistuneet työntekijä-informantit eivät olleet yhtiöittämisprosessin aikana erityisen tietoisia muutoksen kulusta tai siihen johtaneista syistä. Epätietoisuus aiheutti osalle huolta ja ahdistusta, sillä tulevaisuus koettiin epävarmaksi ja tiukempia aikoja pelättiin. Erityisesti taloudellisen puolen ja tulostavotteiden kiristyminen koettiin ei-toivotuiksi ominaisuuksiksi työhön ja tulevaisuuteen liittyen. Taloudellisten asioiden korostunut merkitys oltiin huomioitu omassa tai muiden työssä, ja erilaisten mittareiden käytön todettiin lisääntyneen esimerkiksi tuotteistamisen ja työajan tarkemman valvonnan ja raportoinnin suhteen. Talouden ja tuloksellisuuden korostaminen aiheuttivat haastatteluiden mukaan työyhteisöön konflikteja työntekijöiden vertaillessa toistensa työpanosta ja tuottavuutta. Lisäksi koettiin, että toisten ammattiryhmien oli helpompi tehdä tulosta, ja saada asiakkaita kuin toisten. Haastatteluissa osa informanteista koki toimintojen yhdenmukaistamisen ja tuotteistamisen asiakkaan kannalta hyväksi asiaksi, koska palvelutarjonnan koettiin olevan asiakkaille tasavertaisempaa ja monipuolisempaa. Toisaalta myönnettiin, että talouden korostunut merkitys on tuonut tullessaan myös ylimääräiseksi koettua työtä, joka pahimmillaan vaarantaa sekä oman työn, että asiakaspalvelun laadullisia tekijöitä. Lisäksi tulosten korostamisen koettiin uhkaavan yksilön moraalien ja ammatti-etiikan periaatteita. Työntekijöiden eettisen ajattelun periaatteet, työn mielekkyys ja avunantamisen motivaatiot tuntuvat heikentyvän, kun työn määrää lisätään tehokkuuden ja tuottavuuden saavuttamiseksi. Mittaamisen käyttöönotto tarkoittaa esimerkiksi raportoinnin, tarkkailun ja valvonnan lisääntymistä, jolloin työteon luonne muuttuu.

Kohdeorganisaation työntekijöiden ennako-odotuksia ja -ajatuksia kartoitettiin tutkimuksessa. Enemmistö informanteista suhtautui yhtiöittämiseen välinpitämättömästi tai negatiivisesti. Varsinaisen osakeyhtiön toiminnan alkamista osa informanteista odotti kuitenkin positiivisin mielin, sillä sen uskottiin ja toivottiin tuovan positiivisia asioita työyhteisöön, jossa oli jo pitkään eletty erilaisten muutosten keskellä. Erityisesti yksityiseltä sektorilta kokemusta omanneet työntekijät olivat yleisesti myönteisempiä yhtiöittämistä kohtaan. Enemmistö työntekijöistä ei kuitenkaan odottanut osakeyhtiön toiminnan alkamista, koska siihen koettiin liittyvän liikaa epävarmoja tai ei-toivottuja asioita. Osa työntekijöistä oli harkinnut jopa työpaikan vaihtoa, mikäli muutokset kärjistyisivät vielä entistä epämieluisempaan suuntaan.

Haastatteluiden perusteella johtokuntavetoisessa kohdeorganisaatiossa ilmeni rooliristiriitoja johtajien suhteen. Virallisten roolien määrittelemättömyydestä johtuen niin esimiesten kuin alaistenkin käsitys johtajien toimintarajoista ja vastuualueista oli epä-

