Turun yliopisto
University of Turku

YHTIÖITTÄMINEN HENKILÖSTÖN SILMIN

Case: Kunnallisen palveluntuottajan yhtiöittäminen organisatorisena muutosprosessina

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Matti-Esko Seppä

Ohjaajat:
KTT Harri Virolainen
KTM Terhi Tevameri

15.5.2013
Turku

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 7
1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin ... 7
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset ... 8
1.3 Tutkimuksen rakenne ... 9
2 KUNNALLINEN OSAKEYHTIÖ JA YHTIÖITTÄMINEN ... 11
2.1 Kunnalliset osakeyhtiöt Suomessa ... 11
2.2 Kunnallisten liikelaitosten yhtiöittäminen ... 12
2.2.1 Yhtiöittämisen tavoitteet ... 15
2.2.2 Yhtiöittämisen haasteet ... 16
3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA ... 19
3.1 Organisatorinen muutos ... 19
3.1.1 Organisatorisen muutoksen käsite ... 19
3.1.2 Näkökulmia organisatoriseen muutokseen ... 19
3.2 Muutoksen johtaminen ... 22
3.2.1 Suunnitelmallinen muutos: malleja muutoksen johtamiseen ... 23
3.2.2 Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa ... 26
3.2.3 Organisatorisen muutoksen epälineaarisuus ja ennalta-arvaamattomuus ... 28
3.2.4 Organisatoristen muutosten epäonnistuminen ... 30
3.3 Henkilöstö muutoksessa – muutoksen kokemuksellisuus ... 32
3.3.1 Muutosvastarinta ... 32
3.3.2 Tunteet muutostilanteessa ... 35
3.3.3 Muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen ... 38
3.4 Muutos julkisella sektorilla ... 41
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ... 44
4.1 Tutkittava case-yritys ... 44
4.2 Tutkimuksen metodologia ... 46
4.2.1 Laadullinen tapaustutkimus ... 46
4.2.2 Aineiston keruu ... 47
4.2.3 Aineiston analysointi ... 49

5 MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN 54
5.1 Viestintä yhtiöittämisprosessin aikana – tiedottamisen ja huhujen rooli 54
5.1.1 Tiedottaminen yhtiöittämisprosessissa 54
5.1.2 Huhujen rooli muutosta toteutettaessa 59
5.2 Henkilöstö osana muutoksen toteutusta – osallistaminen, vuorovaikutus, esimiestyö ja johtaminen 62
5.2.1 Henkilöstön osallistaminen ja vuorovaikutus 63
5.2.2 Johtaminen muutoksessa – lähiesimiehet ja organisaation johto 66
5.3 Yhtiöittämisen mukanaan tuomat muutokset 70
5.3.1 Yhtiöittämisen vaikutus työntekijän arkeen 70
5.3.2 Markkinaehtoinen ajattelutapa yhtiöittämisen edellytyksenä 73

6 HENKILÖSTÖ YHTIÖITTÄMISESSÄ 78
6.1 Muutoksen kokemuksellisuus 78
6.1.1 Yksilölliset erot muutoksen kokemuksessa 78
6.1.2 Ensireaktio yhtiöittämiseen 80
6.2 Vastustavia reaktioita 83
6.2.1 Muutosvastarinnan esiintyminen ja luonne 83
6.2.2 Syitä vastustukselle 85
6.3 Yhtiöittämisen aiheuttama epävarmuus 88

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 93
7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset 93
7.2 Käytännön toimenpide-ehdotuksia liikkeenjohdolle 98
7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 99
7.4 Jatkotutkimusehdotukset 101

LÄHTEET 102

LIITTEET

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO 111

KUVIOT

Kuvio 1 Kunnallisten osakeyhtiöiden määrän kehitys Suomessa vuosina 1993–2010 11

Kuvio 2 Organisaatiomuutoksen tyypittely aikahorisontin ja muutoksen kohdistamisen avulla 21

Kuvio 3 Kurt Lewinin muutossykli 24

Kuvio 4 Suunnitelmallisen muutosjohtamisen malleja 25

Kuvio 5 Muutoksen epälineaarinen eteneminen 29

Kuvio 6 Perustunteet muutostilanteessa 36

Kuvio 7 Sopeutuminen muutokseen: muutoksen psykologinen prosessi 38

Kuvio 8 Sitoutuminen muutokseen 39

Kuvio 9 Kohdeorganisaation yhtiöittämisprosessi 45

TAULUKOT

Taulukko 1 Kunnallisen liikelaitoksen ja osakeyhtiön erot 14

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

Kunnallisten osakeyhtiöiden muodostaminen on ollut viime vuosina paljon puhuttu aihe kuntataloudessa. Muuttuvan kuntasektorin, kiristyvän kuntatalouden ja kasvavien tuottavuusvaatimusten johdosta kunnat ovat joutuneet miettimään uusia tapoja palveluntuotantonsa järjestämiseksi, ja yhdeksi toiminnan tehostamisen tavoista on nähty kunnallisen palvelutuotannon yhtiöittäminen. Kunnalliset osakeyhtiöt on kunnissa nähty joustavaksi ja monikäyttöiseksi vaihtoehdoksi järjestää kunnallisia palveluja ja niiden suosio onkin kasvanut viime vuosikymmeninä nopeasti. (Niskakangas, Pönkä, Hakulinen & Pönkä 2011, 9.)

Tähän asti kunnat ovat itse saaneet päättää siitä, mitkä toiminnot ne haluavat yhtiöittää. Kunnallisia osakeyhtiöitä on kunnissa perustettu hyvin erilaisia tarpeita varten, riippuen kuntien erilaisista tavoitteista ja tarpeista (ks. esim. Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2007, 227–228). Tilanne on kuitenkin joiltain osin muuttumassa, sillä Euroopan yhteisön komissio on antanut Suomelle lausunnon, jossa komissio kehottaa Suomea yhtiöittämään valtiolliset ja kunnalliset liikelaitoksensa vapaan kilpailun vääristymisen estämiseksi. Vaatimus perustuu niin sanottuun kilpailuneutraliteettivaatimukseen, mikä tarkoittaa sitä, että valtiolliset ja kunnalliset liikelaitokset eivät saa olla parempiarvoisessa asemassa verrattuna muihin toimijoihin markkinoilla. Komission lausunto ja kilpailuneutraliteettivaatimus tulevat aiheuttamaan muutoksia julkisen sektorin elinkeinotoiminnan lainsäädännössä, mikä johtanee siihen, että Suomessa nähdään tulevien vuosien aikana lukuisia kunnallisten liikelaitosten yhtiöittämisiä. (Valtionvarainministeriö 2010, 15; Hallipelto, Hietanen, Narikka, Saltevo, Soikkanen 2013, 23–24.)

Termillä *yhtiöittäminen* tarkoitetaan kunnallisessa kontekstissa yleensä sitä, että jokin kunnallinen toiminta uudelleenorganisoidaan osakeyhtiömuotoon siten, että kunnalla on yhtiöittämisen myötä perustettavassa yhtiössä määräävä asema (Jalkanen, Kero, Marjamäki, Paloposki, Välilä, Westling & Åhlgren 1996, 9). Käytännössä yhtiöittäminen on kuitenkin paljon monimuotoisempi muutosprosessi kuin vain uuden osakeyhtiön rekisteröiminen kaupparekisteriin. Yhtiöittäminen voi esimerkiksi muuttaa yhtiöitettävän organisaation organisaatiomuotoja ja -rakenteita, organisaation hallintoa sekä organisaation toimintatapoja (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryynänen & Siitonen 2003, 187–189). Yhtiöittämisprosessi vaatii usein syvälle organisaation toimintaan vaikuttavia muutosprosesseja, ja nämä muutosprosessit edellyttävät suunnitelmallista muutoksen johtamista (Juppo 2004, 4).

Yhtiöittämisprosessin mukanaan tuomat suuret muutokset yhtiöitettävässä organisaatiossa vaikuttavat väistämättä myös organisaation henkilöstöön. Yhtiöittämiskeskustelussa henkilöstön asema on kuitenkin jäänyt vähälle huomiolle (vrt. esim. Jalkanen ym. 1996; Vesterinen 2006; Kallio 2011; Hallipelto ym. 2013). Henkilöstön sivuuttaminen yhtiöittämiskeskustelussa voi kuitenkin olla vahingollista, sillä ihmisten huomioiminen osana muutosta on muutosprosessin toteutuksen kannalta usein ratkaisevan tärkeässä asemassa (Brenner 2008; Vakkala 2012). Tämä johtuu erityisesti siitä, että organisatoristen muutosprosessien epäonnistuminen liitetään yhä useammin siihen, että organisaation johto aliarvioi henkilöstön roolin muutoksen onnistuneessa toteutuksessa (Choi 2011, 479). Kunnallisen toiminnan yhtiöittämisessä, kuten muissakin suurissa organisatorisissa muutoksissa, ihmiset ovat keskeisellä sijalla muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Organisaatiossa onnistuneiden muutosten johtaminen vaatii tavallisesti henkilöstön käyttäytymisen ja mielipiteiden huomioonottamista. (Juppo 2005a, 52, 82.)

Tämä tutkimus pyrkii täyttämään aukkoa yhtiöittämiskeskustelussa tarkastelemalla yhtiöittämiseen liittyvää organisatorista muutosprosessia henkilöstön näkökulmasta ja näin valottamaan yhtiöittämiskeskustelussa osa-aluetta, joka on jäänyt aikaisemmin vähälle huomiolle (vrt. esim. Jalkanen ym. 1996; Vesterinen 2006; Kallio 2011; Hallipelto ym. 2013). Tutkimus on erittäin ajankohtainen, sillä kuten sanottu, Suomen kuntakentällä nähtäneen lukuisia liikelaitosten yhtiöittämisiä seuraavien vuosien aikana. Tutkimus on myös muutosjohtamisen näkökulmasta kiinnostava, sillä Vakkalan (2012, 53) mukaan muutoksen kokemuksellisuus ja muutoksen henkilökohtainen kokeminen on tutkimussuunta, joka on viimeaikoina noussut muutoskirjallisuudessa esiin ja on nousemassa organisatorista muutosta koskevassa keskustelussa ajankohtaiseksi teemaksi (vrt. esim. Marks 2006; Juuti & Virtanen 2009; Vakkala 2012; Wittig 2012).

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittämisen aiheuttamaa organisatorista muutosprosessia työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten henkilöstö on kokenut muutoksen tarkastelemalla, millaisia ajatuksia, tunteita ja muutoskokemuksia yhtiöittäminen työntekijöissä herättää ja miten työntekijät suhtautuvat yhtiöittämisen vaatimiin muutoksiin. Tutkimuksen tavoitteen kautta tutkimukselle on määritetty päätutkimusongelma:

- Miten työntekijät ovat suhtautuneet yhtiöittämiseen ja kokeneet yhtiöittämisen mukanaan tuomat muutokset?

Tutkimusongelman selvittämisen helpottamiseksi tutkimuksessa on seuraavat alaongelmat:

- Miten muutosprosessia on henkilöstön näkökulmasta johdettu?
- Mikä yhtiöittämisprosessin myötä todella on muuttunut organisaatiossa työntekijän päivittäisen työnteon näkökulmasta?
- Millaisia ajatuksia ja tunteita itse muutos on työntekijöissä herättänyt?

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu yhtiöittämisen ja organisatorisen muutoksen teoreettisista kokonaisuuksista. Organisatorisen muutoksen ja muutosjohtamisen kirjallisuudessa tutkimus sijoittuu erityisesti muutoksen kokemuksellisuutta tarkastelevaan ulottuvuuteen, sillä muutosprosessia tarkastellaan nimenomaisesti organisaation henkilöstön näkökulmasta (ks. esim. Syväjärvi ym. 2007). Täten tutkimuksen ulkopuolelle rajataan muutosjohtamista usein hallitseva organisaation johdon näkökulma muutokseen (ks. luku 3.1). Tutkimus nostaa esille kuitenkin myös joitakin keskeisiä muutosjohtamisen teorioita, sillä muutoksen johtamisen ja muutoksen kokemuksellisuuden ei voida ajatella olevan keskenään täysin irrallisia kokonaisuuksia. Muutoksen johtamisen ajatellaankin usein vaikuttavan muutoksen kokemuksellisuuteen organisaatiossa (ks. esim. Spector 2010, 9–11; Erwin & Garman 2010, 45). Yhtiöittämisen osalta tutkimus tarkastelee julkisen sektorin organisaation yhtiöittämistä erityisesti organisatorisen muutoksen näkökulmasta. Siten tutkimuksen ulkopuolelle rajataan yhtiöittämisen vaikutukset organisaatioon esimerkiksi juridisesta tai taloudellisesta näkökulmasta, jotka ovat perinteisesti olleet yhtiöittämisdiskurssin keskeisiä teema-alueita (vrt. esim. Jalkanen ym. 1996; Vesterinen 2006; Hallipelto ym. 2013).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Käsillä oleva tutkimus jakaantuu seitsemään päälukuun. Johdantoa seuraava luku tarkastelee lyhyesti kunnallisten osakeyhtiöiden asemaa ja historiaa Suomessa. Luvussa perehdytään myös yhtiöittämisen käsitteeseen sekä kunnallisten organisaatioiden yhtiöittämisen tavoitteisiin ja haasteisiin. Luvun tarkoituksena on antaa lukijalle lyhyt kuvaus kunnallisista osakeyhtiöistä sekä kunnallisten organisaatioiden yhtiöittämisestä, sillä tutkimuksessa käsiteltävän organisatorisen muutosprosessin kontekstina on kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen. Luvussa kolme keskitytään eri näkökulmista organisatoriseen muutokseen. Luvun alussa esitellään erilaisia teoreettisia näkökulmia muutoksen käsitteeseen, jonka jälkeen perehdytään muutosjohtamisen erilaisiin näkökulmiin. Luvussa kolme tarkastellaan myös muutoksen inhimillistä kokemuksellisuutta erityisesti muutosvastarinnan, muutoksen herättämien tunteiden sekä muutokseen sopeutumisen näkökulmasta. Luku päätetään organisatorisen muutoksen tarkasteluun julkisen sektorin kontekstissa.

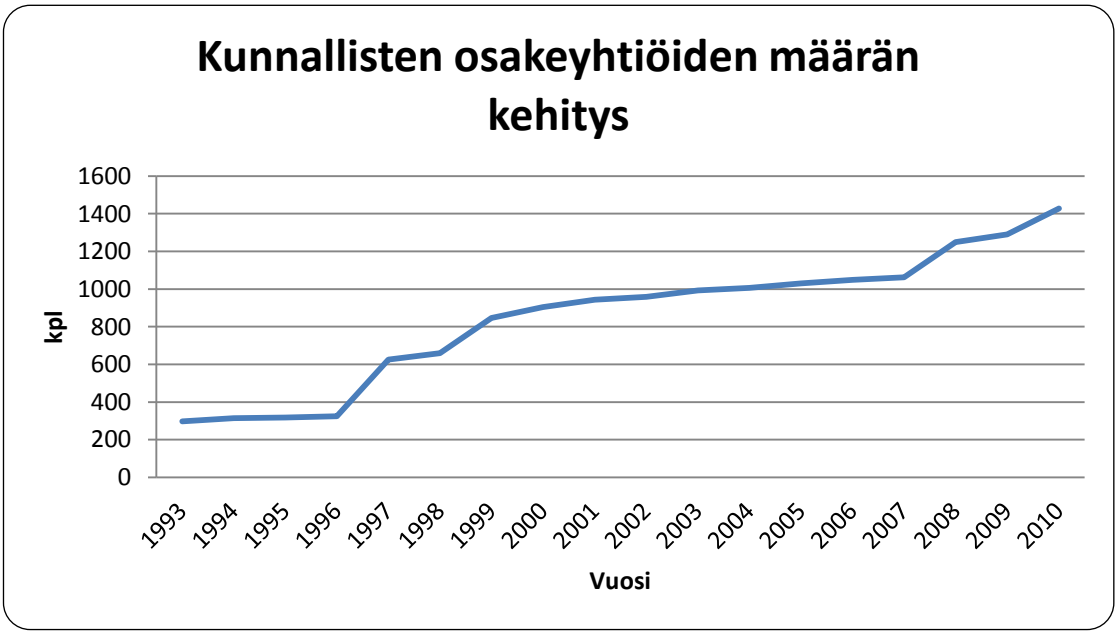
Tutkimuksen teorialukuja, eli lukuja kaksi ja kolme, seuraa tutkimuksen toteutusta käsittelevä luku, jossa tutustutaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon sekä kuvataan tutkimuksessa käytetyt tutkimusmetodit. Lukua neljä seuraa kaksi tutkimuksen tuloksia käsittelevää lukua, joissa tuloksia esitetään peilaten niitä tutkimuksen aihetta käsittelevään aikaisempaan teoriaan. Tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen erilliseen lukuun ensinnäkin sen vuoksi, että ne käsittelevät muutoksen kokemuksellisuutta kahdesta eri näkökulmasta ja toiseksi siksi, että tuloksia raportoidaan tässä tutkimuksessa sivumäärällä mitattuna melko runsaasti. Luku viisi pyrkii etsimään vastauksia erityisesti tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alaongelmaan, keskittyen erityisesti muutoksen toteutukseen kohdeorganisaatiossa. Luku tuo esille muun muassa viestinnän muutostilanteessa, henkilöstön roolin muutoksessa, esimiestyön muutostilanteessa sekä sen, miten yhtiöittäminen on muuttanut kohdeorganisaation työntekijöiden arkea. Luku kuusi taas pyrkii vastaamaan tutkimuksen kolmanteen alaongelmaan. Luku keskittyy erityisesti muutoksen kokemukselliseen ulottuvuuteen tarkastellen muun muassa muutoksen herättämiä ensireaktioita, muutoksen vastustusta sekä muutoksen aiheuttamaa epävarmuuden tunnetta organisaatiossa. Tutkimuksen tulosten käsittelyn jälkeen, luvussa seitsemän, esitetään yhteenvedonomaisesti tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 KUNNALLINEN OSAKEYHTIÖ JA YHTIÖITTÄMINEN

2.1 Kunnalliset osakeyhtiöt Suomessa

Kuntien omistamia osakeyhtiöitä on ollut Suomessa jo kauan, aina viime vuosisadan alusta lähtien. Kunnan tarjoamien julkisten palveluiden yhtiöittäminen nousi julkiseen keskusteluun kuitenkin vasta 1990-luvulla, jolloin Suomessa nähtiin ensimmäinen yhtiöittämisaalto. Tällöin taloudellinen taantuma, ja siitä aiheutunut kuntien kiristynyt rahatilanne, pakotti kunnat miettimään uusia tapoja palvelujensa järjestämiseksi. Yhtenä kuntatalouden tehostamisratkaisuna nähtiin erilaisten toimintojen yhtiöittäminen. Yhtiöittämisen ajateltiin kunnissa pienentävän kuluja sekä vähentävän kunnallista byrokratiaa ja yleistä tehottomuutta. (Vesterinen 2006, 9–10.)

1990-luvun lamavuosien jälkeen kunnallisten osakeyhtiöiden määrä on lisääntynyt nopeasti. Kuten kuvio 1 osoittaa, kunnallisten osakeyhtiöiden määrä on 1990-luvun alusta 2010-luvulle tultaessa yli seitsenkertaistunut. Kunnallisia osakeyhtiöitä perustettiin runsaasti erityisesti 1990-luvun loppupuoliskolla. Vuosituhannen alussa uusien yhtiöiden perustamistahti vakiintui noin 150 yhtiöön vuodessa, kunnes perustamistahti kiihtyi taas vuosikymmenen loppupuoliskolla.



Kuvio 1 Kunnallisten osakeyhtiöiden määrän kehitys Suomessa vuosina 1993–2010 (Tilastokeskus 2012)

Osakeyhtiöiden nopea lisääntyminen kunnissa selittyy esimerkiksi kunnallishallinnon lisääntyneistä tehtävistä, kuntapalvelujen markkinoistumisesta sekä kuntayhteistyön

uudelleenorganisoinnista. Näiden syiden johdosta kunnallisia osakeyhtiöitä on perustettu Suomessa hyvin erilaisia tarkoituksia varten. Kunnan omistamat osakeyhtiöt voivat muun muassa tuottaa erilaisia kunnallisia palveluja, hallinnoida kunnan omistamia kiinteistöjä tai niitä voidaan perustaa esimerkiksi tutkimustoiminnan harjoittamista varten. (Anttiroiko ym. 2007, 227–228.)

Kunnallisten osakeyhtiöiden nopeasta lisääntymisestä huolimatta, niitä varten ei ole nähty tarpeelliseksi laatia erityislainsäädäntöä, eivätkä kunnalliset osakeyhtiöt näin ollen eroa lainsäädännön näkökulmasta yksityisistä osakeyhtiöistä. Kunnallisen osakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki ja kunnallisella osakeyhtiöllä on samat hallintoelimet kuin yksityiselläkin osakeyhtiöllä. (Jalkanen ym. 1996, 13–15.) Kunta voi vaikuttaa näiden omistamansa osakeyhtiön hallintoelinten koostumukseen välillisesti, yhtiökokouksen avulla (Heikkinen, Tapio, Haikko & Paloposki 1996, 56).

Kunnallisten osakeyhtiöiden suuresta määrästä ja vakiintuneesta asemasta huolimatta, ovat yhtiöt saaneet osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Puttonen (2002, 112–113) näkee kunnallisten osakeyhtiöiden toiminnan olevan luonteeltaan liian itsenäistä ja irrallaan kunnasta. Puttosen mukaan kunnallisilla päätöksentekoelimillä, esimerkiksi kunnanhallituksella, jonka tehtävä on johtaa kunnallista hallintoa, on vain pienet mahdollisuudet puuttua kunnallisten osakeyhtiöiden toimintaan. Puttonen perustelee näkemystään sillä, että kunnanhallitus ei voi käsitellä kunnallisen yhtiön sisäisiä asioita eikä kunnanhallitus myöskään pysty valvomaan yhtiön sisäisiä kokouksia. Puttonen kritisoi kunnallisia osakeyhtiöitä myös siksi, että ne vaarantavat hänen mukaansa kunnallisen päätöksenteon avoimuuden ja kunnan jäsenten vaikutusmahdollisuuden kunnan asioihin. Tämä johtuu Puttosen mukaan erityisesti siitä, että osakeyhtiön päätöksenteko tehdään suljettujen ovien takana, eikä kuntalaisilla ole mahdollisuutta esimerkiksi nähdä osakeyhtiön asiakirjoja tai osallistua yhtiökokoukseen. (Puttonen 2002, 124–128.)

2.2 Kunnallisten liikelaitosten yhtiöittäminen

Kunnat ovat tähän asti saaneet itse päättää siitä, mitkä hallinnon osa-alueet ne haluavat yhtiöittää ja, kuten edellä esitettiin, kunnat ovat perustaneet osakeyhtiöitä vaihteleviin tarpeisiinsa. Tilanne on kuitenkin joiltain osin muuttumassa, sillä kuten jo johdantoluvussa todettiin, Euroopan komissio on kehottanut Suomea poistamaan kunnallisten liikelaitosten erityskohtelun, mikä velvoittaisi kunnat yhtiöittämään markkinoilla toimivat liikelaitoksensa. Lakiesitys perustuu Euroopan yhteisön komission vuonna 2007 tekemään päätökseen, jossa komissio kielsi valtion antaman julkisen tuen valtiolliselle Tieliikelaitokselle (nykyinen Destia Oy). Euroopan komission mukaan valtiontuen, poikkeavan verokohtelun ja konkurssisuojan kohdentaminen valtionyhtiöön on kiellettyä, sillä se vääristää kilpailua. Myöhemmin komissio laajensi ohjeensa koskemaan myös

kunnallisia liikelaitoksia. Komission esityksen pohjalta Suomessa on tehty esitys kuntalain muuttamisesta, joka siis velvoittaisi kunnat yhtiöittämään markkinoilla toimivat liikelaitoksensa. (Valtionvarainministeriö 2010, 15; Hallipelto ym. 2013, 22–23.)

Tätä tutkimusta kirjoitettaessa liikelaitossääntelyn tarkka sisältö, lainsäädännön aikataulu sekä yhtiöittämisvelvollisuuteen liittyvät mahdolliset poikkeukset eivät vielä ole täysin selvillä. Melko selvää kuitenkin on, että julkisen sektorin harjoittaman liiketoiminnan lainsäädäntöön tulee lähitulevaisuudessa muutoksia (Hallipelto ym. 2013, 23–24). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin erityisesti kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittämistä ja sitä, mitä kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen käytännön tasolla merkitsee. Yhtiöittämisprosessin ymmärtämiseksi on syytä kuitenkin ensin tarkastella kunnallisen liikelaitoksen käsitettä.

Kunnallisella liikelaitoksella tarkoitetaan yksikköä, joka on osa kunnan hallintoa eikä siten ole itsenäinen oikeussubjekti, kuten esimerkiksi kunnallinen osakeyhtiö. Liikelaitos voi toimia jonkin kunnan viraston alaisena tai liikelaitoksella voi olla oma erillinen johtokuntansa. Liikelaitokset ovat kiinteästi sidoksissa kuntaan, sillä liikelaitoksen omaisuus on kunnan omaisuutta ja liikelaitoksen henkilöstö toimii kunnan palveluksessa. Siten esimerkiksi henkilöstön palkat, etuudet ja eläkkeet määritetään kunnallisten säännösten ja sopimusten mukaan. Liikelaitosten toimintaan ei myöskään sovelleta omaa erillistä lainsäädäntöä, vaan niiden toimintaa ohjaa pääosin kuntalaki. Kunnat ovat perustaneet liikelaitoksia yleensä tavaroiden tai palvelujen tuottamiseen, liiketoiminnan kaltaisen toiminnan harjoittamiseen, ja liikelaitokset toimivatkin yleensä samoilla markkinoilla kuin vastaavia tavaroita tai palveluja tuottavat yksityiset yhtiöt. Tosin, toisin kuin markkinoilla toimivat yritykset, liikelaitokset eivät osana kuntaa voi mennä konkurssiin. (Heikkinen ym.1996, 23–29.)

Kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittäminen on prosessi, joka tuo yhtiöitettävään organisaatioon monia muutoksia mukanaan. Muutokset vaikuttavat muun muassa organisaation hallintoon, rahoitukseen sekä henkilöstön asemaan. Toisin kuin kunnallinen liikelaitos, kunnallinen osakeyhtiö on lain mukaan täysin itsenäinen oikeussubjekti. Osakeyhtiön asema on kunnallisessa toimintaympäristössä liikelaitosta itsenäisempi eikä sen päätöksenteko, rahoitus tai hallinto ole samalla tavoin sidottu kuntaan kuin liikelaitoksilla. Kunnallisen osakeyhtiön toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki ja kunta voi vaikuttaa suoraan sen toimintaan ainoastaan yhtiökokouksen välityksellä. Kunnan omistaman osakeyhtiön työntekijät eivät työskentele kunnan palveluksessa, vaan ovat työsuhteessa osakeyhtiöön ja näin heidän palkkansa, eläkkeensä ja muut etuutensa määräytyvät yksityisalojen työehtosopimusten mukaan. (Jalkanen ym. 1996, 18; Heikkinen ym. 1996, 25–29.) Taulukkoon 1 on kerätty kunnallisen liikelaitoksen ja osakeyhtiön merkittävimpiä eroavaisuuksia.

Taulukko 1 Kunnallisen liikelaitoksen ja osakeyhtiön erot (mukaillen Jalkanen ym. 1996, 18)

	Liikelaitos	**Osakeyhtiö**
Lainsäädäntö	Kuntalaki, erityislait	Osakeyhtiölaki
Tavoitteen asettelu	Kunnan valtuusto asettaa eritystavoitteet	Yhtiöjärjestys, yhtiön hallitus
Budjetointi	Netto- / tulosbudjetointi	Oma talousarvio
Hallintoelimet	Kunnanvaltuusto, johtokunta	Yhtiökokous, hallitus
Rahoitus	Kunnan budjetti, tulorahoitus, laina, pääomasijoitus	Tulorahoitus, pääomasijoitukset
Verotus	Alv-velvollinen, ei tuloverovelvollinen	Verovelvollinen, alv-velvollinen
Henkilöstön asema	Kunnan tes	Yksityinen tes
Kirjanpito	Erillinen kunnasta	Itsenäinen

Rakenteellisten ja lainsäädännöllisten erojen lisäksi yksi olennaisimmista eroista kunnallisen liikelaitoksen ja osakeyhtiön välillä on se, että kunnallisen osakeyhtiön tulee pystyä toimimaan avoimilla markkinoilla ja selviytyä markkinoilla kohtaamastaan kilpailusta. Toisin kuin kunnallinen liikelaitos, kunnallinen osakeyhtiö saa toimia vapailla markkinoilla rajattomasti ja sillä voi olla rajattomasti ulkoisia asiakkaita (Kanerva 2008, 33). Kunnallisen osakeyhtiön on tarkoitus kattaa toimintansa oman tulorahoituksensa kautta, ja toisin kuin kunnallinen liikelaitos, kunnallinen osakeyhtiö voi mennä konkurssiin (Heikkinen ym. 1996, 27, 29).

Koska yhtiöittämisen vaatimat muutokset ovat organisaatiossa yleensä mittavia, yhtiöittämisen valmistelu on syytä suorittaa kunnassa siihen erikseen nimetyssä työryhmässä. Yhtiöittämistyöryhmän tarkoitus on valmistella organisaatiota tuleviin muutoksiin. Työryhmään tulisi osallistua ainakin tulevan osakeyhtiön omistajan, eli kunnan edustajia. Lisäksi työryhmään tulisi ottaa mukaan myös perustettavan yhtiön tuleva toimitusjohtaja ja mahdollisesti myös talousjohtaja. Myös henkilöstön edustaja voidaan ottaa mukaan yhtiöittämistyöryhmään. Jos henkilöstön edustajaa ei kuitenkaan ole mahdollista osallistaa työryhmän työskentelyyn, pitää työryhmän huolehtia siitä, että henkilöstö saa esittää mielipiteensä työryhmälle. (Heikkinen ym. 1996, 70–71.)

Onnistuneessa yhtiöittämisessä on lisäksi huomioitava eräitä keskeisiä seikkoja. Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan yhtiöittämisprosessi tulee ensinnäkin viedä läpi nopeasti, mutta kuitenkin siten, että organisaatiolle annetaan aikaa sopeutua uuteen toimintamalliin. Toiseksi, yhtiöitettävän organisaation organisaatiokulttuuri on otettava huomioon, mikä tarkoittaa sitä, että muutosta johtavien tahojen tulee huomioida organisaatiokulttuurin vaikutus muutosta toteutettaessa. Organisaatiokulttuurin huomioiminen edellyttää sitä, että yhtiöittämistä johtavien päättäjien on tunnettava yhtiöitettävän orga-

nisaation erityispiirteet. Yhtiöittämisprosessin onnistumista parantaa myös se, että uuden yhtiön toimitusjohtaja valitaan riittävän aikaisin, jotta toimitusjohtaja voi itse osallistua organisaation yhtiöittämiseen. Yhtiöittämisprosessin käynnistyttyä yhtiöitettävässä organisaatiossa toteutettava muutosprosessi vaatii myös jatkuvaa seurantaa ja valvontaa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 1999, 131–144.)

2.2.1 Yhtiöittämisen tavoitteet

Suomen osakeyhtiölain (21.7.2006/624) mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on lähtökohtaisesti tuottaa voittoa omistajilleen, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Kunnallisessa kontekstissa voiton tavoittelu ei yleensä kuitenkaan ole ensisijainen syy osakeyhtiön perustamiselle. Jos kunnallista osakeyhtiötä vertaa yhtiön ja sen omistajien tavoitteiden näkökulmasta yksityiseen osakeyhtiöön, kunnallinen osakeyhtiö eroaa olennaisesti yksityisestä osakeyhtiöstä siinä, että on harvinaista, että kunnallinen osakeyhtiö perustettaisiin ainoastaan voiton tavoittelua silmällä pitäen. Edelleen, on epätodennäköistä, että kunta päästäisi omistamansa osakeyhtiön konkurssiin, vaikka sen toiminta ei olisikaan kannattavaa. (Jalkanen ym. 1996, 23.)

Kunnallisten osakeyhtiöiden perustamiselle on löydettävissä tulevien lainsäädännöllisten velvoitteiden lisäksi useita muitakin erilaisia motiiveja. Kunnat ensinnäkin näkevät, että yhtiöittämisen avulla organisaation päätöksentekoprosessi saadaan luotua nopeammaksi ja tavoitteellisemmaksi. Kunnat perustelevat päätöksenteon parantumista sillä, että osakeyhtiön päätöksentekoon ei liity samanlaisia muoto- tai normimääräyksiä kuin kunnalliseen päätöksentekoon. Lisäksi osakeyhtiöissä erilaisia päätöksentekotasoja on vähemmän, mikä nopeuttaa päätöksentekoa. Toiseksi, osakeyhtiössä henkilöstön mitoitus on helpompaa, sillä henkilöstön valintaa koskevia päätöksiä voidaan tehdä joustavammin ja kulloistenkin todellisten tarpeiden mukaan. Osakeyhtiön palkkapolitiikka ja erilaiset palkkajärjestelmät mahdollistavat myös pienemmät henkilöstökustannukset. Kaiken kaikkiaan, henkilöstöä voidaan osakeyhtiössä käyttää tehokkaammin. Lisäksi, kuntien näkemyksen mukaan organisaation johto ja muu henkilöstö työskentelee mieluummin osakeyhtiön kuin kunnan palveluksessa. (Jalkanen ym. 1996, 23–24.)

Kunnat näkevät osakeyhtiön kautta toteutettavan toiminnan olevan myös kustannustietoisempaa, sillä kustannusten seuranta on osakeyhtiössä kehittyneempää. Lisäksi osakeyhtiöiden toiminnassa korostuu jo lähtökohtaisesti kannattavuus ja taloudellisuus. Osakeyhtiössä pystytään lisäksi tekemään erilaisia investointeja helpommin, ja osakeyhtiön on helpompi saada käyttöönsä vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Yhtiömuoto antaa myös kunnan järjestämälle toiminnalle uudenlaisen näkyvyyden ja yhtiön kautta toiminta saa oman identiteetin. (Jalkasen ym. 1996, 23.) Joskus yhtiömuoto voi olla myös uskottavuuskysymys. Uskottavuuskysymys nousee esiin erityisesti silloin, kun

kunnan jokin palveluntarjoaja haluaa neuvotella yritysten kanssa tasavertaisena toimijana. (Anttiroiko ym. 2007, 228.)

Yhtiöittämisestä saavutettuja hyötyjä on myös tutkittu edellä mainittujen tavoitteiden valossa. Esimerkiksi Alankomaissa yhtiöittämisen on havaittu johtavan parempaan tehokkuuteen, parempaan toiminnan laatuun sekä tuloksellisempaan toimintaan. Myös Ruotsissa tehokkuuden on havaittu kasvavan ja päätöksenteon nopeutuvan yhtiöittämisen seurauksena. Yhdysvalloissa taas yhtiöitettyjen organisaatioiden kohtaama lisääntynyt kilpailu on johtanut tehokkuuden parantumiseen. (Salminen & Viinamäki 2001, 27.) Suomessa yhtiöitettyjä organisaatioita koskeva tutkimus osoitti, että tutkittavat organisaatiot olivat itse sitä mieltä, että yhtiöittämisen ansiosta niiden kilpailukyky ja kannattavuus olivat parantuneet. Lisäksi yhtiöitettyjen organisaatioiden henkilöstö uskoi, että organisaation itsenäisyys ja joustavuus olivat parantuneet, organisaation päätöksenteko oli nopeutunut ja byrokratia oli vähentynyt. Lisäksi muun muassa organisaatioiden rahoitusmahdollisuuksien koettiin muuttuneen joustavimmiksi. (Kiviniemi, Oittinen, Varhe, Niskanen & Salminen 1994, 68–75.) Näiden tutkimusten valossa näyttää siltä, että kunnan on yhtiöittämisen avulla mahdollista saavuttaa ainakin osa niistä tavoitteista, joita se yhtiöittämiselle asettaa.

2.2.2 Yhtiöittämisen haasteet

Kunnallisten palvelujen yhtiöittäminen ei ole ongelmatonta (ks. esim. Heikkinen ym. 1996, 79; Puttonen 2002, 145; Niskakangas ym. 2011, 52). Yhtiöittämisen haasteet liittyvät osaksi siihen, että kunnallisten palvelujen järjestäminen eroaa jo lähtökohtaisesti yksityisen sektorin tuottamien palvelujen järjestämisestä (ks. esim. Puttonen 2002, 145–150). Haasteet liittyvät kuitenkin myös siihen, että kunnallisten osakeyhtiöiden toimintaan liittyy erilaisia osaamisvaatimuksia kuin mitä puhtaasti kunnallisissa organisaatioissa on vaadittu. Nämä osaamisvaatimukset liittyvät ennen kaikkea osakeyhtiön hallinnointiin, johtamiseen sekä vapailla markkinoilla toimimisessa vaadittavan asiakaslähtöisen ja tehokkaan toimintatavan toteuttamiseen. Tällaisten osaamisvaatimusten täyttäminen ei kunnissa välttämättä ole helppoa ja niihin liittyen on tunnistettu joitakin ongelmia. Eräs tällainen kunnalliselle osakeyhtiölle muodostuva haaste, kunnallisia palveluja yhtiöitettäessä, voi olla yhtiömuotoisessa toimintatavassa vaadittavaan markkinalähtöiseen ja tehokkaaseen toimintatapaan siirtyminen, sillä markkinalähtöinen toimintatapa eroaa jo lähtökohtaisesti julkisen sektorin hallinnointia, ohjausta ja kontrollia painottavasta toimintatavasta (Salminen & Viinamäki 2001, 10). Liike-elämässä yrityksen toimintaa ohjaavat asiakkaiden muuttuvat halut ja tarpeet. Yhtiöitettävän organisaation pitää pystyä mukautumaan siihen, että vapailla markkinoilla toimivien yritysten tulee

pystyä seuraamaan asiakkaidensa tarpeiden kehitystä ja sopeuttamaan oma toimintansa niiden muutoksiin. (Day 1994.)

Asiakaslähtöisyyden toteuttaminen kunnallisessa kontekstissa ei kuitenkaan ole ongelmatonta. Heinonen (1999, 107–108) on tunnistanut useita esteitä, jotka rajoittavat asiakaslähtöistä toimintaa kunnallisessa organisaatiossa. Ensinnäkin, kunnallisen organisaation organisaatiokulttuuri on perinteisesti omanlaistaan, jossa korostuvat hallintomenettelyt, säädökset ja lait. Kunnan organisaatiot ovat tottuneet poliittiseen päätöksentekoon, joka ei ota asiakkaita huomioon. Kunnallisia organisaatioita leimaa hallintokeskeisyys ja vähäinen kosketus asiakkaisiin. Organisaation ulkopuolelta tulevaa palautetta ei ole pidetty toiminnan kannalta kovinkaan merkityksellisenä. Lisäksi, kunnassa toimiville virkamiehille markkinointi ja asiakaslähtöisyys ovat toimintatapoina vieraita. Kunnan organisaatiossa toimiva henkilöstö on tottunut toimimaan ei-kaupallisesti, poliittisten päätösten mukaan. Toiseksi, kunnalliset organisaatiot eivät ole tottuneet toimimaan tulosorientoituneesti ja kannusteet asiakaslähtöiseen toimintatapaan ovat kunnallisessa toiminnassa puutteellisia. Kunnallisten organisaatioiden asiakaskunta on luonteeltaan erittäin heterogeeninen ja asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ei tavallisesti osata ottaa huomioon. Lisäksi, kunnallisilla organisaatioilla on usein ollut monopoliasema, joten niiden ei ole edes tarvinnut toimia asiakaslähtöisesti. Yleisesti, asiakkaiden hankkiminen ei ole ollut kunnallisella sektorilla ongelma.

Kunnallisia organisaatioita yhtiöitettäessä ongelmia voi aiheuttaa myös se, että kunnallinen budjettisidonnaisesti harjoitettu liiketoiminta ei perinteisesti ole ollut kovinkaan tehokasta ja kilpailukykyistä. Tämä johtuu pääosin siitä, että budjettisidonnainen toiminta on perinteisesti sisältänyt aivan liikaa kustannuksia. Tuotantotekijöitä on ollut liikaa ja tuotantotekijät ovat olleet aivan liian kalliita. Tuotantoa ei myöskään ole pystytty sopeuttamaan kysynnän tarpeisiin sopivaksi. (Heikkinen ym. 1996, 79.) Vapailla markkinoille astuessaan kunnallisten osakeyhtiöiden on pidettävä huolta siitä, että ne ensinnäkin pystyvät toimimaan asiakaslähtöisesti, eli ottamaan huomioon asiakkaidensa muuttuvia tarpeita, ja toiseksi pidettävä huolta siitä, että niiden toiminta on taloudellista ja tehokasta. Ilman näiden edellytysten täyttymistä on vaarana, että kunnalliset osakeyhtiöt eivät pärjää vapaiden markkinoiden vaativassa kilpailuympäristössä. Konkreettisesti epäonnistuminen näissä toimenpiteissä voi näkyä kunnissa esimerkiksi erilaisten asiakasmaksujen nousuna, kun yhtiön toiminnalle pyritään varmistamaan riittävä kate hintoja nostamalla (Anttiroiko ym. 2007, 232).

Yhtiöittämisprosessia suunniteltaessa ja valmisteltaessa kuntien tulee ymmärtää, että kunnallisilla organisaatioilla on edessään suuria muutoksia, jotta ne pystyvät toimimaan aidosti asiakaslähtöisesti ja markkinavoimien ehdoilla. Tällaisten yhtiöittämisen mukanaan tuomien muutosten ymmärtäminen ja muutosprosessin hallinta onkin yksi yhtiöittämisprosessin onnistumisen keskeisistä tekijöistä (Kiviniemi ym. 1994, 81). Yhtiöittäminen ja vapaille markkinoille siirtyminen merkitsevät kokonaan toisenlaiseen organi-

saatiokulttuuriin ja toimintatapoihin siirtymistä. Tämän asian sivuuttaminen voi johtaa koko yhtiöittämisprosessin epäonnistumiseen. (Puttonen 2002, 145.)

3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

3.1 Organisatorinen muutos

3.1.1 Organisatorisen muutoksen käsite

Organisaatioissa tapahtuu muutoksia jatkuvasti (Van de Ven & Sun 2011, 58). Globalisaatio, teknologian nopea kehittyminen, poliittiset mullistukset sekä ennennäkemätön kilpailu mullistavat maailmaa (Sims 2002, 1), ja organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin koskaan aikaisemmin (Burke 2008, 1). Ympäröivän maailman muutokset heijastuvat väistämättä myös organisaatioihin ja useat yritykset ovat hyväksyneet sen tosiasian, että menestyäkseen niiden pitää pystyä toteuttamaan muutoksia (Beer & Nohria 2000, 133).

Muutos organisaatiossa tarkoittaa eroavaisuutta organisaation muodossa, rakenteessa, ominaisuudessa tai tilassa, joka on huomattavissa ajan kuluessa (Van de Ven & Poole 1995, 512). Organisaatioiden muutokset voivat kuitenkin olla luonteeltaan hyvin erilaisia. Muutos voi kohdistua erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi organisaation rakenteisiin, toimipaikkaan, tuotteisiin tai palveluihin. Muutos voi myös olla luonteeltaan nopea tai hidas, radikaali tai asteittain etenevä, vähäinen tai voimakas, jatkuva tai yhdellä kertaa toteutettava muutosprojekti. Organisaatiomuutos käsitteenä onkin erittäin monimerkityksellinen ja vaikeasti määriteltävä. (Juuti & Virtanen 2009, 15–16; Vakkala 2012, 49.) Keskeistä muutoksen käsitteelle on kuitenkin se, että sillä viitataan lähes poikkeuksetta positiivisiin tavoitteisiin. Muutoksella pyritään parantamaan organisaation nykytilaa. Muutokselle läheinen käsite onkin organisaation kehittäminen. (Vakkala 2012, 49.)