selvä. Lähiesimiehille määritellyt työtehtävät olivat vaativia, ja niiden suorittamiseen käytettävissä oleva aika koettiin riittämättömänä. Yksittäisen lähijohtajan vastualueet laajenivat entisestään silloin, kun toisen lähijohtajan aika ei riittänyt hänelle kuuluvien tehtävien hoitoon. Tällöin toinen johtajista hoiti entistä laajempia asiakokonaisuuksia, ja työtehtävien suorittaminen vaati runsaasti asioihin perehtymistä ja niistä selvää ottamista. Välillä ajanpuute johti siihen, että erinäisiä asioita käsiteltiin tulkinnanvaraisesti selkeiden toimintaohjeiden puuttuessa. Lähijohtajat kokivat erilaisten arjen asioiden ja alaisten johtamisen erittäin työlääksi ja haastavaksi yhdistelmäksi hoitaa yhtiöittämisprosessin tai kliinisen työn ohessa. Lähijohtajien koettiin myös usein jäävän yksin organisaation ulkopuolelta tulevien paineiden ja alaisten odotusten väliseen ristituleen. Johtokunnalta oli hankalaa pyytää apua käytännön työn järjestelyihin liittyvissä asioissa. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat ylimmän johdon eli organisaation johtokunnan kaukaiseksi käytännön asioista, mikä oli omiaan tuomaan ongelmia muutosprosessin keskelle.

Tutkimukseen haastateltiin kohdeorganisaation kahta entistä työntekijää, jotta ajatuksia yhtiöittämisprosessista saataisiin syvennettyä. Entisten työntekijöiden haastatteluiden perusteella huomio keskittyi toimipisteiden ja toimintatapojen yhdenmukaistamisen kautta organisaatiokulttuureiden muuttamisen problematiikkaan, sekä alaisten arvostukseen, motivoimiseen ja työhön sitoutumiseen. Toinen entisistä työntekijöistä kyseenalaisti eri toimipisteiden yhdenmukaistaminen, sillä hyväksi havaittujen käytäntöjen säilyttäminen omissa yksiköissä koettiin tärkeäksi asiaksi. Työkaverit kokivat toisensa ja tiiviin työyhteisön voimavarana muutosten keskellä, mutta toisaalta heikkoutena esimiehen näkökulmasta, sillä muutosten läpivieminen saattoi hidastua ryhmäajattelun ja syvälle juurtuneiden ideologioiden voimasta. Entisten työntekijöiden haastatteluiden perusteella innovatiivisilla ja tiiviillä työryhmillä oli suuri halu vaikuttaa asioihin, muutoksiin ja omaan työhönsä. Kohdeorganisaatiosta eronneiden informanttien mukaan näitä ajatuksia ei kuitenkaan tosissaan kuunneltu, jolloin työntekijät kokivat, ettei heidän työtään arvosteta. Entisten työntekijöiden mielestä kohdeorganisaatioon olisikin kaivattu enemmän yhteistyötä ja vuorovaiktusta alaisten ja johdon välillä, sekä keskustelua muutoksista ja niiden toteutuksesta. Lukuisat muutokset kohdeorganisaation toiminnassa, ja tyytymättömyys muutosten toteuttamiseen eivät sitouttaneet työntekijöitä organisaatioon. Työhön motivoivien asioiden vähäisyys kohdeorganisaatiossa johtikin lopulta useiden työntekijöiden irtisanoutumiseen.

6.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Uuden julkisjohtamisen oppi ei sisällä täsmällistä teoriaa tehokkuudesta ja sen määräytymisestä, jolloin jää epäselväksi mitä ja miten tulisi tehdä, jotta toivottavat tavoitteet