3.1.2 Näkökulmia organisatoriseen muutokseen

Organisatorisen muutoksen käsitteestä on olemassa runsaasti erilaisia jäsennyksiä ja typologioita (ks. esim. Bridges 1986; Nadler & Tushman 1989; Porras & Silvers 1991; Van de Ven & Poole 1995; Weick & Quinn 1999; Stenvall & Syväjärvi 2007, 24–27). Organisatorista muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa organisaatioissa tapahtuva muutos on tavattu jakaa Porrasin ja Silversin esittelemän jäsennyksen (ks. Porras & Silvers 1991) mukaan vaiheittaiseen, jaksoittaiseen ja epäsäännölliseen sekä toisaalta jatkuvaan, kehittyvään ja vähittäiseen muutokseen (Weick & Quinn 1999, 362). Porras ja Silvers käyttävät näistä muutostyypeistä nimitystä organisaation muutos (*organizational tran-*

formation) ja organisaation kehittyminen (*organizational development*). Organisaation muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka kohdistuu syvälle organisaation perusperiaatteisiin, kuten organisaation toiminta-ajatukseen ja arvoihin. Organisaation kehittymisellä taas viitataan prosessiin, jolla pyritään kehittämään organisaation toimintaa esimerkiksi muuttamalla organisaatiossa käytettävää teknologiaa tai organisaation fyysisiä elementtejä. (Porras & Silvers 1991, 52–53.)

Pohjautuen Porrasin ja Silversin typologiaan, Weick ja Quinn (1999) jakavat organisatorisen muutoksen käsitteen vaiheittaiseen muutokseen (*episodic change*) ja jatkuvaan muutokseen (*continuous change*). Tämä jäsennys pohjautuu heidän mukaansa erityisesti muutoksen *tempoon*, jolla he tarkoittavat muutoksen rytmiä ja nopeutta sekä toiminnan vaiheita. Vaiheittaiset muutokset ovat Weickin ja Quinnin mukaan epäsäännöllisiä, epäjatkuvia, suunniteltuja sekä tarkoituksenmukaisia. Vaiheittaiset muutokset ovat luonteeltaan usein dramaattisia, ja ne vaikuttavat syvälle organisaatioon. Jatkuvat muutokset taas ovat asteittain kehittyviä, kumulatiivisia ja niitä on organisaatioissa käynnissä jatkuvasti. Jatkuvat muutokset tarkoittavat pieniä ja vähäisiä muutoksia, joilla organisaation toimintaa pyritään parantamaan. Weickin ja Quinnin mukaan vaiheittaisia muutoksia pystytään suunnittelemaan, ohjaamaan ja johtamaan, kun taas jatkuvaluontoinen muutos luo prosessin edetessä pieniä mikrotason muutoksia, joiden kontrolloiminen voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Weick & Quinn 1999, 365–380.)

Burken (2008, 69) mukaan suurin osa, jopa 95 prosenttia, organisaatioiden kohtaamista muutoksista on suunnittelemattomia ja vähittäisiä muutoksia. Suuret, suunnitellut ja koko organisaatioon vaikuttavat muutokset ovat harvinaisempia. Tämän jaottelun pohjalta Burke jakaa muutoksen kahteen erilaiseen muutostyyppiin. Ensimmäinen näistä tyypeistä on vallankumouksellinen (*revolutionary*) muutos. Vallankumouksellinen muutos kohdistuu syvälle organisaation rakenteisiin, kuten esimerkiksi organisaation missioon, strategiaan, johtajuuteen ja kulttuuriin. Vallankumoukselliset muutokset ovat luonteeltaan voimakkaita ja aiheuttavat organisaatioissa yleensä vastustusta. Tällaisia muutoksia tapahtuu organisaatiossa melko harvoin. Muutoksen toinen ulottuvuus on Burken mukaan asteittain etenevä (*evolutionary*) muutos. Asteittain etenevä muutos on luonteeltaan jatkuvaa ja ilmenee esimerkiksi organisaation toimintatapojen jatkuvana parantamisena ja organisaation yleisenä kehittämisenä. Tällaisia pieniä muutoksia tehdään organisaatioissa jatkuvasti, eivätkä ne vaikuta organisaatioiden perusperiaatteisiin, kuten missioon tai strategiaan. (Burke 2008, 66–70.)

Bridges (1986, 25–26) ottaa hieman erilaisen lähestymistavan organisatoriseen muutokseen jakamalla muutoksen käsitteisiin muutos (*change*) ja siirtymä (*transition*). Termillä *muutos* Bridges viittaa jonkin loppumiseen tai jonkin alkamiseen organisaatiossa. Muutos on luonteeltaan olosuhteellista: muutos kohdistuu esimerkiksi organisaation rakenteisiin, teknologiaan tai talouteen. Tällaisten asioiden muuttumista voidaan suunnitella ja muutosta voidaan johtaa. Termillä *siirtymä* Bridges taas viittaa muutoksen

psykologiseen prosessiin, jonka ihmiset läpikäyvät muutosprosessien yhteydessä. Siirtymäprosessiin kuuluu kolme vaihetta: vanhasta luopuminen, siirtymävaihe uudesta vanhaan, jota Bridges kutsuu ”neutraaliksi alueeksi” sekä uusi alku, jossa muutos hyväksytään ja otetaan käyttöön. Siirtymäprosessi on muutoksen kannalta olennainen, sillä siirtymäprosessin aikana ihminen sisäistää ja hyväksyy muutoksen. Siirtymäprosessi voi olla ajalliselta kestoltaan pitkä eikä siirtymäprosessia voida suunnitella tai johtaa samalla tavoin kuin itse muutosta. (Bridges 1986, 25–26; Bridges 2009, 3–6.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 24–26) jakavat omassa organisatorista muutosta käsittelevässä jäsennyksessään muutoksen nelikenttään, jossa esiintyy kaksi organisaatiomuutoksen muuttujaa: aikahorisontti sekä muutoksen kohdentaminen (Kuvio 2).

Muutoksen aikahorisontti → Muutoksen kohdistaminen ↓	**Nopea**	**Hidas**
Suppea	**Muutostyyppi 1** ***Laajuudeltaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos*** • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja	**Muutostyyppi 2** ***Inkrementaalinen muutos*** • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	**Muutostyyppi 3** ***Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta vaativa muutos*** • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta	**Muutostyyppi 4** ***Radikaali pitkän aikajänteen muutos*** • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin johdosta huolehdittava

Kuvio 2 Organisaatiomuutoksen tyypittely aikahorisontin ja muutoksen kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Stenvallin ja Virtasen jäsennyksessä voidaan nähdä olevan piirteitä sekä Weickin ja Quinnin että toisaalta Burken kaltaisista muutoksen jäsennyksistä. Stenvallin ja Virtasen mallissa muutos on jaettu neljään erilaiseen tyyppiin tarkastelu-ulottuvuuksien ollessa

nopea–hidas ja suppea–laaja-alainen. Muutoksen aikajänne voi olla nopea tai hidas. Nopeasta muutoksesta puhutaan yleensä silloin, kun muutoksen toteutus vie viikosta kuukausiin. Hitaasta organisaatiomuutoksesta voidaan vastaavasti puhua silloin kun muutoksen toteutus kestää kuukausista vuoteen tai jopa useisiin vuosiin. Organisaatiomuutoksen kohdentamisella viitataan puolestaan siihen, että muutos voi kohdistua joko koko organisaation toimintaan tai vain suppealle organisaation osa-alueelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–26.)

Stenvallin ja Virtasen mallin muutoksen perustyypit ovat: 1) nopean aikataulun inkrementaalinen muutos, 2) inkrementaalinen muutos, 3) nopea ja korkean riskin radikaali muutos sekä 4) radikaali pitkän aikajänteen muutos. Mallin muutostyypit edustavat eräällä tapaa organisaatiomuutoksen ääripäitä ja usein todellisuudessa organisaatiomuutoksen luonne sijoittuu näiden muutostyyppien ääripäiden väliin. Ymmärrys muutoksen luonteesta ja muutostyypistä on kuitenkin tärkeää, sillä muutoksen tarkastelun ja johtamisen kannalta on oleellista tietää, millaisesta muutoksesta on kyse. Muutostyypin ymmärtäminen sekä ymmärrys muutoksen luonteesta, tarkoituksesta ja syvyydestä mahdollistaa muutosjohtamisen suunnittelemisen ja toteuttamisen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24–26.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutosjohtamisen kirjallisuus perustuu pitkälti sille olettamukselle, että riippumatta muutoksen tavoitteista, organisatorista muutosta voidaan johtaa ja muutoksen suuntaa voidaan ohjata (Vakkala 2012, 51). Esimerkiksi Burke (2008, 25) ja Kotter (1996, 5) korostavat muutoksen toteutuksen vaativan organisaatiossa johtajuutta. Muutosjohtamiselle on kuitenkin löydettävissä lukuisia erilaisia määritelmiä. Hayes (2007, 30) toteaa muutosjohtamisen olevan organisaation muuttamista sen tehokkuuden säilyttämiseksi tai parantamiseksi. Hughesin (2006, 2) mukaan muutosjohtaminen on taas osallistumista muutosprosessiin niin organisaatio-, ryhmä kuin yksilötasoilla.

Kuten organisatorisen muutoksen käsitteestä, myös muutosjohtamisesta on olemassa lukuisia erilaisia teorioita ja malleja, jotka painottavat hieman erilaisia asioita muutoksen johtamisessa (ks. esim. Lewin 1951; Bullock & Batten 1985; Beer, Eisenstat & Spector 1990; Kotter 1996; Beer & Nohria 2000). Lisäksi, kuten organisaatioteoriat yleensäkin, myös muutosjohtamisen teorioiden näkemykset siitä, mikä nähdään organisaation toiminnan ja muutoksen onnistumisen kannalta keskeisimpänä vaihtelevat keskenään (Vakkala 2012, 52). Muutosjohtamisen teoria voi painottaa esimerkiksi: 1) muutoksen johtamisen kohdetta, 2) muutoksen hallittavuutta, 3) muutoksen ajallista etenemistä, 4) muutoksen toteutustapaa tai 5) muutoksen kokemuksellisuutta. Nämä ulottuvuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan osoittavat sen, että eri teorioilla on erilaisia

näkemyksiä muutoksen johtamisesta ja siitä, mitkä ovat muutoksen kannalta keskeisimpiä tekijöitä. (Syväjärvi ym. 2007, 7; tarkempi kuvaus eri muutosjohtamisen teorioiden sijoittumisesta edellä mainittuun jäsennykseen ks. Vakkala 2012, 51–54.)

Siitä, mitä muutoksessa pitää johtaa, on olemassa runsaasti erilaisia käsityksiä. Muutosjohtamisen teoriat voivat esimerkiksi painottaa johtamisessaan toimintaa, prosessia tai tiettyjen vaiheiden noudattamista (esim. Lewin 1951; Kotter 1996), kulttuuria (esim. Schein 2010), valtaa (esim. Pfeffer 1982) tai rakenteita (esim. Burke & Litwin 1992). Muutosjohtamisen teorioita erottaa myös niiden käsitys muutosten hallittavuudesta. Teoriat voivat korostaa tiettyä tarkkaa toimintatapaa muutoksen johtamisessa (esim. Kotter 1996) tai teoriat voivat korostaa muutosten ennustamattomuutta ja dynaamisuutta (esim. Stacey 2010, 63; ks. myös luku 3.2.1). Teorioita muutoksen johtamisesta erottaa myös niiden käsitys muutoksen ajallisesta etenemisestä. Eräät (esim. Lewin 1951; Bridges 1986; Kotter 1996) teoriat korostavat tiettyjä lineaarisia muutoksen vaiheita ja vaiheiden tarkkaa seuraamista muutosta toteutettaessa. Toiset, muutoksen dynaamisuutta painottavat muutosmallit, eivät taas sisällä lainkaan vaiheita tai korostavat muutoksen epälineaarista etenemistä (esim. Burke 2008, 13). (Syväjärvi ym. 2007, 7.)

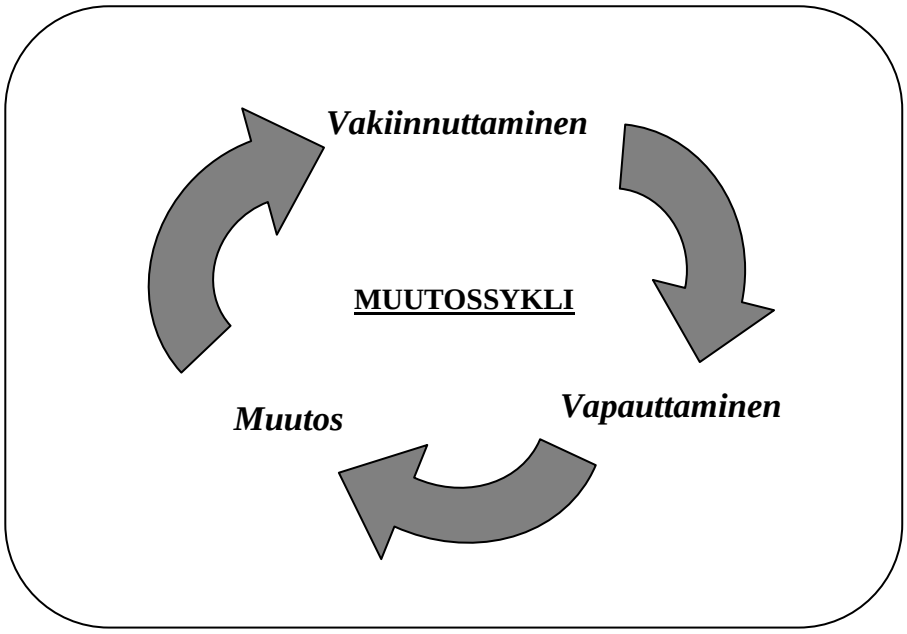
Muutosjohtamisen teorioita erottelevana ulottuvuutena voidaan pitää myös muutosten toteutustapaa. Muutosten toteutustavasta on muutosjohtamisen kirjallisuudessa olemassa kaksi pääsuuntausta: ylhäältä–alas ja alhaalta–ylös etenevä muutos (esim. Beer 1980, 53–60; Beer, Eisenstat & Spector 1990; ks. myös luku 3.2.1). Erilaisten muutoksen johtamista painottavien näkemysten lisäksi muutosjohtamisen teorioissa yhtenä ulottuvuutena on korostunut muutoksen kokemuksellisuuden ulottuvuus (esim. Juuti & Virtanen 2009). Tässä ulottuvuudessa on kyse siitä, miten organisaation henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen sekä miten henkilöstö näkee ja tulkitsee muutoksen sisällön ja muutoksen prosessin. Muutoksen kokemukselliseen ulottuvuuteen liittyy läheisesti myös muutosvastarinnan käsite, joka otetaan esiin ja jota käsitellään hyvin monissa muutosjohtamisen teorioissa. (Syväjärvi ym. 2007, 7.) Edellä tarkasteltujen muutosjohtamisen ulottuvuuksien osalta käsillä oleva tutkimus sijoittuu viimeksi mainittuun ulottuvuuteen, sillä tutkimus tarkastelee muutoksen toteutusta ja muutoksen kokemuksellisuutta nimenomaisesti organisaation henkilöstön näkökulmasta.

3.2.1 Suunnitelmallinen muutos: malleja muutoksen johtamiseen

Tutkimuksen tässä luvussa tarkastellaan esimerkinomaisesti muutamaa tunnettua muutosjohtamisen mallia. Esitettävät mallit ovat esimerkkejä perinteisistä suunnitelmallisen muutosjohtamisen malleista (*planned approach to organizational change)*, jotka ovat hallinneet muutosjohtamisen kirjallisuutta jo pitkään. Suunnitelmallisen muutosjohtamisen malleille on luonteenomaista se, että ne korostavat organisatorisen muutoksen suun-

nitelmallisuutta ja prosessinomaista luonnetta. (Burnes 1996.) Muutosmalleihin tutustumisen tarkoituksena on esitellä muutosjohtamisen mallien luonnetta ja sisältöä, koska ensinnäkin, kuten sanottu, muutoksen johtamisen ajatellaan usein olevan välttämätön osa organisatoristen muutosten toteutusta. Toiseksi, tavalla jolla muutosta johdetaan ja toteutetaan, on olennainen vaikutus siihen, miten muutos organisaatiossa koetaan (ks. esim. Spector 2010, 9–11; Erwin & Garman 2010, 45).

Muutosjohtamisen teoreettiset juuret voidaan johtaa 1940-luvulle ja Kurt Lewinin ajatuksiin. Lewiniä pidetään eräänlaisena muutosjohtamisen pioneerina ja Lewinin työ on ollut osa muutosjohtamisen teoriaa ja käytäntöä jo 40 vuotta (Burnes 2004, 977). Myös ensimmäisenä muutosjohtamisen teoreettisena mallina pidetään yleisesti Lewinin kehittämää kolmen vaiheen muutosmallia (Luoma 2010, 58; Vakkala 2012, 54). Kuvio 3 havainnollistaa tätä Kurt Lewinin kehittämää muutossykliä, jota kutsutaan myös ”jäämalliksi”.

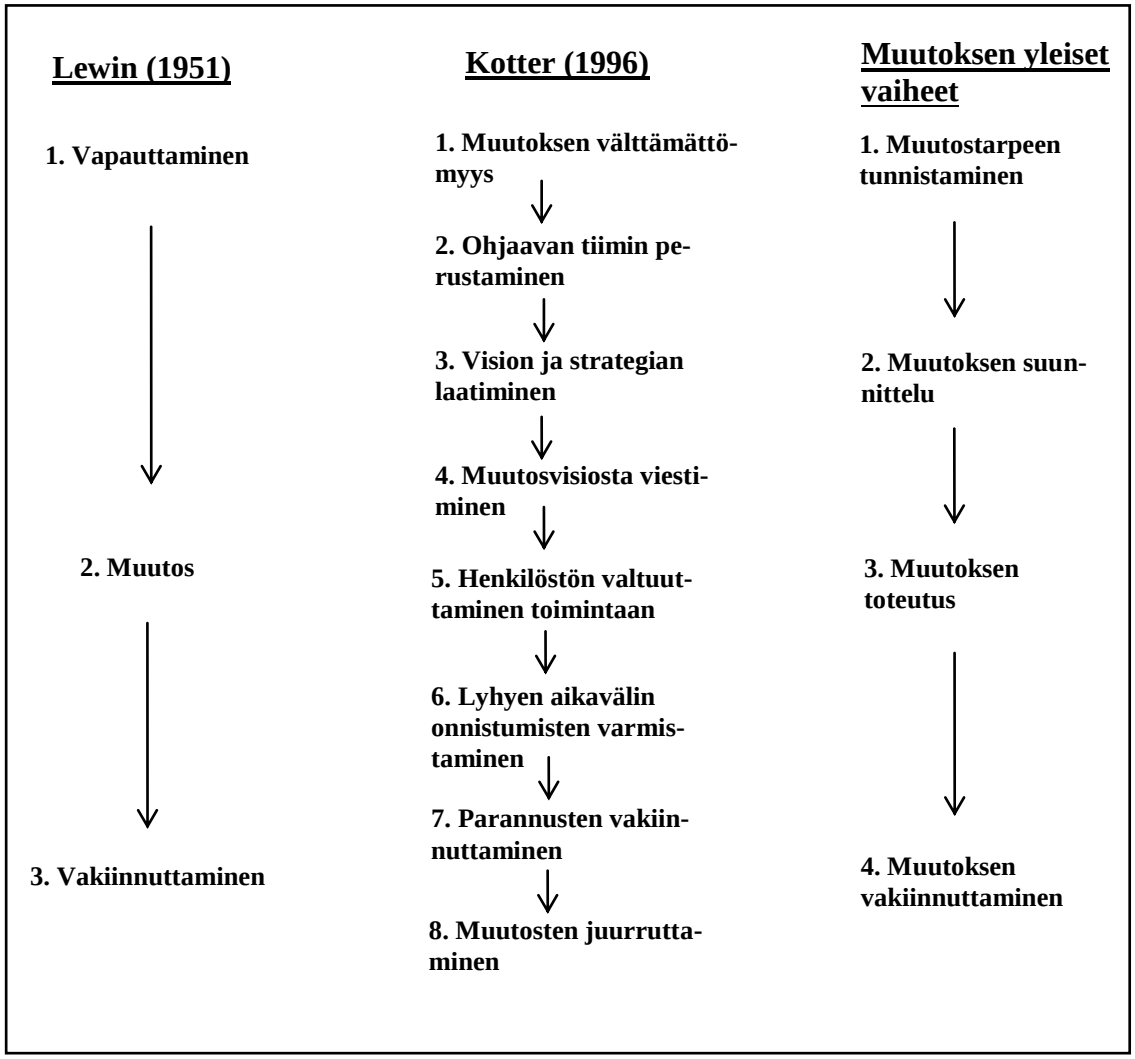


Kuvio 3 Kurt Lewinin muutossykli (mukaillen Vakkala 2012, 55)

Lewinin muutossyklin ensimmäinen vaihe on vapauttaminen (*unfreezing)*. Muutossyklin ensimmäisessä vaiheessa organisaatiossa keskitytään muutoksen valmisteluun, vision luomiseen ja vanhojen toimintatapojen hylkäämiseen. Lewinin mukaan muutoksen alkuvaiheessa syntynyt tyytymättömyys ja turhautuminen nykytilaan ovat keskeisiä muutoksen onnistumisen kannalta. Vapauttamisvaihetta seuraa muutosvaihe (*moving).* Muutosvaiheessa keskeistä on uusien toimintatapojen ja -mallien kehittäminen prosessien ja rakenteiden kautta. Muutossyklin viimeinen vaihe on muutosten vakiinnuttamisen vaihe (*refreezing)*, jossa muutokset juurrutetaan osaksi organisaation toimintaa. Muu-

toksen kehä on syklimäinen, jolloin muutokset seuraavat toisiaan. (Lewin 1951, 228–229.)