saataisiin aikaan. Tehokkuusperiaatteiden soveltaminen terveydenhuoltoon tuo lisäksi erityisiä haasteita muun muassa palveluiden mitattavuuteen liittyvissä asioissa. Käytännössä NPM -ajattelun tehokkuus ja tuottavuus -näkökulma voidaan käsittää terveydenhuollossa palveluiden suorittamisena pienemmällä budjetilla tai resursseilla. Tämä voidaan tulkita esimerkiksi toimintana, johon liittyy enemmän henkilökohtaisia työntunteja tai vähemmän huomiota apua tarvitseville. Tämän mallin noudattaminen taasen herättää ajatuksen palvelun laadun heikkenemisestä. Se, että lisätään mitattavia ja lyhyellä tähtämellä tulosta tuottavia tekijöitä vie painoarvoa muiden tärkeiden asioiden tekemisiltä. Voidaankin kysyä pystyykö terveydenhuollon moraalinen perusta pidemmän päälle kestämään jatkuvia tehokkuusvaatimuksia? Yhteiskunnan niukkenevat resurssit ovat osa tätä päivää ja tulevaisuutta, joten haasteita muutosten toteuttamiseen käytettävän ajan ja resurssien puitteissa on runsaasti. Onnistuneet muutokset vaativatkin paljon panostusta ja suunnittelua taustalleen. Uusista johtamisopeista ja eri teorioista voidaan ehkä hakea viitteitä siihen, mitä kohti voitaisiin pyrkiä, mutta varsinaiset tavoitteet ja toteuttamistavat on suunniteltava jokaiselle toimialalle ja organisaatiolle erikseen.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan liiketaloudellisten periaatteiden soveltaminen kunnalliseen terveydenhuoltoon voi vaarantaa työn eettisen ulottuvuuden ja asiakaspalvelun laadun. Työn laadukkuuden heikentymiseen vaikuttaa etenkin työntekijöiden mainitsema ylimääräiseksi koetun työmäärän kasvaminen. Haastattelujen perusteella tuloshakuisuutta ja markkinalähtöistä ajattelutapaa eivät kaikki kohdeorganisaation työntekijät pysty mieltämään osaksi terveystaloutta, sillä terveydellä rahastaminen sotii yksilön ammattietiikan periaatteita vastaan. Ympäriä tulevat pakotteet muuttaa toimintatapoja kustannustehokkaimmiksi voivat saada yksilön ammatti-identiteetin ja jopa henkisen hyvinvoinnin heikentymään. Yksilöön vaikuttaa negatiivisesti myös se, kun vanhat toimintatavat todetaan riittämättömiksi ja vain uudet tavat työskennellä ovat hyviä. Tällöin työntekijöiden tulee oppia uusia asioita ja taitoja, jotta työpanosta arvostettaisiin, ja jotta työpaikan turvaaminen taattaisiin. Lisäksi työntekijöiden välinen keskinäinen kilpailu tuloksista voi aiheuttaa lisää konflikteja työyhteisöön ja eri ammattiryhmien välille. Näyttäisikin siltä, että markkinamekanismin ja yhteiskunnallisten palvelutavoitteiden yhteensovittaminen on haastavaa etenkin tuloshakuisuuden ja solidaarisuuden ristiriidan vuoksi. Uusissa toimintatavoissa voidaan mennä väärään suuntaan, etenkin silloin jos uudistuksista ja talouden dominanssista tulee itsetarkoituksia alkupe- räisten välineellisten arvojen sijaan. Organisaation olisikin hyvä määritellä omat suuntaviivat ja toiminnan tarkoitus, myös yhteistyössä työntekijöiden kanssa.

Työntekijätason haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että muutokset ja yhtiöittämisprosessi henkilöityisivät yksittäiseen lähijohtajaan, joka on aloittanut toimessaan samanaikaisesti, kun yhtiöittämisen käytännön toteuttaminen kohdeorganisaatiossa aloitettiin. Kyseinen lähijohtaja onkin toteuttanut yhtiöittämiseen liittyviä muutoksia organisaatiossa koko työsuhteensa ajan. Näin ollen työntekijöiden on ollut helppo kohdistaa

kritiikkinsä muutoksista juuri tähän yksittäiseen henkilöön, vaikka päätös yhtiöittämisestä onkin tehty kuntien keskinäisen pohdinnan tuloksena. Muutoksen johtaminen ja käytännön toteutus tulisikin nostaa yksittäisen ihmisen tasolta johtokunnan tai tulevan hallituksen tasolle, jolloin myös yksiköiden ja ammattiryhmien välinen yhteistyö, sekä tavoitteiden seuranta voisivat tehostua. Lisäksi yhtiöittämisprosessin käytännön toimenpiteet organisaatiossa saattaisivat vaatia enemmän kuin pääasiallisesti yhden ihmisen työpanoksen. Lähijohtajien roolit, vastuut ja tehtäväalueet tulisivat määritellä selkeästi ja realistisesti, jotta niitä voitaisiin noudattaa. Suunnitelmallisuus ajankäytön suhteen sekä lähijohtajien tehtävien tasapainottaminen erilaisin työjärjestelyin edesauttaisi toiminnan sujuvuutta ja järjestelmällisyyttä niin asioiden, kuin ihmistenkin johtamisen suhteen. Yhteistyötä lähijohtajaparin kesken voitaisiin lisätä entisestään, ja laajentaa sitä mahdollisesti myös alaisten johtamiseen. Tutkimustulosten valossa näyttäisi myös siltä, että terveydenhuollon lähijohtaja tarvitsisi enemmän käytännön tukea ja ohjausta tekevänsä työlle. Johtokunnan tulisi lisäksi valvoa enemmän organisaation toimintaa, ja mahdollisesti hajauttaa vastuuta useammille henkilöille organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa lähijohtajille annettu suuri vastuu kertoo luottamuksesta, mutta saattaa kuormittaa liikaa yksittäisten ihmisten työnkuva.

Kohdeorganisaation menneisyys ja jatkuva muutoksessa eläminen eivät suoneet vahvoja lähtökohtia yhtiöittämisen toteuttamiselle. Lähijohtaja koki vanhat toimintatavat ja organisaatiokulttuurit ongelmakohdiksi muutoksen onnistumisen kannalta. Toimipisteiden yhdenmukaistaminen olikin haastavaa, kun vahvoja työntekijöiden välisiä organisaatiokulttuureita pyrittiin muuttamaan. Lisäksi työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdollisuudet muutokseen lisäsivät epäoikeudenmukaisuuden tuntua lähijohtajaa, ja koko muutosta kohtaan. Johdon epätarkoituksenmukainen toiminta ja työyhteisön luottamuspula alkoivatkin näkymään kohdeorganisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuutena. Organisaatiokulttuureiden muuttamisen sijaan lähijohtajan olisi mahdollisesti pitänyt pyrkiä niiden hienovaraiseen kehittämiseen luottamuksen rakentamisen, yksilöihin tutustumisen sekä jatkuvan ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. Erilaisten työyhteisön ryhmien merkitys muutostilanteissa kasvoi, jolloin kohdeorganisaation voimakas yhteisöllisyys olisi voitu nähdä sitouttavana mahdollisuutena ja keinona osallistaa työntekijöitä muutoksen kulkuun. Sen sijaan tiiviit työyhteisöt koettiin kohdeorganisaatiossa muutoksen esteenä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiopsykologian kautta yksilöiden tunteita, joilla todettiin olevan merkitystä yksilön identiteettiin ja tapoihin toimia. Lisäksi tunnetasoisella sitoutumisella todettiin olevan suuri merkitys työntekijöiden motivoimisella työhönsä. Kohdeorganisaation entisten työntekijöiden haastatteluiden perusteella lähijohtajan tavoilla johtaa, ja organisoida toimintaa oli osuutensa yhtiöittämisprosessin haasteisiin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Yksilön motivoimisella työhönsä ei kuitenkaan voida todeta olevan olemassa yksiselitteistä ratkaisua.