Lewinin kehittämän muutosteorian jälkeen erilaisia muutosjohtamisen vaihemalleja on vuosikymmenten saatossa esitetty runsaasti. Muutosmallien runsaasta määrästä huolimatta, niistä voidaan kuitenkin erottaa neljä selvää vaihetta, jotka usein toistuvat jossakin muodossa kaikissa malleissa. Vaiheet ovat muutostarpeen tunnistaminen, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteutus sekä muutoksen vakiinnuttaminen (kuvio 4). (Haveri & Majoinen 2000, 42; Ponteva 2010, 24; Vakkala 2012, 58.)



Kuvio 4 Suunnitelmallisen muutosjohtamisen malleja

Nykypäivän yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä muutosjohtamisen malleista lienee Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli. Kuten Lewinin, myös Kotterin malli perustuu erilaisten vaiheiden toteutukselle. Kotterin mallissa vaiheita on kahdeksan (kuvio 4). Mallin neljä ensimmäistä vaihetta liittyvät vanhan toimintamallin murtamiseen, kun taas vaiheet 5–7 korostavat uusien toimintatapojen ja käytäntöjen

käyttöönottoa. Mallin viimeisen vaiheen tarkoitus on juurruttaa muutokset osaksi yrityskulttuuria ja auttaa tekemään muutokset pysyviksi. Kotter korostaa mallissaan muutoksen prosessuaalista luonnetta ja sitä, että onnistunut muutos vaatii kaikkien vaiheiden läpikäymistä. Vaiheiden sivuuttaminen voi johtaa muutoksen epäonnistumiseen. (Kotter 1996, 19–21.)

3.2.2 Muutoksen toteuttaminen organisaatiossa

Perinteiset, suunnitelmallisen muutosjohtamisen teoriat perustuvat ajatukseen, että muutosta voidaan organisaatioissa ohjata organisaatiohierarkian ylätasoilta käsin (Vakkala 2012, 53). Tällaiset ajatukset ylhäältäpäin johdetuista muutoksista ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä, mutta kritiikistä huolimatta suunnitellut muutokset organisaatioissa perustuvat hyvin usein organisaation ylätasoilta johdettuun muutokseen. Ylhäältäpäin johdettu muutos toteutetaan yleensä siten, että organisaation ylin johto on vastuussa muutosprojektin aloittamisesta, suunnittelemisesta sekä johtamisesta. Organisaation keskijohto taas vastaa ylimmän johdon ohjeiden mukaan muutoksen koordinoinnista, kun taas organisaation muut jäsenet joutuvat usein vain sopeutumaan muutokseen ilman mahdollisuutta saada juurikaan vaikuttaa muutoksen kulkuun. (Ryan, Williams, Charles & Waterhouse 2008, 27–30.) Ongelmana tällaisessa ylhäältäpäin johdetussa muutosprosessissa on kuitenkin se, ettei yksilöiden tarpeita oteta yleensä muutosta toteutettaessa tarpeeksi huomioon, mikä vaikuttaa yksilöiden sitoutumiseen muutosta toteutettaessa. Henkilöstön osallistaminen muutoksen toteutukseen on olennainen osa muutosprosessia. Ilman henkilöstön sitoutumista, yksipuolisesti ylhäältäpäin johdettu muutosprosessi ei välttämättä luo tarvittavaa muutosta. (O'Brien 2002, 443.)

Beerin, Eisenstatin ja Spectorin (1990, 159) mukaan muutosta voidaan organisaatiossa johtaa myös "alhaalta käsin". Alhaaltapäin toteutetussa muutoksessa vastuu muutoksen toteutuksesta on organisaatiohierarkian alatasoilla. Aloite muutoksen toteuttamiseen voi syntyä organisaation henkilöstöltä tai johto voi delegoida vastuun muutoksesta organisaation jäsenille. Vastuuta voidaan jakaa organisaation alemmilla tasoilla toimiville ryhmille tai valikoiduille yksilöille. Alhaaltapäin johdetussa muutoksessa ylin johto ei ole aktiivisesti mukana muutoksen toteutuksessa ja tietää muutoksesta vain vähän. Tällaisen muutoksen vaikutus organisaatioon on hidasta ja vähittäistä. Alhaaltapäin johdetun muutoksen ongelmana on se, että henkilöitä, jotka eivät ole saaneet osallistua muutoksen toteutukseen, voi olla vaikeaa sitouttaa muutokseen. Sitoutumattomuus voi koskea myös organisaation johtoa. Sitoutumattomuus voi aiheuttaa sen, että alhaaltapäin etenevän muutoksen levittäminen laajalle organisaatioon saattaa muodostua haasteeksi. (Beer 1980, 53–55, 58–60.) Burken (2008, 25) mukaan alhaaltapäin johdettu muutos onkin sopimaton suuriin, koko organisaatiota koskettaviin muutostilanteisiin. Esimer-

kiksi organisaation kulttuuria, toiminta-ajatusta tai strategiaa muutettaessa muutoksen tulee olla ylhäältäpäin johdettu ja organisaation ylimmän johdon tulee myös itse sitoutua muutokseen.

Usein jonkinlainen ylhäältä–alas- ja alhaalta–ylös-muutosstrategian välimuoto onkin sopiva muutoksen toteutukseen. Toisaalta organisaation ylätasoilta johdettu muutos on välttämätön, jotta organisaation johto saa viestittyä organisaation uuden suunnan henkilöstölle. Toisaalta taas, kuten sanottu, pelkkä puhtaasti ylhäältä–alas johdettu muutos kohtaa usein ongelmia liittyen esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi, sekä ylhäältä–alas että alhaalta–ylös strategioiden suuri ongelma on se, että ne jättävät usein organisaation keskijohdon kokonaan huomiotta. (Ryan ym. 2008, 39.) Ylhäältä–alas ja alhaalta–ylös toteutettavien muutosten jonkinlaiseksi välimuodoksi on esitetty niin sanottua jaetun vastuun periaatteen muutosta. Jaetun vastuun periaate tarkoittaa sitä, että muutoksen toteutukseen osallistuu niin organisaation ylin johto kuin organisaation alimmatkin tasot. Organisaation johto ei päätä kaikesta yksin, mutta toisaalta se ei luovu kaikesta vallasta ja anna kaikkea vastuuta organisaatiohierarkian alatasoille. Jaetun vastuun periaatteen mukaisesti toteutettavassa muutoksessa organisaation eri tasot tunnistavat ongelmia ja kehittävät niihin ratkaisuja yhdessä. (Beer 1980, 55–56.)

Beer (1980, 55–56) esittää, että jaetun vastuun periaatteen muutoksen toteutukselle on erilaisia keinoja. Ensimmäinen näistä keinoista on jatkuvan kommunikaation periaate, jossa organisaation johto tunnistaa erilaisia ongelmia ja käyttää erilaisia ryhmiä tai konsultteja niiden ratkaisemiseen. Kehitetyt ratkaisut viestitään organisaatiossa alaspäin, jonka jälkeen ratkaisuja muokataan uudelleen organisaation henkilöstön reaktioihin perustuen, jonka jälkeen prosessi alkaa uudestaan. Tämän lähestymistavan taustalla on ajatus, että ongelmanratkaisuprosessia voidaan parantaa ottamalla henkilöstöä mukaan ongelmanratkaisuprosessisiin. Samalla pystytään usein parantamaan myös henkilöstön sitoutumista.

Toinen keino jaetun vastuun periaatteen toteuttamiseen on ottaa organisaation henkilöstö mukaan päätöksentekoon päätöksentekoryhmien avulla. Tässä lähestymistavassa organisaation johto määrittelee ongelmia ja asettaa päätöksille tiettyjä reunaehtoja, mutta ratkaisuja ongelmiin kehitetään työryhmissä. Työryhmien työskentelyyn osallistuu henkilöstöä myös organisaatiohierarkian alatasoilta, erityisesti sellaisia henkilöitä, joiden työskentelyyn muutos tulee vaikuttamaan ja joilla on asiantuntemusta ratkaisujen kehittämiseen. Työryhmät pohtivat ratkaisuja esitettyyn ongelmaan, jonka jälkeen ne esittävät ehdotuksensa organisaation johdolle, joka tekee asiasta lopullisen päätöksen. Päätöksentekotyöryhmien käyttäminen perustuu ajatukseen, että alemman tason henkilöstöllä on osaamista ja kykyä ratkaista organisaation kohtaamia ongelmia tehokkaammin kuin organisaation johdolla, koska he ovat lähempänä ongelmatilannetta. Myös tässä lähestymistavassa osallistumisen ajatellaan johtavan henkilöstön parempaan sitoutumiseen. (Beer 1980, 55–56.)

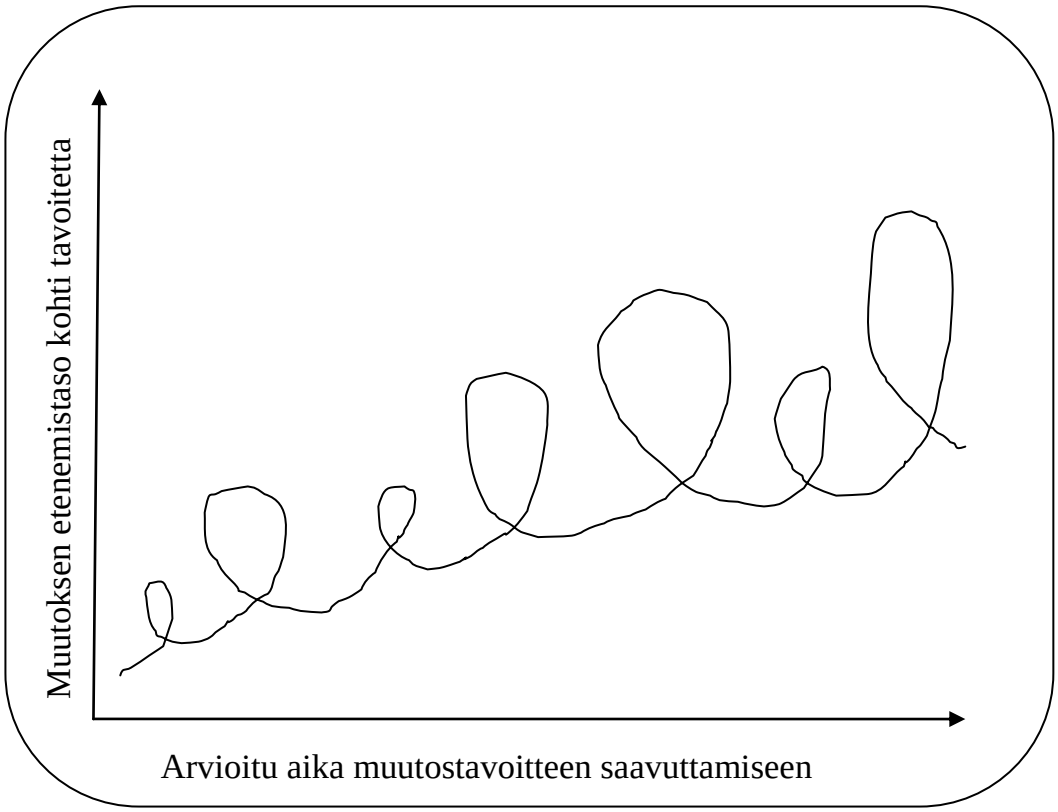
Riippumatta tavasta, jolla jaetun vastuun periaatetta toteutetaan, olennainen osa muutoksen toteutusta on jatkuva kommunikaatio ja yhteisymmärryksen etsiminen muutokseen osallistuvien tahojen välillä. Jaetun vastuun mukaisesti toteutetulla muutoksella voidaan vastuuta muutoksen toteutuksesta jakaa ympäri organisaatiota. Jaetun vastuun periaatteen mukaan toteutettu muutos tosin vaatii erittäin paljon aikaa. (Beer 1980, 55–56.) Olennaista tällaisen strategian muutoksissa on kuitenkin se, että usein henkilöstön mukaan ottaminen johtaa suurempaan sitoutumisen ja innostuksen ilmapiiriin, joka tarttuu herkästi organisaation eri osiin (McHugh, O'Brien & Ramondt 1999, 574).

Jaetun vastuun periaatteen muutoksen lisäksi on olemassa muitakin ylhäältä–alas ja alhaalta–ylös strategioiden välimuotoja, kuten niin kutsutut keskeltä–alas (*center–down*) ja keskeltä–ulos (*center–out*) toteutustavat (ks. esim. Ryan ym. 2008). Lisäksi ylhäältä–alas, alhaalta–ylös ja näiden lähestymistapojen erilaisia välimuotoja voidaan joskus käyttää yhdessä. Keskeistä on kuitenkin se, että usein ylhäältä–alas-strategia tuottaa ongelmia organisatorisissa muutostilanteissa, jos sitä käytetään ainoana strategiana muutoksen toteutuksessa. Ylhäältä–alas-toteutustapa tarvitsee yleensä muita strategioita tuekseen ollakseen toimiva. (Ryan 2008, 39.)

3.2.3 Organisatorisen muutoksen epälineaarisuus ja ennalta-arvaamattomuus

Muutoksen toteutustapaa koskeva kritiikki ei ole ainoa kritiikki, jota perinteiset suunnitelmallisen muutosjohtamisen mallit ovat saaneet osakseen. Malleja on kritisoitu myös siitä, että teoriat ja mallit perustuvat oletukseen, että organisaatiot toimisivat vakaissa olosuhteissa ja että organisaatiot pystyvät siirtymään vakaasta olotilasta toiseen ennalta suunnitellulla tavalla. Muutosmallien kritisoijat ovat esittäneet, että todellisuudessa organisaatioiden muutokset tapahtuvat jatkuvina ja avoimina prosesseina, eivät itsenäisinä tai irrallisina tapahtumina. Toiseksi, perinteisiä malleja on kritisoitu siitä, että ne olettavat organisaation jäsenten olevan valmiita muutoksille ja tukevan niitä. Kriitikoiden mukaan perinteiset mallit eivät huomioi riittävästi mahdollisia muutoksen aiheuttamia konflikteja ja politikointia tai olettavat ainakin, että tällaiset sattumukset ovat organisaatioissa helposti ratkaistavissa. (Burnes 1996,12–13.) Kolmanneksi, perinteisiä muutosjohtamisen malleja on kritisoitu niiden lineaarisen ja prosessimaisen luonteen johdosta. Kriitikoiden mukaan organisatorisen muutoksen ei voida ajatella etenevän täysin lineaarisesti ennalta suunnitellulla tavalla. (ks. esim. Ford 2006, 424; Burke 2008, 12–13). Esimerkiksi Burke (2008, 12–13) esittää muutoksen etenevän pikemminkin epälineaarisesti. Burken mukaan muutoksen suunnittelu perustuu pitkälti vaiheittaiseen ajatteluun, mutta käytännössä muutosprosessia voidaan paremminkin kuvata kaoottisuudella ja epälineaarisuudella.

Todellisuudessa muutosprosessi voi edetä askeleen eteen ja kaksi askelta taakse. (Burke 2008, 13.) Kuvio 5 kuvaa Burken käsitystä muutosprosessin epälineaarisuudesta.



Kuvio 5 Muutoksen epälineaarinen eteneminen (Burke 2008, 13)

Suunnitelmallisen muutosjohtamisen kritiikin seurauksena on syntynyt uusi organisatorista muutosta koskeva ajattelutapa. Tämä ajattelutapa tarkastelee organisatorista muutosta vähittäisenä, nousevana ja kasvavana prosessina. Ajattelutavassa korostetaan muutosprosessien kehittyvää ja ennalta-arvaamatonta luonnetta: muutoksen toteutukseen vaikuttaa useita erilaisia muuttujia ja siksi muutosta ei voida johtaa perinteisin muutosjohtamisen mallein. Ajattelutavassa esimerkiksi uskotaan muutoksen nousevan joissakin tilanteissa organisaation alatasoilta kohti organisaation johtoa, kuten luvussa 3.2.2 esitettiin. (Burnes 1996, 13–14.)

Muutoksen vähittäisyyttä ja kehittyvää luonnetta korostavan ajattelutavan edustajat ajattelevat organisatorisen muutosten olevan jatkuvia prosesseja, jotka kokeilujen kautta sopeuttavat organisaation toimintaa dynaamisen ja epävarman ympäristön vaatimuksiin. Lisäksi organisaation johdon rooli muutoksissa ei ole suunnitella tai johtaa muutoksia, vaan luoda ja ylläpitää muutoksille suotuisaa organisaation rakennetta ja ilmapiiriä, jotka kannustavat kokeiluun ja riskinottoon. Vaikka johdon rooli tässä ajattelutavassa on enemmänkin toimeenpanijan kuin aktiivisen toimijan rooli, on johdon vastuulla kuitenkin luoda yhteinen visio ja tarkoitus, joka antaa organisaatiolle suunnan. (Burnes 1996, 14.) Ajattelutapa korostaa myös organisatorisen ympäristön ennalta-arvaamattomuutta,

dynaamisuutta ja turbulenttisuutta. Esimerkiksi Stacey (2010, 1, 63) esittää muutoksen tapahtuvan dynaamisena, kaaosmaisena, ennustamattomana ja spontaanisti. Ajattelutavalle onkin keskeistä korostaa informaation keräämisen ja oppimisen tärkeyttä. Organisaatioiden ulkoinen ympäristö muuttuu jatkuvasti, minkä vuoksi organisaatioiden on jatkuvasti kerättävä informaatioita ja opittava uusia asioita sopeutuakseen ulkoisiin vaatimuksiin ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin. Tämä prosessi on organisaatioissa jatkuvasti käynnissä ja päättymätön. Suuret muutokset tapahtuvat vähitellen ja pienistä yksittäisistä muutoksista voi vähitellen kasvaa suuria, koko organisaatiota muuttavia prosesseja. (Burnes 1996, 14.)

Huolimatta melko erilaisista muutoksen johtamista koskevista näkemyksistä muutosjohtamisen kirjallisuudessa, Burnes (1996, 16) näkee, että erilaiset näkemykset eivät ole toisiaan poissulkevia tai toinen toistaan parempia. Koska organisatorisia muutoksia tapahtuu erikokoisina, -laajuisina ja -muotoisina organisaatioissa, myös erilaisia malleja muutoksiin on oltava lukuisia. Suunnitellun muutosjohtamisen mallit ja muutoksen vähittäisyyttä ja kasvavaa luonnetta korostavat mallit tarkastelevat muutosta erilaisista lähtökohdista ja siksi niitä ei pitäisikään tarkastella toisiaan poissulkevina, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Suunnitellun muutosjohtamisen mallit sopivat hyvin tilanteisiin, joissa muutos tehdään vakaissa ja helposti ennakoitavissa olosuhteissa ja joissa muutosta voidaan ohjata ja johtaa organisaatiossa ylhäältä käsin. Muutoksen kasvavaa luonnetta korostavat mallit taas sopivat tilanteisiin, joissa organisaatio toimii nopeasti muuttuvissa ja arvaamattomissa olosuhteissa ja tilanteissa, joissa organisatorista muutosta on täysin mahdotonta johtaa ylhäältä käsin. Muutoksen johtamisen malleja ei siis voi leimata suoralta käsin huonoiksi tai hyviksi, vaan sopivan muutosjohtamisen mallin tulisi aina perustua olosuhteiden ja tilanteen tarkasteluun. Organisaatiolla on muutostilanteissa runsaasti vaihtoehtoja valittavanaan, mutta organisaation johdon vastuulla on valita malleista organisaatiolle sopivin. Muutosmallin valitseminen tulisi siis tapahtua organisaation sisäisten ominaisuuksien ja ulkoisten olosuhteiden välisenä vuoropuheluna.

3.2.4 Organisatoristen muutosten epäonnistuminen

Erilaiset muutokset ovat organisaatioissa arkipäivää, mutta jatkuvista muutoksista huolimatta muutosten hallinta ja muutosten johtaminen osoittautuvat kerta toisensa jälkeen organisaatioissa erittäin vaikeiksi; muutoksia on vaikeaa saada toteutettua onnistuneesti ja suurin osa muutoksista epäonnistuu (Beer & Nohria 2000, 133). Kirjallisuudessa muutosten onnistuminen ja epäonnistuminen on johdettu useisiin erilaisiin, niin johtamisesta johtuviin, organisaatiosta johtuviin kuin ihmisistäkin johtuviin tekijöihin. Esimerkiksi Walker, Armenakis ja Berneth (2007) jakavat organisatorisen muutoksen on-

nistumisen edellytykset neljään kategoriaan: 1) muutoksen sisällöllisiin tekijöihin perustuvaan johtamiseen, 2) johdon omaan sitoutumiseen ja panostukseen muutosprosessin edetessä, 3) tilannekohtaisiin haasteisiin vastaamiseen sekä 4) yksilöllisten suhtautumistapojen huomiointiin. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä syitä muutoksen epäonnistumiselle on löydetty erityisesti johtamisen, organisatoristen tekijöiden sekä inhimillisten tekijöiden näkökulmasta.

Hoag, Ritschard ja Cooper (2012, 9–10) korostavat johtajan roolia muutoksen onnistumisessa. Epäonnistuneet muutokset organisaatiossa ovat usein seurausta johdon vision puutteesta. Lisäksi, johto ei usein osaa kertoa henkilöstölle syytä muutoksen toteutukselle. Vision ja merkityksen puute johtavat organisaatiossa usein epävarmuuteen, mikä taas johtaa siihen, että muutoksia ei haluta toteuttaa. Muutokset epäonnistuvat usein myös siksi, että johto ei osaa tukea alaisiaan muutosprosessin aikana. Organisaation henkilöstön on usein lisäksi mahdotonta sitoutua muutokseen, jos se aistii, että organisaation johto ei ole itse muutoksen takana. Näiden syiden lisäksi muutosten epäonnistumiseen on kirjallisuudessa yhdistetty myös johdon päätöksenteon heikkouteen, tunneälyn puutteeseen sekä johdon epärealistisiin odotuksiin (Decker, Durand, Mayfield, McCormack, Skinner & Perdue 2012, 36). Lisäksi Kotter (2007) esittää, että muutokset epäonnistuvat usein siksi, että muutosten välttämättömyyttä ei osata korostaa tarpeeksi. Ihmiset eivät sitoudu muutokseen, jos he eivät koe muutosta tulevaisuuden kannalta välttämättömäksi ja tarpeelliseksi. Organisaatiossa muutoksia yritetään usein myös keinotekoisesti nopeuttaa esimerkiksi jättämällä joitakin muutoksen toteutuksen vaiheita toteuttamatta, mikä usein johtaa muutoksen epäonnistumiseen. Kotter korostaa muutosten vievän usein todellisuudessa runsaasti aikaa, ja eri vaiheiden sivuuttaminen ei juuri koskaan tuota haluttua tulosta. Viimeiseksi, Kotterin mukaan organisaation johto ei usein osaa muutosta toteutettaessa luoda organisaatioon näkyviä onnistumisia eikä osaa juurruttaa muutosta pysyväksi osaksi organisaation kulttuuria.