Pro gradu -laajuisessa tutkimuksessa on vaikea ottaa kaikkia tutkimusaiheen näkökulmia huomioon, eikä se myöskään ole tarkoituksenmukaista. Jotta tutkimus pysyi sille sopivissa raameissa, joutui tutkija tekemään lukuisia rajauksia ja valintoja aiheen suhteen. Ajankohtaisten yhteiskunnallisten asioiden käsittely yhdessä terveydenhuollon moniulotteisen sektorin kanssa loi tutkimukselle runsaasti haasteita. Tutkimuksessa tehdyt rajaukset ja valinnat ovat tutkijan itsensä määrittämät, jolloin intuitiota ja johtolankoja seuraten tutkimus rakentui pikkuhiljaa muotoonsa. Tutkimuksen eteneminen onkin rakennettu tutkijan tulkinnan, aineiston vuoropuhelun ja teorian yhdistämisen mukaisesti. Yleistettävyyden sijaan tutkimuksessa pyrittiin ymmärryksen kasvattamiseen tutkitavasta ilmiöstä. Tutkimuksen kohdeorganisaation tapahtumat ja muutokset, sekä yksilöiden kokemukset niistä, ovat hyvin moniulotteisia, ja useiden tekijöiden vaikutussuhteet toisiinsa vaikeasti tulkittavissa. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen pääongelmiin *miksi kohdeorganisaation toiminta on päätetty yhtiöittää ja millaisia ennakkokatujuksia ja -odotuksia kohdeorganisaation työntekijöillä on toiminnan yhtiöittämisestä*, voitiin empiirisen aineiston tutkimustulosten perusteella vastata.

Tämä tutkimus selvitti yksittäisen kuntaorganisaation yhtiöittämisprosessin taustoja. Lisätutkimukset ovat tarpeen selvittämään laajempia kokonaisuuksia kuntaorganisaatioiden yhtiöittämiseen liittyen. Yhtiöittämiseen ja palveluiden uudelleenjärjestelyihin liittyvät asiat ylipäättään vaatisivat vielä enemmän tutkimusta useilla tieteensaroilla ja eri näkökulmista. Mikäli NPM tai muut uudenlaiset opit kasvattavat yhä vain suosiotaan julkissektorin toiminnassa, olisivat syvällisemmät ja laajemmat tutkimukset erilaisista käytännöistä, ja niiden soveltuvuudesta julkisiin organisaatioihin yhä aiheellisempia. Vaikuttavuus- tai pitkittäistutkimus syy-seuraussuhteiden välillä kuntaorganisaation yhtiöittämisestä, ja näin perustetun osakeyhtiön toiminnasta toisi tietoa, siitä toimitaan-ko uudessa liiketoimintamallissa pitkällä tähtäimellä kannattavasti.

LÄHTEET

- Baker D. (2007) *Strategic Change Management in Public Sector Organisations: A Guide for Public Sector and Not-for-profit Organizations*. Chandos Publishing, Oxford Ltd.
- Barney G. G. – Anselm L. S. (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company, Chicago.
- Bennis W. – Nanus B. (2007) *Leaders – Strategies for taking charge*. Harper Business, New York.
- Burks, A. W. (1946) Peirce's Theory of Abduction. *Philosophy of Science* 13: 4, 301-306.
- Drucker F. P. (1992) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. Collins, New York.
- Eräsaari L. (2008) New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa: *Vääryyskirja*, toim. Helne T. - Laatu M., 87-202. Kelan tutkimusosasto, Helsinki.
- Eskola J. – Suoranta J. (2001) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Grönfors M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Werner Söderström Oy, Helsinki.
- Harrinvirta M. (2007) Tuottavuuden parantaminen julkisessa hallinnossa: Itsearviointilla organisaatioiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Deloitte & Touche Oy. <<http://www.deloitte.com/assets/DcomFinland/Local%20Assets/Documents/Tuottavuuden%20parantaminen%20julkisessa%20hallinnossa%20nettiin.pdf>>, haettu 14.11.2011
- Hirsjärvi S. – Remes P. – Sajavaara P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Huoltaja-Säätiö (2006) Riittääkö tuottavuus sosiaalipalveluiden yhteiskunnallisen merkityksen mittariksi? *Sosiaaliturva* no.2 s.13-20
- Jalkanen P. (1996) *Kunnan liiketoimintojen järjestäminen: liikelaitos, yhtiö vai yksityinen?* Suomen kuntaliitto, Helsinki.