Organisaatiotasolla erilaiset organisatoriset ominaisuudet, muutoksen konteksti ja erilaiset tilannetekijät saattavat vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Tutkimuksissa esimerkiksi muutosta tukematon, byrokraattinen tai autoritaarinen, organisaatiokulttuuri, riittämättömät palkitsemis- ja palautejärjestelmät sekä erilaiset konfliktit on yhdistetty epäonnistuneisiin muutoksiin. Myös epäonnistunut tiedottaminen, puutteet henkilöstön koulutuksessa ja tukemisessa sekä henkilöstön suuri vaihtuvuus voivat vaikuttaa merkittävästi muutosten läpiviemiseen. (Decker ym. 2012, 32–34.)

Kolmas syy muutosten epäonnistumiselle on johdettu organisaatiossa toimiviin ihmisiin, ja yhä useammat tutkijat ovatkin yhdistäneet muutosten epäonnistumisen siihen, että organisaation johto usein aliarvioi ihmisten vaikutuksen muutosprosessin onnistuneeseen toteutukseen (Choi 2011, 479). Esimerkiksi henkilöstön osaamattomuus tai haluttomuus osallistua muutokseen voi vaikuttaa merkittävästi muutoksen onnistumiseen (Decker ym. 2012, 36) tai erilaiset politikointiyritykset ja yritykset suojella omaa

reviiriä voivat johtaa muutosponnisteluiden epäonnistumiseen organisaatiossa (Hoag ym. 2002, 11–12). Burnes ja Jakson (2011) taas esittävät, että muutosten epäonnistuminen voi johtua arvoristiriidoista henkilöstön ja uuden toimintatavan välillä, kun taas Turner Parish, Cadwallader ja Busch (2008) korostavat henkilöstön sitoutumisen tärkeyttä muutoksia toteutettaessa. Myös työntekijän motivaatiolla, esimiesten ja alaisten suhteilla sekä henkilöstön työtyytyväisyydellä on merkittäviä vaikutuksia muutosprosessin onnistumiseen (Turner Parish ym. 2008). Organisaatioiden muutoksissa pitäisikin siis toisaalta huomioida muutosjohtamisen makrotason tekijät, kuten muutoksen sisältö, muutoksen prosessi ja muutoksen tilannetekijät, mutta toisaalta myös mikrotason, eli inhimillisen tason tekijät (Vakkala 2012, 104). Yleisemmin ihmisten rooliin muutosten epäonnistumisessa viitataan muutoskirjallisuudessa usein muutosvastarinnan käsitteellä (Erwin & Garman 2010, 39). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin muutosvastarintaa ja yleisemminkin ihmisten roolia organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa.

3.3 Henkilöstö muutoksessa – muutoksen kokemuksellisuus

3.3.1 Muutosvastarinta

Yksilöiden suhtautumista muutoksiin kuvataan usein 20–60–20-säännöllä: 20 prosenttia kannattaa muutosta ja on sitoutunut siihen, 60 prosenttia on muutoksen suhteen odottavalla kannalla ja 20 prosenttia suhtautuu muutokseen erittäin kriittisesti (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149). Viimeksi mainittuun ryhmään, eli muutokseen kriittisesti suhtautuviin, viitataan usein *muutosvastarinnan* käsitteellä. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutosjohtamisen kirjallisuudessa yleensä niitä syitä, joiden johdosta organisaatioissa toteutettavat suuren mittakaavan muutokset eivät pääse tavoitteisiinsa tai epäonnistuvat kokonaan (Oreg 2006, 73). Esimerkiksi Lines (2004, 198) määrittää muutosvastarinnan käyttäytymiseksi, jonka tarkoituksena on hidastaa tai keskeyttää organisaatiossa tapahtuva muutos. Muutosvastarinnan käsite on kuitenkin hyvin laaja-alainen ja saanut kirjallisuudessa hyvin erilaisia tulkintoja. Muutosvastarinnalla on muun muassa viitattu muutosta vastustavaan käyttäytymiseen, muutosta vastustaviin ajattelutapoihin sekä muutoksen herättämiin tunteisiin. (Erwin & Garman 2010, 42.)

Oreg (2006, 76) yhdistää omassa muutosvastarinnan määritelmässään nämä ulottuvuudet. Oregin mukaan muutosvastarinta on negatiivista asennoitumista muutosta kohtaan ja korostaa, että muutosvastarintaan sisältyy niin käyttäytymiseen liittyvät, tunneperäiset kuin kognitiivisetkin ulottuvuudet. Tunneperäinen ulottuvuus pitää sisällään henkilön tunteet muutoksesta (viha, ahdistus). Kognitiivinen ulottuvuus taas sisältää henkilön ajatukset ja suhtautumisen muutoksen (Onko muutos tarpeellinen? Mitä hyö-

tyä muutoksesta on?). Käyttäytymisulottuvuudella Oreg viittaa siihen, miten henkilö käyttäytymisellään reagoi muutokseen. Henkilö voi esimerkiksi valittaa muille muutoksesta tai yrittää saada muut vakuuttuneeksi muutoksen huonoista vaikutuksista. Nämä kolme ulottuvuutta, tunneperäinen, kognitiivinen ja käytösulottuvuus, eivät ole toisistaan erillisiä ulottuvuuksia, vaan ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja siten vaikuttavat toinen toisiinsa. (Oreg 2006, 76.)

Muutosvastarinnan kolmen ulottuvuuden lisäksi muutosvastarinta voidaan Hultmanin (1995, 15–16) mukaan jakaa edelleen aktiiviseen ja passiiviseen muutosvastarintaan. Aktiivinen muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi vastaan väittämisenä, faktojen vääristelynä, toisten syyttelynä, sabotointina, huhujen levittämisenä tai manipulointina. Passiivinen muutosvastarinta taas on luonteeltaan peiteltyä. Passiivinen muutosvastarinta voi ilmetä muun muassa niin, että henkilö suullisesti hyväksyy muutokset, mutta ei suostu tekemään mitään muutosten aikaansaamiseksi. Passiivista muutosvastarintaa tekevä henkilö voi myös pantata informaatiota, viivytellä tai vitkastella asioiden hoitamisessa, kieltäytyä auttamasta muita tai antaa muutoksen epäonnistua ilman, että tekee onnistumisen eteen mitään.

Muutosvastarinnan laukaisevia tekijöitä on tunnistettu kirjallisuudessa useita. Muutosvastarinnan syyt on kirjallisuudessa johdettu muun muassa muutosjohtamisen epäonnistumiseen, organisatoriseen kontekstiin sekä ihmisten henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Esimerkiksi Spector (2010, 9–11) näkee muutosvastarinnan juontuvan pitkälti muutosjohtamisen epäonnistumisesta. Spectorin mukaan vastustus johtuu muutosjohtamisen työkalujen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksien puutteista. Myös viestintä muutoksen yhteydessä, johdonmukaisuus johtamisessa sekä se, miten henkilöstö ymmärtää organisaatiossa tapahtuvan muutoksen on todettu vaikuttavan yksilöiden asenteisiin sekä yksilöiden vastarintaan muutostilanteessa (Erwin & Garman 2010, 45).

Rosenbergin ja Moscan (2011, 141) mukaan muutosvastarinnan organisaatioon liitettäviä tekijöitä ovat esimerkiksi toimimaton tai toimintahäiriöinen organisaatiokulttuuri, organisaation kyvyttömyys ottaa vastaan muutoksia sekä organisaatiossa tapahtuvat konfliktit. Myös epäluottamus organisaation johtoon on havaittu erittäin merkittäväksi muutosvastarinnan aiheuttajaksi (Rosenberg & Mosca 2011, 141). Epäluottamus johtoon laukaisee Oregin (2006, 93, 97) mukaan sarjan erilaisia vastustamisen muotoja aiheuttaen yksilöissä muun muassa vihan ja turhautumisen tunteita sekä erilaista näkyvää käytöstä, jolla on tarkoitus vastustaa muutosta. Chenin & Wangin (2007, 509–510) mukaan taas muutostilanteiden aiheuttama yleinen epävarmuus organisaatiossa sekä tunne hallinnan menettämisestä heikentävät ihmisten sitoutumista muutokseen.

Muutosvastarinnan on esitetty myös johtuvan ihmisten henkilökohtaisista ominaisuuksista (ks. esim. Bovey & Hede 2001a; Oreg 2003; Oreg 2006). Oregin (2003) mukaan ihmisillä on, yksilöstä riippuen, erilainen taipumus ottaa muutoksia vastaan ja vastustaa muutoksia. Ihmisten muutosalttiuteen ja siihen, miten he reagoivat muutoksiin on

myös liitetty erilaisia persoonallisuuspiirteitä, kuten itsetunto, riskinsietokyky sekä tarve saavutuksiin (Oreg 2006, 76). Juutin ja Virtasen (2009, 116–118) mukaan myös muutoksen herättämät tunteet riippuvat ihmisen persoonallisuudesta ja aikaisemmista kokemuksista (ks. luku 3.3.2). Lisäksi henkilön uskomuksilla ja arvoilla on vaikutusta muutosvastarintaan (Hultman 1995, 17). Bovey ja Hede (2001a, 537–538) ovat taas esittäneet, että muutosvastarinta johtuu henkilön luontaisista ja tiedostamattomista suojautumismekanismeista, kuten kieltämisestä, eristämisestä ja projektiosta.

Dent ja Galloway Goldberg (1999, 25–26) ottavat hieman erilaisen lähestymistavan muutosvastarintaan kyseenalaistaessaan koko muutosvastarinnan käsitteen. Dentin ja Galloway Goldbergin mukaan ihmiset eivät välttämättä vastusta niinkään itse muutosta sellaisenaan, vaan vastustavat ennemminkin asioita, jotka voivat johtaa aseman, palkan tai muiden mukavuustekijöiden menetykseen. Ihmiset myös vastustavat asioita, jotka ovat heille vieraita tai jotka tuntuvat heistä vaikeilta toteuttaa. Piderit (2000) taas esittää, että muutosvastarinnan käsitettä on tulkittu liian yksipuoleisesti, sillä henkilöllä voi olla samanaikaisesti sekä positiivia että negatiivisia tunteita ja asenteita muutosta kohtaan. Yksilö voi tehdä muutosvastarintaa, vaikka suhtautuisikin muutokseen, ainakin osittain, positiivisesti. Tämä tunteiden ristiriitaisuus pitäisi ottaa muutosta toteutettaessa huomioon.

Muutosvastarintaa tarkastellaan muutosjohtamisen kirjallisuudessa usein yksinomaan negatiivisena asiana muutoksen kannalta. Muutosvastarinta organisaatiossa voidaan nähdä kuitenkin myös positiivisemmin, sillä muutosvastarintaa voidaan käyttää organisaation kannalta positiivisiin tarkoituksiin ja muutosvastarinta voi olla jopa tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Tämä johtuu muun muassa siitä, että muutosvastarinta antaa kanavan osallistua keskusteluun muutoksesta ja antaa siten organisaation henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista mielipiteitään. Lisäksi, muutosvastarintaa voidaan käyttää tehokkaana palautekanavana. Sen sijaan, että johto leimaisi muutosvastarinnan irrationaaliseksi tai merkityksettömäksi, johto voi muutosvastarinnan avulla kuunnella organisaation henkilöstön mielipiteitä, kommentteja ja asenteita muutosta kohtaan ja käyttää tätä palautetta muutosprosessin hienosäätöön. Lisäksi muutosvastarinnan aiheuttamat konfliktit ja niiden ratkaiseminen voivat toimia rakentavana keinona lisätä organisaation henkilöstön sitoutumista muutoksen toteutukseen ja itse muutokseen. (Ford, Ford & D'Amelio 2008.) Muutosvastarinta voi myös olla keino auttaa organisaatiota selviytymään muutostilanteista, sillä vastarinta voi toimia organisaatiossa luonnollisena selviytymismekanismina, jonka avulla organisaatio pystyy kokeilemaan, sopeutumaan ja joskus hylkäämäänkin muutokseen liittyviä päätöksiä (Perren & Megginson 1996, 24).

Muutosvastarintaan liittyen organisaation johdon haasteena on usein se, miten suhtautua muutosvastarintaan muutoksia toteutettaessa. Usein vaarana on se, että johto käyttää liikaa aikaa muutosta vastustavien yksilöiden pään käännyttämiseen, mikä kui-

tenkin vain harvoin tuottaa tulosta. Muutosvastarintaan keskittyminen voi olla myös haitaksi, sillä se näyttää organisaation muille jäsenille, että muutosta vastustavat yksilöt tekevät jotain oikein, sillä he saavat johdon kaiken huomion. Tehokkaampaa olisikin keskittyä muutokseen positiivisesti suhtautuviin yksilöihin ja tehdä heistä muutoksen puolestapuhujia. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149.)

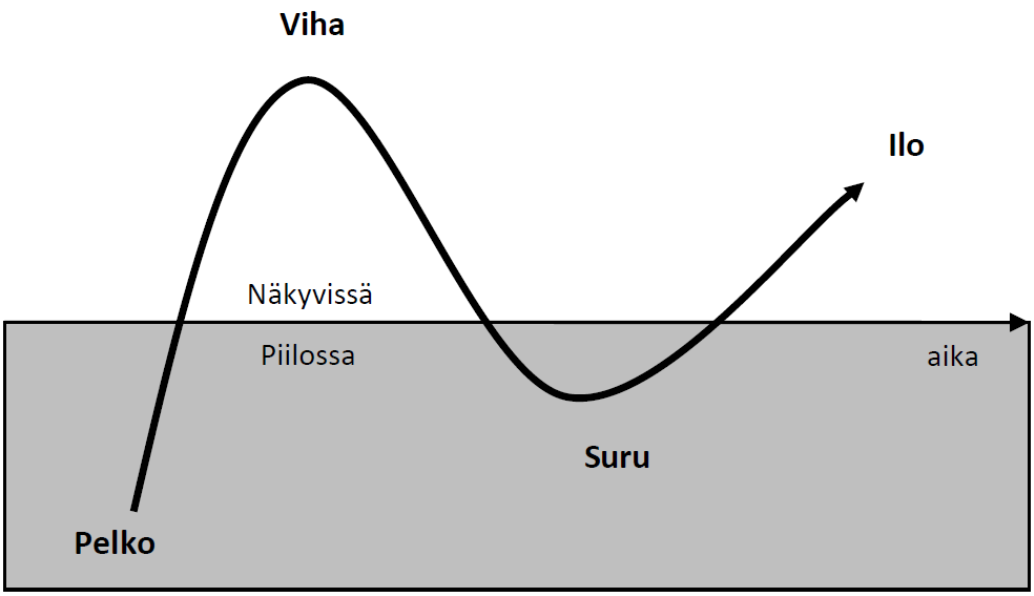
3.3.2 Tunteet muutostilanteessa

Muutokset herättävät ihmisissä usein erilaisia tunteita. Organisatorista muutosta käsittelevässä kirjallisuudessa erilaisia tunteita on luokiteltu positiivisiksi ja negatiivisiksi siten, että positiivisiksi tunteiksi on luettu esimerkiksi ilo ja innostus, kun taas negatiivisiksi tunteiksi on katsottu esimerkiksi surun tai pelon tunteet (Klarner, By & Diefenbach 2011, 333). Kuten keskustelussa muutosvastarinnasta, myös muutoksen aiheuttamien tunteiden on esitetty aiheutuvan erilaisista syistä. Esimerkiksi Oreg (2003) esittää muutoksen aiheuttamien tunteiden johtuvan ihmisen yksilöllisistä omaisuuksista, kun taas Kiefer (2005, 890) esittää tunteiden aiheutuvan muutoksen mukanaan tuomista vaikeista, pelottavista tai uhkaavista asioista. Ihmisen aiemmilla kokemuksilla on kuitenkin vaikutusta siihen, miten hän kokee ja käsittelee tunteitaan muutostilanteessa. Yksilöt luovat tapahtumille erilaisen taustansa ja persoonallisuutensa vuoksi erilaisia merkityksiä ja siksi jokainen yksilö kokee muutoksen eri tavalla. Esimerkiksi useita irtisanomisuhkia kokenut henkilö suhtautuu uuteen irtisanomisuhkaan eri tavoin kuin ensimmäistä kertaa irtisanomisuhan kokeva henkilö. Ihmisten erilaisista taustoista ja persoonallisuuksista johtuen, muutoksen aiheuttamat tunteet voivat olla luonteeltaan ja voimakkuudeltaan, yksilöstä riippuen, hyvin erilaisia. (Juuti & Virtanen 2009, 10–18.)

Tunteilla on tärkeä osa organisatorisessa muutoksessa, sillä yksilön tunteet heijastuvat usein yksilön käyttäytymiseen ja vaikuttavat näin myös muutosprosessin toteutukseen. Positiivisten tunteiden on esimerkiksi havaittu parantavan yksilön luottamusta ja uskoa muutosta kohtaan, kun taas kielteisten tunteiden on havaittu aiheuttavan yksilössä epävarmuutta ja stressiä. (Sauders & Thornhill 2002, 367.) Lisäksi kielteiset tunteet voivat johtaa muutosvastarintaan (Lines 2004, 198), kun taas positiiviset tunteet voivat auttaa yksilöä selviytymään muutoksesta, auttamalla yksilöä näkemään tilanteessa uusia mahdollisuuksia, helpottamalla yksilön ongelmanratkaisua ja antamalla yksilölle energiaa uusiin tilanteisiin. Lisäksi positiiviset tunteet voivat parantaa organisaation jäsenten sitoutumista muutokseen ja muokata asenteita muutosta kohtaan positiivisemmaksi esimerkiksi lieventämällä organisaation jäsenten kyynisyyttä muutosta kohtaan. (Avey, Wernsing & Luthans 2008, 64–65.)

Kirjallisuudesta on löydettävissä eroja siinä, miten muutoksen aiheuttamat tunteet nähdään yksilössä esiintyvän. Juuti & Virtanen (2009, 19–20) esittävät muutoksen lau-

kaisemien tunteiden tulevan henkilön mieleen useina erilaisina aaltomaisesti etenevinä tunteiden vyöryinä. Yksi aalto saattaa tuoda mukanaan joukon useita erilaisia tunteita, kuten vihaa, ärtymystä, kiukkua tai pelkoa. Tällaiset tunteet saattavat heijastua yksilön käyttäytymiseen esimerkiksi raivonpuuskina, itkuna tai uhmakkaana käytöksenä. Toisaalta, ihmiset voivat pyrkiä tukahduttamaan muutoksen aiheuttamat tunteensa ja jatkamaan työskentelyä kuten ennenkin. Arikosken ja Sallisen (2007, 41) mukaan organisaatioissa tapahtuvat muutokset aiheuttavat yksilöissä tyypillisesti neljää perustunnetilaa. Nämä tunteet ovat pelon, vihan, surun ja ilon tunteet (kuvio 6). Muutostilanteessa yksilö käy läpi nämä neljä perustunnetta matkallaan kohti muutoksen hyväksymistä (kuvio 6).



Kuvio 6 Perustunteet muutostilanteessa (Arikoski & Sallinen 2007, 41)

Klarner, By ja Diefenbach (2011, 333–334) taas esittävät, että yksilö voi tuntea useita erilaisia tunteita samanaikaisesti. Yksilö voi esimerkiksi suhtautua joihinkin muutoksen tuomiin uudistuksiin positiivisesti, mutta samanaikaisesti pelätä muutoksen tuomaa epävarmuutta.

Vaikka tunteet koetaan yksilöllisesti, tunteilla on myös kollektiivista vaikutusta. Bartunek, Rousseau, Rudolp ja DePalma (2006, 202) havaitsivat tutkimuksessaan, että organisatorisessa muutostilanteessa yksilöiden tunteet välittyvät, siirtyvät ja leviävät yksilöltä toiselle merkittävissä määrin (*emotional contagion*). Tällainen tunteiden siirtyminen yksilöiden välillä on usein tiedostamaton tai vain osin tiedostettu prosessi ja tapahtuu ihmisten välillä automaattisesti. Tunteiden siirtyminen on kuitenkin muutosprosessissa huomioitava, sillä se voi vaikuttaa muutosprosessin kulkuun odottamattomasti. Tunteiden siirtyminen voi myös vauhdittaa organisaation jäsenten jakautumista muu-

toksen kannattajien ja vastustajien leiriin, jolloin organisaatiossa voi syntyä vastakkainasettelua näiden eri ryhmien välillä (ks. Valtee 2002, 25–26).

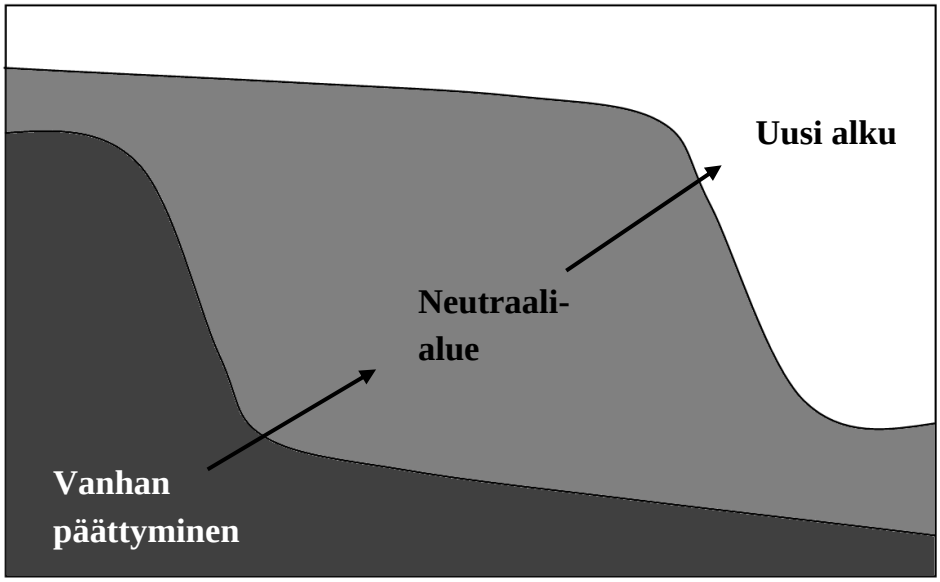
Muutoksia toteutettaessa, organisaation johto ei usein osaa tunnistaa erilaisia tunnetiloja organisaatiossa. Johto ei esimerkiksi siedä pelon tai surun tunnetta, vaikka muutos on vasta äskettäin aloitettu. (Arikoski & Sallinen 2007, 41,55.) Organisaation johto voi tulkita tällaiset henkilöstön tunnetilat kyvyttömyydeksi tai haluttomuudeksi toteuttaa muutosta tai ne voidaan nähdä muutosvastarintana (Kiefer 2005, 891). Johto voi myös itse olla jo vaiheessa, jossa se on päässyt iloitsemaan muutoksesta ja vaatia näin organisaation yksilöiltä positiivista suhtautumista muutokseen, vaikka organisaation muu henkilöstö olisi vasta aloittamassa tunnetasolla muutoksen käsittelyn. Organisaation johto ei useinkaan ymmärrä, että organisaatiota koskevan muutoksen aiheuttamien tunteiden työstäminen vie yksilöiltä aikaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 41.) Lisäksi, usein tunteiden nähdään muutostilanteissa olevan ongelmien syitä eikä tunteiden ilmaisua osata nähdä tai tulkita merkkinä taustalla olevista, organisaation henkilöstöä koskevista, muutokseen liittyvistä hankaluuksista. Usein tunteita ei osata kohdata, vaan organisaatioiden johto pikemminkin ajattelee, että tunteista on päästävä eroon, jotta muutos saadaan toteutettua onnistuneesti. (Kiefer 2002, 40.)

Olennaista muutostilanteissa on se, että muutoksen aiheuttamat tunteet hyväksytään (Arikoski & Sallinen 2007, 43), tunteiden todellinen alkuperä selvitetään ja ymmärretään ja että tunteisiin johtavat ongelmat ratkaistaan (Kiefer 2005, 891). Ilman erilaisten tunteiden käsittelemistä, organisaation jäsenet voivat kantaa sisällään pitkään erilaisia masennuksen, katkeruuden tai ahdistuksen tunteita, mikä taas aiheuttaa sen, että muutos ei etene organisaatiossa suunnitellusti. Käsittelemättömät kielteiset tunteet kuluttavat organisaatiossa energiaa, jota tarvittaisiin muutoksen eteenpäinviemiseksi. (Kiefer 2005; Arikoski & Sallinen 2007, 43.)

Kielteisten tunteiden sivuuttaminen voi myös aiheuttaa yksilössä psyykkisiin puolustusmekanismeihin turvautumista. Yksilö saattaa esimerkiksi kieltää jonkin ikävän asian olemassaolon, siirtää omia ikäviä tunteitaan toiseen ihmiseen tai keksiä järkeviä tekosyitä omalla toimettomuudelleen ongelmatilanteessa. Tällaisten puolustusmekanismien käyttö on erittäin haitallista, sillä niitä käyttämällä ihmisen käyttäytyminen ja todellisuus erkaantuvat toisistaan. Puolustusmekanismeja käyttämällä yksilölle tulee tärkeämmäksi omien tunteiden manipulointi kuin ulkoisen maailman kokeminen ja siihen vaikuttaminen. Pyrittäessä kohti muutokseen sitoutumista olennaista on se, että organisaation johto ottaa yksilöiden erilaiset tunteet huomioon muutosta johdettaessa. Tunteiden huomioonottaminen pitää organisaation jäsenet kiinni ulkoisissa realiteeteissa ja tukee näin organisaation jäsenten selviytymistä ja työntekoa. (Bovey & Hede 2001b; Arikoski & Sallinen 2007, 43–44, 54–56.)

3.3.3 Muutokseen sopeutuminen ja sitoutuminen

Muutoksen eteneminen ja muutoksen käsitteleminen esitetään kirjallisuudessa usein etenevän vaiheittain. Ihmisten organisatorista muutosta koskevat tulkinnat ja suhtautumistavat eivät ole muutosprosessin aikana staattisia, vaan voivat vaihdella huomattavasti muutosprosessin edetessä. Vaikka jokainen ihminen käsittelee ja kokee muutoksen omalla tavallaan, on kuitenkin olemassa tiettyjä yleisiä käsityksiä siitä, miten ihmisten reaktiot ja suhtautuminen muutokseen organisaatiossa etenevät. (Valtee 2002, 33.) Esimerkiksi Bridges (1986, 27–32) esittää, että muutokseen sopeutuminen ja siihen liittyvä psykologinen prosessi pitää sisällään kolme vaihetta: vanhan päättymisen, neutraalin alueen ja uuden alun (kuvio 7).



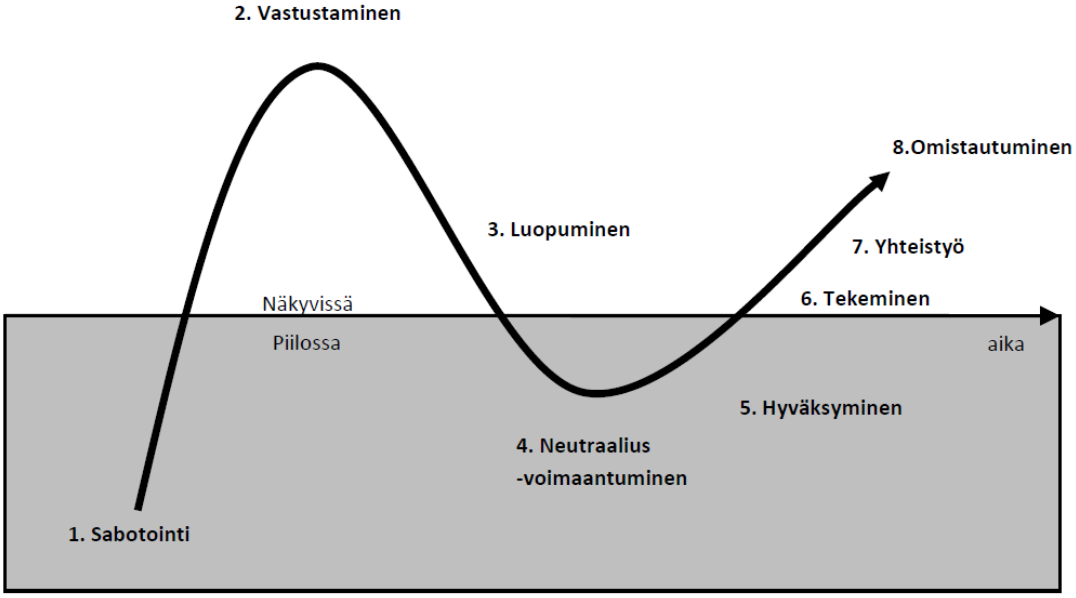
Kuvio 7 Sopeutuminen muutokseen: muutoksen psykologinen prosessi (mukaillen Bridges 2009, 5)

Muutoksen psykologinen prosessi käynnistyy vanhan tilanteen päättymisellä: ennen uutta alkua on vanhasta päästettävä irti. Päättymisvaiheessa ihmiset irtautuvat vanhoista, subjektiivisista tottumuksistaan ja vanhoista rooleistaan. Vanhoista tavoista ja tottumuksista irrottautuminen voi johtaa siihen, että ihmiset tuntevat kadottaneensa identiteettinsä ja tuntevat olevansa eksyksissä. Päättymisvaiheessa keskeinen tunne ihmisillä on pettymyksen tunne. Myös muutosvastarinta on yleensä suurinta juuri päättymisvaiheessa. Ihmisten surressa vanhan päättymistä, he kieltävät olemassa olevan tilanteen ja ilmaisevat vihan, surun sekä epätoivon tunteita. (Bridges 1986, 27–32.)

Päättymisvaiheen jälkeen ihmiset siirtyvät muutostilanteissa siirtymävaiheeseen, niin kutsutulle neutraalille alueelle. Neutraalialue on vanhan ja uuden todellisuuden välissä. Bridges kutsuu tätä aluetta ”ei kenenkään maaksi”. Tässä siirtymävaiheessa ihmisten

tulee päästä irti vanhoista tottumuksistaan ja samalla aloittaa uusien asioiden kokeilu. Ominaista siirtymävaiheelle on sekavuus ja ilmapiirin vaihtelevuus. Siirtymävaiheessa ihmisten tuottavuus ja tehokkuus yleensä laskevat heidän etsiessä uusia toimintatapoja. Siirtymävaiheessa vanha todellisuus hajoaa, mikä voi olla ihmisille pelottava kokemus. Tämä puolestaan voi johtaa esimerkiksi organisaatiosta irtisanoutumiseen. Siirtymävaiheen jälkeen alkaa uuden alun vaihe. Uuden alun vaiheessa ihminen hyväksyy muutoksen ja hän alkaa toimia uuden vision vaatiman tavan mukaisesti. (Bridges 1986, 29–32.)

Arikoski ja Sallinen (2007, 70–71; ks. myös Valtee 2002, 33–34) näkevät muutokseen sitoutumisen tapahtuvan vaiheissa. Arikoski ja Sallinen jakavat mallissaan (kuvio 8) muutokseen sitoutumisen kahdeksaan vaiheeseen. Mallin kahdeksan vaihetta perustuvat kuitenkin muutoksen kolmeen perusvaiheeseen: muutosvastarintaan, poisoppimiseen ja muutoksen toteutukseen (vrt. Bridges 1986). Arikosken ja Sallisen mallissa tie muutokseen sitoutumiseen vie sabotointi-, vastustus-, luopumis-, neutraalius-, voimaannuttamis-, hyväksymis-, tekemis-, yhteistyö- ja omistautumisvaiheiden kautta.



Kuvio 8 Sitoutuminen muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 71)

Muutoksen alkuvaiheessa yksilöt tuntevat usein voimattomuuden tai toimintakyvyttömyyden tunteita ja yrittävät usein käsitellä tulevaa muutosta vähättelemällä sen tärkeyttä tai tarvetta organisaatiolle (Valtee 2002, 33). Lisäksi, muutoksen alkuvaiheessa ihmisten käyttäytymistä leimaa muutoksen vastustus. Arikosken ja Sallisen mallissa tämä muutoksen alkuvaihe jakautuu sabotointi- ja vastustamisvaiheeseen. Sabotoinnilla ihminen yrittää usein estää tulevan muutoksen toteutuksen. Sabotointivaihe on kuitenkin tärkeä, sillä se on ensimmäinen kerta, kun ihminen ottaa kantaa muutokseen ja il-

maisee mielipiteensä siitä. Sabotointivaihetta seuraa vastustusvaihe. Vastustusvaiheessa ihminen näyttää avoimesti vastustavansa muutosta. Vastustusvaihetta ei voi vaientaa vihaa lietsovalla argumentoinnilla tai aggressiivisilla vastaväitteillä. Esimiesten tulisi vastustusvaiheessa ottaa ihmisten kritiikki vastaan ja yrittää hyödyntää kritiikki muutosta toteutettaessa. Sabotointi- ja vastustusvaiheita voidaan yrittää lyhentää panostamalla riittävästi tiedottamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 72–74.)

Vastustusvaihetta seuraa luopumisvaihe. Tässä vaiheessa ihminen tuntee itsensä haavoittuvaksi ja turvattomaksi. Luopumisvaiheessa ihminen aloittaa surutyönsä ja hyväksyy sen, että muutos tulee tapahtumaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 73–74.) Vanhasta luopuminen voi johtaa yksilön tuntemaan apatiaa, näköalattomuutta ja jopa masennusta (Valtee 2006, 33), ja yksilö harhailee löytääkseen uuden identiteettinsä (Bridges 1986, 29–30). Ihmisen surutyö päättyy usein eräänlaiseen ”hällä väliä” -tunteeseen (neutraaliusvaihe). Neutraaliusvaiheessa ihminen ei juuri välitä siitä, tapahtuuko muutos vai ei. Ihmisen voimavarat osallistua muutokseen ovat tässä muutoksen vaiheessa vähissä. (Arikoski & Sallinen 2007, 74.) Tämän vaiheen aikana yksilö alkaa kuitenkin ymmärtää muutoksen realiteetit (Valtee 2002, 34). Yksilö hyväksyy muutoksen hiljaa ja vähitellen siirtyessään hitaasti kohti muutoksen hyväksymisen vaihetta. Hyväksymisvaiheessa ihmiset alkavat ymmärtämään, että muutos on ainut ja oikea vaihtoehto. Hyväksyminen tapahtuu aluksi lähinnä ihmisten mielissä ja ajatuksissa, sillä heillä ei juuri ole voimavaroja osallistua muutoksen toteutukseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 73–75.) Vähitellen yksilöt alkavat kuitenkin nähdä uusia erilaisia vaihtoehtoja asioiden tekemiseen. Erilaisten kokeilujen kautta he löytävät uudenlaisen ymmärryksen ja tekemisen tarkoituksen. (Valtee 2002, 34.)

Hyväksymisvaihetta seuraa tekemisen vaihe. Tekemisen vaiheessa ihminen puhuu muutoksesta toisille myönteiseen sävyyn. Ihminen voi myös tehdä konkreettisia toimia edistääkseen muutosta. Tekemisvaihe voimistuu hiljalleen yhteistyön vaiheeksi, jossa ihmiset alkavat yhdessä työskennellä muutoksen toteutuksen eteen. (Arikoski & Sallinen 76–77.) Muutoksen viimeisissä vaiheissa yksilö on pystynyt sisäistämään uuden toimintatavan tarkoituksen ja ymmärtää muutoksen syyt (Bridges 1986, 30–32; Valtee 2002, 34). Muutokseen sitoutumisen viimeinen vaihe on omistautuminen. Omistautumisvaiheessa ihmisen toiminta yhdistyy muuttuneeseen organisatoriseen kokonaisuuteen. (Arikoski & Sallinen 76–78.) Kokonaisuudessaan edellä esitetyn kaltainen muutoksen yksilöllinen psyykkinen käsittely vie Valteen (2002, 34) mukaan aina oman aikansa eikä prosessia voida juurikaan nopeuttaa.

Edellä kuvatuista malleista huolimatta, on kuitenkin muistettava, että suhtautuminen muutokseen on aina hyvin riippuvainen yksilöstä. Se, miten yksilö suhtautuu muutokseen, on riippuvainen muun muassa hänen taustastaan, kokemuksistaan sekä muista yksilölliseen merkityksenantoon perustuvista muuttujista. (Vakkala 2012, 90.) Muutok-

sen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen perustuvat aina yksilön psykologiseen työstämiseen, eikä kukaan voi tehdä tätä prosessia yksilön puolesta (Valtee 2002, 35). Lisäksi, muutokseen sopeutuminen ei tapahdu ainoastaan yksilötasolla. Goodstein ja Burke (1991, 10) esittävät muutoksen tapahtuvan aina kolmella erillisellä tasolla: yksilöiden asenteiden, arvojen, taitojen ja käyttäytymisen muuttumisena, organisaatiorakenteiden ja organisaation järjestelmien muuttumisena sekä organisaation ilmapiirin muuttumisena. Kaikilla näillä tasoilla on omanlaisensa vastustamisen haasteet ja keinot muutoksen implementointiin. Muutoksen toteuttaminen vaatii kaikkien tasojen huomioimista. Muutoksen johtaminen tulee kuitenkin käynnistyä yksilötasolta muutosvastarinnan voittamiseksi.

3.4 Muutos julkisella sektorilla

Koska muutos ja sen johtaminen on aina kiinteästi sidoksissa siihen organisaation toimintaympäristöön, jossa muutos tapahtuu (Juppo 2007, 9), on seuraavaksi syytä tarkastella organisatorista muutosprosessia ja sen johtamista julkisen sektorin näkökulmasta. Koska käsillä oleva tutkimus tarkastelee julkisen sektorin yhtiöittämisprosessia, pyrkii seuraava tarkastelu osoittamaan niitä erityispiirteitä, joita julkinen sektori tuo mukanaan muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa.

Toimintaympäristönä julkinen sektori eroaa jonkin verran yksityisestä sektorista (ks. Juppo 2005b). Yksi merkittävimmistä eroista on se, että paine muutoksen toteuttamiseksi tulee julkisella sektorilla usein organisaation ulkopuolelta. Kunnallisella sektorilla muutospaineita ovat aiheuttaneet erityisesti erilaiset tehokkuusvaatimukset, erilaiset organisaatiomuutokset (kuten tässä tutkimuksessa käsiteltävä yhtiöittäminen) sekä julkisen ja yksityisen sektorin välinen yhteistyö. Julkisella sektorilla toimivilla organisaatioilla on muutosta toteutettaessa kuitenkin vähemmän tilaa toimia verrattuna yksityisen sektorin organisaatioihin. Toisin sanoen julkinen sektori asettaa toiminnalle joitakin reunaehtoja, joita muutosta toteutettaessa tulee ottaa huomioon. (Juppo 2007, 11.) Tällaisia reunaehtoja ovat muun muassa: 1) muutokset vievät paljon aikaa, johtuen julkisesta byrokratiasta, 2) muutokset vaativat paljon etukäteisselvityksiä ja suunnitelmia, 3) muutosta toteutettaessa kaikki sidosryhmät ja niiden mielipiteet on otettava huomioon, 4) resurssien saanti ei ole julkisella sektorilla yhtä yksinkertaista kuin yksityisellä sektorilla ja 5) muutoksille tarvitaan usein poliittinen tuki. (Juppo 2005a, 74.) Nämä reunaehdot eivät kuitenkaan rajoita julkisen sektorien toimijoita siinä mielessä, että ne olisivat sidottuja tiettyyn toimintatapaan muutosta toteutettaessa. Myös julkisen sektorin organisaatioissa voidaan miettiä erilaisia tapoja ja keinoja muutoksen toteutukseen ja valita muutoksen toteutukseen parhaiten sopiva johtamistapa. (Juppo 2007, 11.)

Toinen merkittävä ero yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden välillä perustuu niiden erilaiseen luonteeseen ja toimintatapaan. Organisaatiot on tavattu jakaa niiden toimintatavan ja luonteen mukaisesti mekaanisiin ja orgaanisiin organisaatioihin. Mekaaniset organisaatiot toimivat usein vakaissa ja muuttumattomissa tai hitaasti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Mekaaniset organisaatiot ovat luonteeltaan jäykkärakenteisia ja niille on ominaista muodollinen sisäinen toimintatapa. Niiden toimintaa ohjaa tiukka sisäinen normisto, tarkat menettelytavat ja niissä vallitsee selkeä hierarkkinen rakenne. Orgaaniset organisaatiot taas toimivat usein epävakaammissa olosuhteissa. Orgaaniselle organisaatiolle tyypillistä on hajautettu päätöksenteko, kyky mukautua nopeasti ja joustavasti ulkoisen ympäristön vaatimuksiin sekä verkostomainen rakenne. (Hayes 2007, 46.) Perinteiset julkisen sektorin organisaatiot ovat edellä esitetyn jaottelun perusteella luonteeltaan enemmän mekaanisia kuin orgaanisia organisaatioita, mikä voi vaikeuttaa niiden kykyä sopeutua muutoksiin. Lisäksi julkisen sektorin organisaatioille on tyypillistä, että ne toteuttavat muutoksia pikemminkin reaktiivisesti kuin proaktiivisesti, mikä tarkoittaa sitä, että muutoksia tehdään ulkoisten uhkien alla ja päätöksiä ohjaavat organisaation ulkoiset voimat. Proaktiiviset, eli innovatiiviset, organisaation sisältä nousevat muutokset ovat julkisella sektorilla harvinaisempia. (Juppo 2005b, 104–105.)

Huolimatta julkisen ja yksityisen sektorin eroavaisuuksista Salauroo ja Burnes (1998, 465–466) korostavat, että kuten yksityiselläkin sektorilla, myös julkisella sektorilla on tärkeintä huomioida organisaation ja sen toimintaympäristön monimutkaisuus eikä niinkään keskittyä julkisen ja yksityisen sektorin eroihin. Muutosta toteutettaessa organisaation on tarkasteltava omaa toimintaympäristöään, omaa toimintaansa sekä sitä vastaako organisaation johtamistapa organisaation tarpeita. Organisaation on valittava itselleen sopivin tapa muutoksen johtamiseen riippuen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Valittaessa mallia muutoksen johtamiseen, keskeisellä sijalla ovat siis organisaatio ja sen ulkoinen toimintaympäristö. Muutoksen onnistuminen ei riipu niinkään siitä, millaisen muutosmallin organisaatio valitsee, vaan siitä, miten organisaatio onnistuu valitsemaan itselleen sopivimman tavan johtaa ja toteuttaa muutosta. Lisäksi, kuten yksityiselläkin sektorilla, myös julkisella sektorilla muutoksen tulisi ulottua pelkkiä organisatorisia rakenteita pidemmälle. Muutoksen tulisi koskettaa myös henkilöstöä ja organisaation toimintakulttuuria sekä toimia oppimisprosessina organisaation toimijoille. (Juppo 2005b, 110–111.)