- JHL (2011) Kuntien palvelutuotantoselvitys. <http://www.jhl.fi/files/attachments/ajankohtaista/kuntien_palvelutuotantoselvitys_pdf.pdf>, haettu 31.1.2012
- Kaukoma T. (2008) Karttoitus kuntien palvelukäytäntöihin ja –innovaatioihin liittyvistä tutkimuksista. Valtioneuvosto: Valtiovarainministeriön julkaisuja. <http://www.vm.fi/vm_edit/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20090504Parhaa/tutkimuskarttoitus.pdf>, haettu 14.11.2011
- Kanerva I. (2008) *Kuntatuottavuuden ABC*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki
- Kanter R. - Stein B. - Jick T. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and How Leaders Guide It*. The Free Press, New York.
- Kets de Vries M. (2006) *The leader on the couch: a clinical approach to changing people & organisations*. John Wiley & Sons, England.
- Kets de Vries M. (2001) *Struggling with the demon: perspectives on individual and organizational irrationality*. Psychosocial press, Connecticut.
- Koskinen I. – Alasuutari P. – Peltonen T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kunnat.net (2010) Kunnat ja kilpailuneutraaliteettiryhmän esitys kuntalain muuttamisesta. <http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;122868;161516;137030;162942>, haettu 10.12.2011.
- Kunnat.net (2007) Ostopalvelut. <http://hankinnat.fi/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;121698;121700;117363;117367>, haettu 31.1.2012
- Kunnat.net Kuntien yhteistoiminta. <<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/kuntien-yhteistoiminta/Sivut/default.aspx>>, haettu 5.1.2012.
- Kunnat.net Mikä on kunnallinen liikelaitos? Oikeudellinen näkökulma. <<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/oikeudellinen-nakokulma/kunnallinen-liikelaitos/Sivut/default.aspx>>, haettu 28.12.2011.

- Kunnat.net Kunnallisen liikelaitostoiminnan suhde yksityisiin markkinoihin. Oikeudellinen näkökulma. <<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/oikeudellinen-nakokulma/suhde-yksityisiin-markkinoihin/Sivut/default.aspx>>, haettu 28.12.2011
- Kuntalaki 17.3.1995/365 <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>>, haettu 28.12.2011
- Lane J-E. (2000) *New Public Management*. London, Routledge.
- Lucas C. – Kline T. (2008) Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization* 15: 3, 277 – 287.
- Lundström I. (2003) *Parasta palvelua - selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista*. Suomen kuntaliitto.
- Lähdesmäki K. (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Acta Wasaensia; Vaasan Yliopisto, Vaasa.
- Meklin P. (2009) Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa: *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*, toim. Vakkuri J., 31-50. Gaudeamus, Helsinki.
- Metteri A. – Hotari K-E. (2011) Eettinen kuormittuminen ja toimintaympäristö nuorten palveluissa. Teoksessa: *Sosiaalityön arvot ja etiikka*, toim. Pehkonen A. – Väänänen-Fomin M., 67-92. PS-Kustannus, Juva.
- Muutokset työpaikalla voivat koetella mielenterveyttä pitkään (2012) *Turun Sanomat* 28.2.2012.
- Myllymäki J. (2008) *Liikelaitos ja osakeyhtiö kunnallisen työterveyspalvelun tuottajina*. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>>, haettu 28.12.2011
- Paavola S. – Hakkarainen K. (2006) Entäpä jos...? Ideoiden abduktiivinen kehittäely tutkimusprosessin olennaisena osana. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*, toim. Rolin K. – Kaakkuri-Knuutila M-L – Henttonen E., 268-284. Hakapaino Oy, Helsinki.

- Pelastaako osuuskuntamalli terveydenhuollon? (2012) *Yle*, Ajankohtainen kakkonen 27.3.2012.
- Piekkola L. (2003) Omasta tuotannosta vaihtoehtojen maailmaan. Teoksessa: *Parasta palvelua. Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista*, toim. Lundström I. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Rasimus M. (2005) Fyysinen ja henkinen turvattomuus lähijohtajuudessa. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen – terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*, toim. Vuori J., 134-188. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Risikko P. (2010) *Sosiaali- ja terveydenhuolto kunta- ja palvelurakennemuutoksessa*. Sosiaali- ja Terveysministeriö, Helsinki.
- Rääkkylän terveyspalveluiden ulkoistus saa seuraajia (2012) *Kauppalehti* 2.3.2012, 8-9.
- Sarvimäki A. – Stenbock-Hult B. (2009) *Hoitotyön etiikka*. Edita, Helsinki.
- Schein E. (1994) *Organizational psychology*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Suomen Kuntaliitto (2010) Suomen Kuntaliiton hallituksen 4.2.2010 hyväksymät kilpailupoliittiset linjaukset. Muistio. <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/kilpailupolitiikka/kilpailupoliittisetlinjaukset/Documents/Kuntaliiton_hallituksen_4.2.2010_hyvaksymat_kilpailupoliittiset_linjaukset.pdf>, haettu 4.1.2012
- Suomen Kuntaliitto (2008) Tehokkuus. <<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/taloudenohjaus/tuottavuus/tehoisuus/Sivut/default.aspx>>, haettu 14.11.2011
- Tuomi J. – Sarajärvi A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turner Parish J. – Cadwallader S. – Busch P. (2008) Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 21: 1, 32 – 52.

- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) Suuret yritykset kasvattavat osuuttaan sosiaali- ja terveyspalveluissa. Työ- ja elinkeinoministeriön HYVÄ-hanke. <http://www.tem.fi/?89508_m=102241&s=2468>, haettu 14.11.2011
- Vakkuri J. (2009) Julkisen sektorin tehokkuus monitulkintaisena ongelmana – käsitteet ja lähestymistavat. Teoksessa: *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*, toim. Vakkuri J., 11-30. Gaudeamus, Helsinki.
- Vakkuri J. (2009) Kohti parasta mahdollista – Miksi esteitä ei voi ylittää? Miten niiden kanssa voi elää? Teoksessa: *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat*, toim. Vakkuri J., 206-210. Gaudeamus, Helsinki.
- Valtionvarainministeriö (2010), Kunnan toiminta kilpailutilanteessa markkinoilla ja toiminnan yhtiöittäminen. <www.vm.fi/julkaisut>, haettu 10.12.2011
- Valtionvarainministeriö Kunta- ja palvelurakennemuutos. Kuntauudistus. <www.vm.fi/hankkeet>, haettu 1.2.2012
- Valtiovarainministeriö (2011) Mistä kuntauudistuksessa on kyse? Kuntaosasto, Helsinki.
- Vedung, E. (2004) Arviointiaallon muodot ja suunnat. *Yhteiskuntapolitiikka-analyysi*, nro 3, s. 242-250
- Viitanen E. – Lehto J. (2005) Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen – terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*, toim. Vuori J., 117-130. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Yhtiöittäminen ei lisää terveyspalveluiden laatua (2009) *Helsingin Sanomat* 17.1.2009, pääkirjoitus.
- Vuori J. (2005) Terveys ja hallinnon käsitteet. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen – terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä* (2005) toim. Vuori J., 34-73. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Vuori J. – Siltala J. (2005) Työorientaatiot, hyvinvointi ja johtamistehtävät. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen – terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*, toim. Vuori J., 162-188. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Yin R. K. (1994) *Case study research – design and methods*. Second Edition. Applied Social Research Methods Series Vol. 5. SAGE Publications, California.