Kuten yksityisellä sektorilla, myös julkisella sektorilla vaaditaan muutoksia toteutettaessa paitsi suotuisat olosuhteet myös muutoshenkisyyttä ja aktiivisuutta sekä oikeanlaista asennoitumista. Tällaisen ilmapiirin luomisessa organisaation johto on keskeisessä asemassa. Johdon sitoutuminen muutokseen, muutoksen organisoiminen ja oikeanlaisten päätösten tekeminen ovat keskeisessä asemassa muutosta toteutettaessa. (Juppo 2005b, 111.) Oikeanlaisen muutosmallin, oikeanlaisen toteutustavan ja suotuisan ilma-

piirin luominen voi kuitenkin osoittautua julkisella sektorilla muutoksen suurimmaksi haasteeksi, sillä esimerkiksi Maddock (2002, 27–33; ks. myös Worrall, Cooper & Campbell-Jamison 2000) esittää julkisen sektorin muutoksia koskevaksi ongelmaksi sen, että julkisen sektorin johtajilta puuttuu osaamista muutoksen johtamiseen. Julkisen sektorin johtajat tarvitsisivatkin koulutusta selviytyäkseen paremmin muutoksen johtamisesta sekä ihmisten huomioimisesta omassa johtamisessaan (Worrall ym. 2000, 630). Kritiikistä huolimatta, esimerkiksi Juppo (2005b, 108) toteaa, että julkisen sektorin muutosjohtaminen on jatkuvasti lähentynyt muutosjohtamista yksityisellä sektorilla. Tämä johtuu muun muassa siitä, että julkisella sektorilla on otettu käyttöön joitakin johtamisoppeja ja metodeja yksityiseltä sektorilta.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkittava case-yritys

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena olevan kunnallisen osakeyhtiön toimialana on maa- ja vesirakennustöiden, erilaisten kaupunkirakentamistöiden ja viherrakentamistöiden sekä näihin liittyvien ylläpitotöiden suorittaminen, suunnittelu sekä konsultointi. Yhtiö tarjoaa näitä palveluja niin kunnille, yrityksille, yhteisöille kuin yksityistalouksillekin. Yhtiö perustettiin vuoden 2012 alussa yhtiöittämällä kaksi erään suomalaisen kaupungin tuottajaliikelaitosta. Tätä tutkimusta kirjoitettaessa, kohdeorganisaatio työllistää 280 henkilöä, joista miehiä on noin 80 % ja naisia 20 %. Henkilöstön keski-ikä kohdeorganisaatiossa on 48,9 vuotta. Yhtiön liikevaihto vuonna 2012 oli noin 35 miljoonaa euroa.

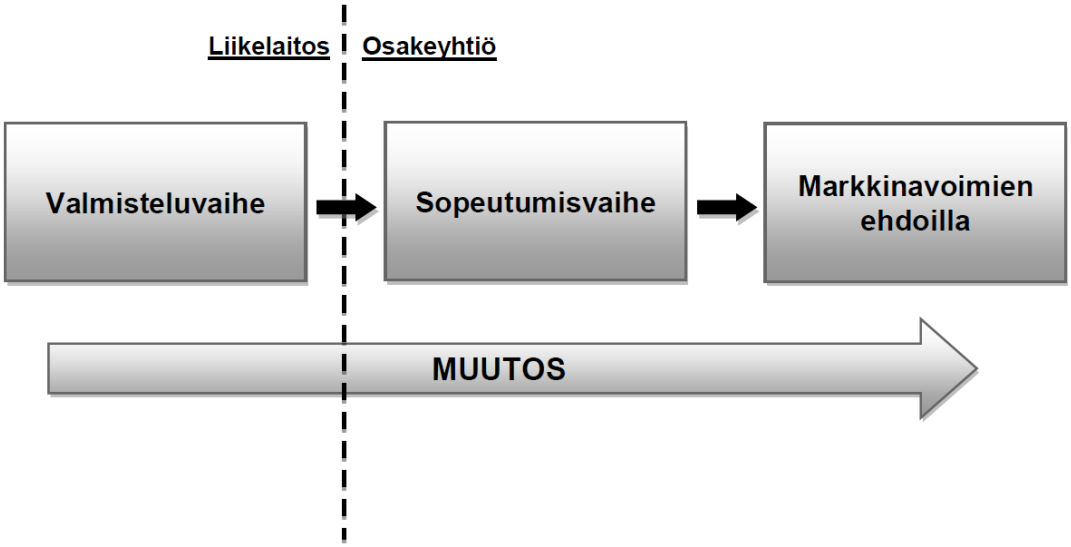
Päätös kohdeorganisaation perustamisesta tehtiin loppuvuodesta 2009. Kohdeorganisaation yhtiöittämispäätös perustui osaksi tulevaan liikelaitoksia koskevaan lainsäädäntöön (ks. luku 2.2), mutta yhtiöittämisen taustalla olivat myös taloudelliset syyt. Yhtiöittämisellä toivottiin saavutettavan säästöjä muun muassa siksi, että palveluntuotanto osakeyhtiömuotoisena toimintana tehostuisi ja osakeyhtiön olisi mahdollista hankkia lisää ulkoisia asiakkaita. Lisäksi, osakeyhtiömuotoisen toiminnan ajateltiin helpottavan vertailua markkinoilla toimivien kilpailijoiden kanssa ja sallivan kuntien välisen yhteistyön tehostumisen. Kaupungissa uskottiin osakeyhtiön avulla päästävän myös tehokkaampaan johtamis- ja tuotantorakenteeseen, toisin sanoen kevyempään hallintorakenteeseen ja vähempään byrokratiaan. Kohdeorganisaation yhtiöittämismotiivit olivat siis hyvin yhdenmukaisia niiden motiivien kanssa, joita kirjallisuudessa on aiemmin tunnistettu (ks. luku 2.2.1).

Valmistautuminen tulevaan yhtiöittämiseen ja organisaatiomuutoksiin aloitettiin tuottajaliikelaitoksissa vuonna 2010. Yhtiöittämisen vaatimia muutoksia ja kahden eri organisaation integroimista varten perustettiin useita operatiivisia työryhmiä, joiden vastuulla oli kartoittaa, suunnitella ja valmistella tiettyjä osa-alueita tulevan muutosprosessin läpiviemiseksi. Operatiivisia työryhmiä oli yhteensä viisi. Osa näistä ryhmistä jakautui vielä erilaisiin alatyöryhmiin. Työryhmät vastasivat muun muassa taloudellisista, henkilöstöön liittyvistä, juridisista sekä IT-kokonaisuuksista. Lisäksi yhtiöittämisen valmistelussa oli apuna organisaation ulkopuolisia konsultteja, joita käytettiin esimerkiksi muutosvalmentamiseen sekä apuna yhtiöittämiseen liittyvissä taloudellisissa ja lainsäädännöllisissä muutoskokonaisuuksissa.

Kaupungin työntekijät siirtyivät uuden yhtiön palvelukseen vanhoina työntekijöinä, säilyttäen muun muassa palkka- ja lomaetuutensa muuttumattomina. Henkilöstön asema yhtiöittämisessä huomioitiin myös niin, että yhtiöitettävien liikelaitosten työntekijät

saivat kolmen vuoden irtisanomissuojan, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä ei voida irtisanoa osakeyhtiön palveluksesta taloudellisiin tai tuotannollisiin syihin vedoten ennen vuotta 2015. Sopimus tosin sallii henkilöstön lomautuksen 90 päiväksi vuodessa.

Kokonaisuudessaan kohdeorganisaation muutosprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: yhtiöittämisen valmisteluun, sopeutumisvaiheeseen sekä täysipainoiseen markkinaehtoiseen toimintaan siirtymiseen (kuvio 9).



Kuvio 9 Kohdeorganisaation yhtiöittämisprosessi

Yhtiöittämisen valmisteluvaihe ajoittui kohdeorganisaatiossa yhtiöittämispäätöksen ja itse yhtiöittämisen väliseen ajankohtaan. Valmisteluvaiheessa edellä mainitut operatiiviset työryhmät suunnittelivat ja valmistelivat siirtymistä yhtiömuotoiseen toimintaan. Lisäksi valmisteluvaiheessa kohdeorganisaation henkilöstöä valmisteltiin muutokseen erilaisin tiedotus- (ks. luku 5.1) ja koulutusmenetelmin (ks. luku 5.2).

Yhtiöittämisen jälkeen kohdeorganisaatio siirtyi niin kutsuttuun sopeutumisvaiheeseen. Sopeutumisvaiheessa kohdeorganisaatio säilyttää omistajakaupunkinsa suurimpana asiakkaanaan, mutta aloittaa myös itse aktiivisen asiakashankinnan ja sopeutumisen markkinaehtoiseen toimintaan. Sopeutumisvaiheen tarkoituksena on auttaa organisaatiota omaksumaan markkinaehtoisuuden vaatimat uudet toimintatavat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaatiolla ja sen omistamalla kaupungilla on kolmen vuoden palvelusopimus, mikä takaa sen, että kaupunki ostaa yhtiöltä tiettyjä palveluja. Sopeutumisajan jälkeen osakeyhtiön hoitamat tehtävät avataan asteittain kilpailulle vuosien 2015–2018 välisenä aikana, mikä tarkoittaa siis sitä, että osakeyhtiö joutuu kilpailemaan sopimuksista muiden alansa toimijoiden kanssa. Yhtiön tulisi olla sopeutumisajan päättyessä niin kilpailukykyinen, että se pystyy takaamaan oman menestyksensä.

Yhtiöittämisen viimeisessä vaiheessa yhtiöitetty organisaatio siirtyy täysipainoiseksi toimijaksi markkinoille. Viimeisessä vaiheessa yhtiö kilpailee tasavertaisesti muiden markkinoilla toimivien yhtiöiden kanssa, ja sen tulee itse hankkia tarvitsemansa tulorahoitus turvatakseen selviytymisensä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio on yhdenmukaisessa asemassa muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa.

4.2 Tutkimuksen metodologia

4.2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, yhden case-organisaation tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmisten toimintaa ja toiminnan motiiveja (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 33). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tarkastelemaan tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, tarkoituksenaan kuvata todellista elämää sen luonnollisessa kontekstissa tuoden esiin tosiasioita tutkimuskohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160). Tämän johdosta laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkimuskohteen syvälliseen kuvaukseen (Koskinen ym. 2005, 24). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkimuksen tavoitteena on kuvata tutkimuskohteena olevaa ilmiötä ja antaa ilmiölle tarkoituksenmukainen teoreettinen tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Koska tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tutkittavan case-organisaation henkilöstö, heidän kokemuksensa, tuntemuksensa, asenteensa sekä mielipiteensä, antaa laadullinen tutkimusmetodi mahdollisuuden syvään kuvaukseen tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden ajatuksista ja toiminnasta sekä mahdollisuuden selvittää niiden taustalla olevia syitä ja motiiveja. Määrällinen tai tilastollinen tutkimus ei välttämättä olisi toimiva tämänkaltaista tutkimusta suoritettaessa. Esimerkiksi Layderin (1993, 84,115) mukaan, mitä lähemmäksi yksilöä ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta tutkimuksessa mennään, sitä perustellumpaa laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö tutkimuksessa on.

Tapaus- eli case-tutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tai enintään muutama tutkimuksen tarkoitukseen sopiva tapaus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia jotain tiettyä tutkijan valitsemaa kohdetta, liiketaloustieteissä usein yritystä tai jotain sen osaa, ja pyrkiä ymmärtämään tapausta kokonaisvaltaisesti ja tehdä tapauksesta johtopäätöksiä. (Koskinen ym. 2005, 45–46, 154–157.) Tämä tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen ja pyrkii tapauksen syvälliseen ymmärtämiseen. Tapaustutkimuksen vahvuuksiin kuuluukin se, että parhaimmillaan se pystyy tarjoamaan syvällistä tietoa yksittäisestä tapauksesta, realistisesti kuvatussa

omassa ympäristössään (Koskinen ym. 2005, 156; Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). Valittu tutkimusote sopii käsillä olevaan tutkimukseen erityisen hyvin, sillä tapaustutkimuksen keinoin pystytään tutkimaan ainutlaatuisia ja uniikkeja tapauksia, joita ei aikaisemmin ole tutkittu ja tapaustutkimuksen keinoin pystytään luomaan uutta tärkeää tietoa tutkimuskentälle (Koskinen ym. 2005, 161). Tämä on tutkimuksen kannalta olennaista, sillä kuten jo mainittu, yhtiöittämisdiskurssissa henkilöstönäkökulma on aiemmin saanut erittäin vähän huomiota osakseen (ks. luku 1.1).

Yksittäisen tapauksen tapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää sitä, että tutkittava aineisto on luonteeltaan erittäin paikallista, mikä vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen yleistettävyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhden tapauksen tutkimus ei voi johtaa laajaan määrään yleistettäviä johtopäätöksiä. Toisin sanoen, selitykset, jotka pätevät tutkittavassa tapauksessa, eivät välttämättä ole päteviä toisissa, aineiston ulkopuolisissa tapauksissa. Laajoja yleistyksiä voi tehdä ainoastaan poikkeustapauksissa. (Koskinen ym. 2005, 166–168.) Tosin Yin (2003, 10–11) esittää, että tapaustutkimuksessa yleistäminen voi tapahtua teoreettisesti, yhdistämällä tapaustutkimuksen havaintoja olemassa olevaan teoriaan. Myös tämä tutkimus pyrkii käyttämään olemassa olevaa teoriaa monipuolisesti tutkimuksen havaintoja käsiteltäessä, ja tutkimuksen tulokset pyritään yhdistämään olemassa olevaan teoriaan.

4.2.2 Aineiston keruu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluin. Haastattelu on aineistonkeruumuotona erittäin joustava ja sopiikin monenlaisiin tilanteisiin. Koska haastattelussa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mahdollistaa tilanne tiedonhankinnan itse aineistonkeruutilanteessa ja antaa mahdollisuuden selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) Lisäksi, esimerkiksi Yin (2003, 89–91) toteaa haastattelun sopivan erityisen hyvin tapaustutkimuksen aineistonkeruumuodoksi, sillä oikeanlaisella kysymyksenasettelulla on mahdollista keskittyä tutkimuksen ydinasiaan. Haastattelun eduksi voidaan lukea myös se, että tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua haastattelutilanteessa haluamallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73). Haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä ihminen halutaan nähdä tutkimustilanteessa subjektina. Tällöin ihminen nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena toimijana. Haastattelu sopii tutkimuksen tarkoituksiin ja tavoitteisiin myös siksi, että se antaa mahdollisuuden sijoittaa yksilön toiminnan laajempaan kontekstiin, antaa mahdollisuuden tutkia ihmisiä syvällisemmin ja antaa mahdollisuuden välittää haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita. Lisäksi, koska yhtiöittäminen on tämän tutkimuksen näkökulmasta melko kartoittamaton aihe-

alue, antaa haastattelu, esimerkiksi lomaketutkimukseen verrattuna, tutkijalle enemmän vapauksia ja joustavuutta aineistonkeruuvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tämän tutkimuksen haastattelumetodiksi valikoitui puolistrukturoitu, eli teemahaastattelumetodi, koska se vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, eli haastattelussa käsiteltävät teemat, ovat tyypillisesti tiedossa ennen haastattelun aloitusta, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussa kysymykset muotoillaan tyypillisesti melko avoimiksi niin, että haastateltava pystyy vastaamaan niihin omin sanoin (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelu valittiin haastattelumetodiksi siksi, että se ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ovat erilaisia. Lisäksi teemahaastattelun avulla yksilöiden antamat merkitykset asioille pystytään huomioimaan. Teemahaastattelun aihepiiri ja käsiteltävät teemat olivat tutkimuksessa kuitenkin kaikilla haastateltavilla samat, mikä helpotti haastatteluiden kontrollointia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelurunko (liite 1) muodostettiin kirjallisuudesta nousseiden teemojen pohjalta.

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineisto perustuu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti poimittuun näytteeseen, ei tilastollisiin otoksiin, (Koskinen ym. 2005, 273) ja koska laadullinen tutkimus ei perustu yleistyksiin, vaan korostaa tutkittavan ilmiön kuvaamista ja sen teoreettisesti relevanttia tulkintaa, on tutkimuksessa varmistettava, että tutkimusta varten haastateltavilla henkilöillä on tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta tehdäänkin usein harkinnanvaraisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 16 henkilöä joulukuun 2012 ja tammikuun 2013 välisenä aikana. Haastateltavista 12 kuului organisaation työntekijöihin ja neljä oli organisaatiohierarkian alimman tason esimiehiä. Tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti valitut haastateltavat, eli tutkimuksen *informantit,* olivat sellaisia, joiden työsuhde oli kestänyt niin pitkään, että he olivat olleet tutkittavan organisaation palveluksessa jo ennen kuin yhtiöittämisprosessia alettiin valmistella. Tällä kriteerillä pystyttiin varmistamaan se, että informantit pystyivät kertomaan tutkijalle yhtiöittämiseen liittyvästä muutosprosessista ja siitä, mikä organisaatiossa oli muuttunut verrattuna aikaisempaan toimintamalliin.

Tutkimuksessa sopivien haastateltavien valinnassa käytettiin apuna tutkittavan case-organisaation pääluottamusmiestä, sillä hänen avullaan voitiin varmistaa se, että haastateltavia valikoitui tutkijan käyttöön organisaation eri osista eikä tutkimukseen tulisi vain tietyn rajatun ryhmän mielipiteitä (ks. Koskinen ym. 2005, 275). Tutkija ja organisaation pääluottamusmies laativat noin 25 nimen pituisen listan potentiaalisista haastateltavista, joista osa oli ilmoittautunut pääluottamusmiehelle vapaaehtoiseksi haastateltavaksi. Tutkija valitsi tästä listasta sattumanvaraisesti henkilöitä, jotka kaikki siis täyttivät informanteille asetetut kriteerit, joihin tutkija otti jokaiseen puhelimitse yhteyttä seitse-

mästä kymmeneen päivää ennen haastattelua, kysyen henkilön suostumusta haastatteluun, korostaen haastattelun vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta sekä sopien haastatteluajankohdan ja paikan haastattelulle. Tutkija piti kirjaa haastatelluista henkilöistä ja varmisti, että haastateltavia valikoitui tasaisesti organisaation eri osista. Kaikki tähän tutkimukseen suoritetut haastattelut tehtiin kasvokkain, yksilöhaastatteluin. Haastattelut suoritettiin case-organisaation neuvottelutiloissa tai muissa rauhallisissa ja suljetuissa tiloissa. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 41 minuutista 112 minuuttiin. Haastattelut tallennettiin digitaaliäänitallentimella ja tallenteet siirrettiin tietokoneelle haastatteluiden jälkeen.

Yksi laadulliseen aineistoon liittyvä kysymys, joka usein nousee laadullista tutkimusta toteutettaessa esiin, on kysymys aineiston riittävyydestä. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa noudatetaan niin sanottua saturaatioperiaatetta. Saturaatioperiaate tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään niin kauan, kunnes aineisto ei enää tuota uutta tietoa tutkimuksen kannalta. (Glaser & Strauss 1967, 61.) Käytännössä saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkimuksen aineisto alkaa toistaa itseään, eikä aineisto enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90). Glaserin ja Straussin (1967, 111–112) mukaan, kun sama ilmiö alaa toistaa itseään, tutkija oppii huomaamaan, johtaako seuraava tapaus enää uuteen näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto alkoi toistaa itseään noin kymmenennen haastattelun kohdalla. Tämän jälkeen haastateltiin kuitenkin vielä kuutta informanttia, jotta pystyttiin varmistamaan se, että tutkimuksen kannalta uutta, olennaista tietoa ei enää saavuteta. Lisäksi, koska tutkimuksen kohteena ovat henkilöiden, ainakin osittain, yksilölliset kokemukset, oli tutkimuksen kannalta ainoastaan positiivista saada lisää informanttien mielipiteitä, kokemuksia ja tuntemuksia. Nämä kuusi viimeistä haastattelua eivät kuitenkaan tuottaneet uutta tietoa kuin marginaalisesti, jolloin teoreettinen saturaatio on Eisenhardtin (1989, 545) mukaan saavutettu, eikä uusien haastatteluiden tekemistä enää voida pitää mielekkäänä. Tosin, koska tämän tutkimuksen kohteena ovat muutoskokemukset sekä niihin liittyvät asenteelliset ja tunneperäiset asiakokonaisuudet, jotka koetaan yksilöllisesti, ei ole olemassa mitään selkeää todistetta siitä, etteikö vielä uusien yksilöiden haastatteleminen olisi tuonut esiin tutkimuksen kannalta uusia asioita.

4.2.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä (Hirjärvi & Hurme 2009, 136). Laadullisen aineiston yhteydessä puhutaan kuitenkin usein induktiivisesta, deduktiivisesta ja abduktiivisesta päättelystä sekä toisaalta teorialähtöisyydestä ja aineistolähtöisyydestä (ks. esim. Eskola ja Suoranta 2005; Tuomi & Sarajärvi 2009). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysin tukena abduktiivista

päättelyä. Metodina abduktiivinen päättely on kehitetty usein käytettyjen induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn rinnalle, sillä kahtiajako induktiiviseen ja deduktiiviseen päättelyyn voi aiheuttaa käytännön tutkimustyöhön omanlaisiaan ongelmia. Deduktiivinen päättely tapahtuu teorialähtöisesti ja pohjautuu siten aikaisempiin teorioihin. Deduktiivisessa analysoinnissa päättely tapahtuu yleisistä tapauksista yksittäisiin tapauksiin. Induktiivinen päättely taas korostaa aineistolähtöisyyttä ja induktiivisessa analyysissä edetään yksittäisistä tapauksista yleistyksiin tähtääviin päätelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97)

Abduktiivinen päättely, joka tunnetaan myös teoriasidonnaisena tai teoriaohjaavana analyysinä, eroaa induktiivisesta (aineistolähtöisestä) ja deduktiivisesta (teorialähtöisestä) päättelystä siinä, että abduktiivisessa päättelyssä on teoriasidonnaisia kytköksiä, vaikka analyysi ei suoraan pohjaudukaan teoriaan. Toisin sanoen, empiirisestä aineistosta tehdyille havainnoille tai löydöksille etsitään tutkijan tekemien tulkintojen tueksi teoreettista vahvistusta tai teoreettisia selitysmalleja. Abduktiivisessa päättelyssä ei kuitenkaan sinänsä testata aikaisempia teorioita, vaan teoria ja aikaisempi tieto toimivat tutkijan apuna analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–99.) Käytännössä abduktiivinen päättely etenee kerätystä tutkimusaineistosta kohti teoriaa, mikä tarkoittaa sitä, että aineistosta nousseita havaintoja peilataan tutkijan esille tuomien käsitteiden ja teorioiden välillä (Paavola & Hakkarainen 2006, 271). Prosessin aikana tutkija seuraa aineistosta nousevia johtolankoja, pyrkii pelkistämään aineistosta nousevia havaintoja ja ratkaisemaan havainnoista muodostuvan arvoituksen. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa merkityksellisen tulkinnan tekemistä tutkitusta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 38–44.) Tämän tutkimuksen aikana tutkija seurasi aineistosta esiin nousevia vihjeitä pyrkien yhdistämään niitä aikaisempaan teoriaan, tavoitteena tehdä yhä enemmän havaintoja tutkittavasta ilmiöstä aina teorioiden laajentamiseen sekä uusien näkökulmien ja ymmärryksen esiin nostamiseen asti (Grönfors 1982, 37). Tutkimusaineiston analyysissä apuna käytettiin organisatorisen muutoksen ja muutoksen kokemuksellisuuden teorioita ja aikaisempia tutkimuksia, joihin aineistoa jatkuvasti peilataan.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä käytettiin analysointimenetelmänä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla tutkimuksen laadullisin menetelmin kerättyä aineistoa voidaan jäsentää ja tarkastella (Grönfors 1982, 160). Sisällönanalyysi on ikään kuin kuvaus kerätystä aineistosta tiivistetyssä muodossa ja sen avulla pystytään tuomaan tutkimuksen aineistoon selkeyttä ja järjestystä. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää minkä tahansa kirjallisen aineiston analyysitapana ja sen avulla tutkija pystyy etsimään tekstistä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104.) Grönforsin (1982, 145–146) mukaan aineiston analyysi voidaan jakaa vaiheisiin, jossa tutkija etenee mielikuvan muodostamisesta ja siihen sopivasta lähestymistavasta aineiston järjestämiseen ja tarkasteluun valitun lähestymistavan mukaisesti. Lopuksi tutkija etenee tilannekohtai-

seen analyysiin, jossa käsitteellinen ja kokemusperäinen tieto yhdistyvät kokonaisuudeksi. Lisäksi, analyysin loppuvaiheessa tehdään *abstrahointia*, mikä tarkoittaa aineiston rajaamista ja jäsentämistä siten, että yksittäiset asiat voidaan siirtää teoreettiselle tasolle. Toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä, teoriaohjaavassa analyysissä tutkija ei kuitenkaan itse luo teoreettisia käsitteitä aineistosta, vaan käsitteet tuodaan tutkimukseen aikaisemmasta ilmiötä koskevasta teoreettisesta tietämyksestä. Tutkimuksen tuloksissa tutkija esittää nämä teorian avulla aineistosta muodostetut teemat ja käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 117.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on tärkeä kertoa omasta aineiston analyysimetodistaan, jotta lukija pystyy seuraamaan niitä vaiheita, joiden kautta tutkija on päätynyt tutkimusaineistosta esitettyihin johtopäätöksiin (Koskinen ym. 2005, 258–259). Käsillä olevassa tutkimuksessa aineiston analysointi alkoi haastattelutallenteiden litteroinnilla. Litterointi tapahtui tietokoneella, tekstinkäsittelyohjelmalla, tutkijan itsensä toimesta. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen ja tutkimuksessa haastattelu- ja litterointivaiheet olivatkin osin päällekkäisiä vaiheita. Tutkimuksessa litterointi tehtiin sanatarkasti niin, että myös haastateltavien murteet otettiin litteroinnissa huomioon. Litterointi tehtiin tällä tarkkuudella, jotta voitiin varmistaa, ettei mitään tutkimukselle tärkeää tai olennaista jäisi aineiston ulkopuolelle, ja koska haluttiin noudattaa tieteelliselle tutkimukselle välttämätöntä tarkkuutta ja huolellisuutta (ks. Koskinen ym. 2005, 328). Litteroinnissa jätettiin huomiotta kuitenkin selvästi epäolennaiset asiat, kuten haastateltavien yskähdykset. Litteroitua aineistoa kertyi lopulta noin 190 sivua, fonttikoolla 12. Tutkimusaineiston alustavaa analyysiä tapahtui jo edellä kuvatussa litterointivaiheissa, ja jopa aineistoa kerätessä, sillä tutkija alkoi hahmottaa aineistosta selviä ja toistuvia teemoja jo ennen varsinaista aineiston tarkempaa käsittelyä (vrt. Grönfors 1982; 145; Hirsjärvi & Hurme 2008, 136).

Vielä ennen haastatteluaineiston analyysin varsinaista aloittamista, tutkijan tuli määrittää se analyysiyksikkö, jossa analyysiä aiottiin tehdä. Analyysiyksikkö voi sisällönanalyysissä olla yksittäinen sana, kokonainen lause tai lauseen jokin osa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin analyysiyksikkönä ovat kokonaiset lauseet, sillä haastateltavan ilmaiseman asiasisällön ymmärtämiseksi oli syytä tarkastella kokonaisia lauseita, ei vain yksittäisiä sanoja.

Kun tutkimushaastattelujen litterointi oli saatu päätökseen, litteroidut haastattelut tulostettiin paperiseen muotoon. Tämän jälkeen tutkija aloitti aineiston läpikäymisen lukemalla aineiston useaan kertaan läpi, alleviivaamalla aineistosta tärkeitä kokonaisuuksia ja tekemällä muistiinpanoja haastattelutulosteiden marginaaleihin. Tällä tavoin pystyttiin suorittamaan aineiston karsintaa ja löytämään aineistosta tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. (Koskinen ym. 2005, 231; Eskola & Suoranta 2005, 149–150; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Aineistoon tutustumisen ja alustavan läpikäynnin jälkeen aineistoa järjesteltiin erilaisten teema-alueiden alle, eli teemoiteltiin, siirtämällä samankaltaisia sitaatteja vastaavien teemojen alle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141). Tätä vaihetta kutsutaan myös aineiston pelkistämiseksi, sillä tutkimusaineistoa tiivistetään ja pilkotaan osiin. Aineiston pelkistäminen tapahtuu keskittymällä aineiston pääasioihin, valikoimalla aineistosta tutkimuksen kannalta keskeisiä kokonaisuuksia ja rajaamalla aineiston ulkopuolelle tutkimuksen kannalta ylimääräiset osat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Tutkimusaineiston keskeiset teemat olivat pääasiassa yhteneväisiä teemahaastattelurungon teemojen kanssa (ks. liite 1), mutta myös haastattelurungon ulkopuolisia teemoja oli löydettävissä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141–143.) Yksi tällainen haastattelurungon ulkopuolelta noussut teema oli esimerkiksi henkilöstön epävarmuus tulevaisuudesta, joka toistui useassa haastattelussa, mutta jota ei kuitenkaan oltu suoraan haastateltavilta kysytty.

Teemoittelun jälkeen aineistosta esiin nousseiden teema-alueiden alle kerätyille ilmauksille tehtiin niin sanottua tyypittelyä ja ryhmittelyä, mikä tarkoittaa aineiston ryhmittämistä tietyiksi tyypeiksi, etsimällä esimerkiksi aineiston yhteneväisiä ominaisuuksia ja piirteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Tyypittelyssä tietyn teema-alueen sisältämiä ilmauksia ryhmiteltiin tavanomaisiksi ilmauksiksi kyseisestä teemasta. Tyypittelyn yhteydessä eri teema-alueiden alle oli löydettävissä myös poikkeavia tapauksia tai ilmauksia, jotka erosivat selkeästi teema-alueen muista tapauksista tai ilmauksista. Myös tällaisista poikkeavista ilmaisuista ja tapauksista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja ryhmittelemään nämä tapaukset omiksi tyypeikseen. Tällaisia poikkeavia ilmauksia esitetään myös tutkimuksen tuloksissa. (Koskinen ym. 2005, 236.) Kokonaisuudessaan aineiston tyypittely on vaiheena erittäin tärkeä, sillä tapausten yhdisteleminen ja vertailu auttavat tutkijaa tarkastelemaan aineistoa useasta eri näkökulmasta, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Eisenhardt 1989, 541).

Kun tavanomaisia ja poikkeavia ilmaisuja oli tutkimusaineiston analysoinnin yhteydessä saatu ryhmiteltyä, pyrittiin näistä syntyneistä ryhmistä ja tyypeistä muodostamaan suurempia kokonaisuuksia. Näitä suurempia kokonaisuuksia analysoitiin ja yhdistettiin aikaisempaan teoreettiseen tietämykseen ja pyrittiin näin, aikaisempaa teoriaa apuna käyttäen, muodostamaan käsitys kohdeorganisaation muutosprosessin kokemuksellisuudesta kohdeorganisaation henkilöstön näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Tutkimuksen luvuissa viisi ja kuusi esitetään tutkimuksen tulokset ryhmiteltynä tutkimusaineistosta muodostuneiden teema-alueiden mukaisesti niin, että tuloksia pyritään tarkastelemaan aikaisemman teoreettisen tietämyksen ja aiempien tutkimusaiheeseen liittyvien tutkimusten valossa.

Tässä tutkimusraportissa, tutkimuksen tuloksia esiteltäessä, haastatellut informantit on yksilöity anonymiteetin takaavalla kirjan-numero-yhdistelmällä. Työntekijätason informanteista käytetään merkintää T_n ja esimiestason informanteista merkintää E_n. Kirjaimella T viitataan siis työntekijätasolla työskentelevään henkilöön ja kirjaimella E

työntekijätason lähiesimiehiin. Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa esimerkkisitaateista on jätetty pois sellaiset viittaukset nimiin tai tiettyihin osastoihin, jotka voisivat vaarantaa tutkimuksen anonymiteetin. Muilta osin sitaatit ovat täysin alkuperäisessä muodossaan, eli niiden sisältöä tai sanomaa ei ole muutettu. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen empiiristä osiota. Luvussa viisi käsitellään yhtiöittämisprosessin toteutusta ja muutosjohtamista ja erityisesti sitä, miten se koettiin organisaation henkilöstön näkökulmasta. Luvussa kuusi tarkastellaan muutosta ilmiönä: miten muutos on koettu ja miten se on kohdeorganisaatiossa otettu vastaan.

5 MUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

Yhtiöittäminen muutosprosessina on erittäin mittava. Kuten jo edellä on käsitelty, yhtiöittäminen muuttaa tavallisesti muun muassa yhtiöitettävän organisaation organisaatiomuotoja ja -rakenteita, organisaation hallinnointia, henkilöstön asemaa sekä organisaation yleisiä toimintatapoja (ks. esim. Anttiroiko, ym. 2003, 187–189; Hallipelto ym. 2013). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessia voidaan kuvailla erittäin mittavaksi. Jos muutosprosessia tarkastellaan jo edellä käsiteltyjen organisatorisen muutoksen typologioita vasten, voitaisiin kohdeorganisaation muutosprosessia luonnehtia esimerkiksi vallankumoukselliseksi muutokseksi (Burke 2008, 66–68) tai radikaaliksi pitkän aikajänteen muutokseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 24–26). Yhtiöittäminen on luonteeltaan suunnitelmallinen muutos ja kohdeorganisaatiossa se muutti muun muassa organisaation toimitiloja, organisaatiorakennetta, johtoa ja toimintatapoja. Pidemmällä aikavälillä yhtiöittäminen tulee mitä luultavimmin vaikuttamaan myös esimerkiksi organisaation kulttuuriin, strategiaan ja asiakkaisiin. Kohdeorganisaation muutosprosessi toteutettiin hitaassa aikataulussa ja se kohdistui koko organisaation toimintaan. Tällainen muutosprosessi vaatii sitä, että organisaation johto huolehtii jatkuvasti muutoksen hallinnasta ja muutosprosessin johtamisesta. (vrt. Stenvall & Virtanen 2007, 25–26; Burke 2008, 25–26.)

Tämän luvun tarkoituksena on tarkastella muutoksen toteutusta kohdeorganisaatiossa. Luku syventyy erityisesti siihen, miten organisaation henkilöstö koki muutoksen toteutuksen. Luvussa käsitellään viestintää muutosprosessin aikana, henkilöstön asemaa muutosta toteutettaessa sekä sitä, mikä todella henkilöstön näkökulmasta muuttui yhtiöittämisen seurauksena. Seuraava luku, eli luku kuusi, keskittyy taas muutoksen kokemuksellisuuteen, eli siihen, millaisia tunteita ja ajatuksia muutos organisaation työntekijöissä herätti.

5.1 Viestintä yhtiöittämisprosessin aikana – tiedottamisen ja huhujen rooli

5.1.1 Tiedottaminen yhtiöittämisprosessissa

Puhuttaessa organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta, ei yleensä koskaan voida sivuttaa viestinnän ja tiedotuksen roolia muutosta toteutettaessa. Muutoksen johtaminen organisaatiossa vaatii jatkuvaa viestintää sekä vuorovaikutusta organisaation henkilöstön kanssa, ja viestinnällä on olennainen vaikutus siihen, miten organisaation henkilöstö kokee ja ottaa vastaan muutoksen. (Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007.) Juutin ja

Virtasen (2009, 151) mukaan pahin virhe, jonka muutosprosessin toteutuksessa voi tehdä, on laiminlyödä tarkoituksenmukaisen viestinnän ja tiedottamisen toteuttaminen. Viestinnän määrä ja laatu vaikuttavat olennaisesti muutosprosessin onnistumiseen. Viestinnän tulee olla luonteeltaan avointa ja rehellistä, sillä tämänkaltainen viestintä luo pohjaa muutosprosessin uskottavuudelle. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Lisäksi, tiedottamisen tärkeyttä lisää se, että tiedottamisen avulla organisaation johto pystyy selittämään henkilöstölle sen, miksi muutos on tarpeellinen ja miten se vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen. Tämä on muutoksen toteutuksen kannalta erityisen tärkeää, sillä organisaation henkilöstön kokemus muutoksen tarpeellisuudesta ja välttämättömyydestä vaikuttaa olennaisesti siihen, miten henkilöstö sitoutuu muutoksen toteutukseen (Turner Parish ym. 2008, 45).

Kohdeorganisaatiossa henkilöstölle tiedotettiin yhtiöittämispäätöksestä ja sitä seuraavasta muutosprosessista virallisesti vuoden 2009 lopussa ja 2010 alkupuolella. Tieto yhtiöittämisestä oli kuitenkin jo kantautunut huhujen kautta organisaation henkilöstön korviin, eikä yhtiöittämispäätös siten tullut henkilöstölle enää täytenä yllätyksenä. Henkilöstö osasi aavistaa, että jonkinlainen muutosprosessi oli organisaatiossa suunnitteilla:

> *”Joo kyl siit oli paljon huhui jo liikentees sillon, ja tiesi jo paljon aikasemmin, et jotain tulee tapahtumaan. Et pikkuhiljaa sit tuli aina kerrallaan vähän tietoo ja vähän tietoo. (...) Se oli niinkun paljon aikasemmin tiedossa jo, et tämmöstä on kaavailtu, tämmöst on suunniteltu.”* (T_{12})

Yhtiöittämispäätöksen jälkeen organisaatiossa jatkettiin tiedottamista pitkin muutosprosessin kulkua niin kasvotusten kuin kirjallisestikin. Henkilöstölle pidettiin erilaisia tiedotustilaisuuksia, heitä informoitiin heidän lähiesimiestensä välityksellä ja henkilöstölle lähetettiin muutosprosessia koskevia tiedotuskirjeitä jopa kotiin asti. Tämän perusteella muutosprosessin viestintää voidaan pitää luonteeltaan melko suunnitelmallisena ja kattavana. Muutosprosessia koskevan tiedotuksen määrään oltiinkin kohdeorganisaatiossa melko tyytyväisiä. Lähes kaikki haastateltavista kokivat, että tiedotusta oli määrällisesti tarpeeksi, osan mielestä sitä oli jopa liikaa. Työntekijöiden mukaan henkilöstöllä oli tiedossa se, mitä yhtiöittämisprosessisissa kulloinkin tapahtui. Määrällisesti tiedottamista ei juuri kaivattukaan kohdeorganisaatiossa lisää. Mielipiteet tiedottamisen määrästä käyvät ilmi seuraavista haastattelukatkelmista:

> *”Kyl mun mielestä tiedotettiin ihan riittävästi ja hyvin.”* (T_6)

> *”Sanotaan et se tiedotuspuoli oli ihan mallillaan ja hyvin hoidettu.”* (T_{11})

Vaikka enemmistö kohdeorganisaation työntekijöistä olikin melko tyytyväisiä tiedottamisen määrään, paljastui organisaatiossa kuitenkin toiveita siitä, miten tiedottamista olisi voitu parantaa. Toiveet liittyivät erityisesti tiedottamisen asiasisältöön. Tiedottamisen määrä ei olekaan ainoa mittari viestinnän onnistumista tarkasteltaessa, vaan myös viestinnän laadulla on olennainen merkitys viestinnän onnistumisessa. Muutosprosessista viestittäessä pitäisi muistaa se, että mitä suurempi ja erilaisempi joukko on tiedotuksen kohteena, sitä yksinkertaisempaa ja helppotajuisempaa viestinnän tulisi olla. (Juuti & Virtanen 2009, 151–153.) Kohdeorganisaation tapauksessa henkilöstö kaipasi ensinnäkin selkokielistä tietoa siitä, mitä yhtiöittäminen tarkoittaa ja toiseksi, miten se tulee vaikuttamaan heidän omaan työhönsä. Tämä tukee Valteen (2002, 63) tutkimuksessaan tekemää havaintoa, että organisatorisessa muutoksessa kaivataan usein strategisen tiedottamisen lisäksi myös operatiivista, työyhteisön arkielämää sekä arjen työtä ja toimintaa koskevaa tiedotusta. Organisatorisissa muutostilanteissa tiedottamisen kautta jaetun informaation tulisi olla luonteeltaan sellaista, että se auttaa organisaation henkilöstöä ymmärtämään ja selviytymään muutosprosessista (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan 2004, 513). Puhuttaessa muutosprosessin viestinnästä, kohdeorganisaatiossa korostui selvästi se, että organisaation henkilöstö ajatteli muutosprosessia usein oman työnsä kautta, ja työntekijöiden suurimpana huolenaiheena oli usein se, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Henkilöstö piti vähemmän olennaisena esimerkiksi sitä, miten muutos vaikuttaa organisaation rakenteeseen tai hallinnollisiin toimintatapoihin. Lisäksi työntekijät olisivat toivoneet perusteluja sille, miksi muutos ylipäätään tehdään (vrt. Kotter 2007, 97–98; Turner Parish ym. 2008, 45). Seuraavista haastattelukatkelmista välittyy henkilöstön mielipiteet muutosprosessin tiedotuksen laadusta:

> *”Sitä toivottiin just, et enemmän selkeyttä tai selkokielisyyttä, et mitä se niinku on. Mitä tää nyt sit tarkoittaa. (...) Ehkä ois pitäny enemmän mennä niinku itse siihen konkretiaan, et mitä se oikeesti on, kun mennään yhtiöön. Et just sitä, et miten ne [yhtiöittämisen tuomat muutokset] vaikuttaa siihen päivittäiseen elämään.”* (E_1)

> *”Se [tiedottaminen] oli tavallaan korkeelentosta, et se oli lähinnä sitä organisaatiolaatikoiden esittelyy, et tääl on johtaja ja hänen alaiset ja sit menee viivat pienempiin laatikoihin, täs on teijän työnjohtajat ja sit te olette täällä.”* (T_{11})

Mielenkiintoinen tiedotuksen laatua koskeva seikka oli se, että työntekijöiden mielipiteet jakautuivat voimakkaasti siinä, minkä he ajattelivat olevan syynä siihen, että tiedottaminen ei aina koskettanut työntekijöitä konkreettisella tasolla. Toiset ajattelivat, että mitään ei ollut tiedotuksen suhteen tehtävissä, sillä johtokaan ei luultavasti osannut

kertoa, miten muutokset tulisivat henkilöstöön vaikuttamaan. Toiset taas olivat skeptisempiä tiedotuksen suhteen ja epäilivät kerrottiinko henkilöstölle kaikki, mitä kerrottavissa oli. (vrt. Allen ym. 2004, 199.) Tiedotuksen laatua koskevasta kritiikistä huolimatta, lähes kaikki haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstö tiesi, mitä yhtiöittämisprosessissa tulee tapahtumaan ja miten prosessi organisaatiossa etenee:

> *”Niit asioita käytiin aika moneen kertaan läpi, et ei se kenellekään tullu yllätyksenä sit enää, et siihen [yhtiöittämiseen] lähetään. Et se on niinku fakta.”* (T_{10})

> *”Ei oo mitään kauheita ylläreitä tullu, että se on aina tylsää, jos saa ensin lukee lehdestä ja vasta sitten se kerrotaan. Sillon on joku mokaillu aika pahasti kyllä, et tieto ei oo kulkenu.”* (T_7)

Edellä esitettyihin mielipiteisiin oli löydettävissä kohdeorganisaatiosta kuitenkin selkeä poikkeus. Yksi kohdeorganisaation osastoista oli myynti- ja/tai lakkautusuhan alla suuren osan yhtiöittämisprosessin ajasta, mikä vaikutti olennaisesti siihen, miten tämän osaston henkilöstö koki tiedottamisen onnistuneen. Kyseisen osaston henkilöstö osallistui samoihin tiedotustilaisuuksiin kuin organisaation muukin henkilöstö ja yleensäkin sai samansisältöistä tiedotusta muun organisaation kanssa, tosin sillä erotuksella, että osaston tulevaisuus oli koko muutosprosessin ajan osaston työntekijöille itselleen epäselvä. Tämän osaston työntekijöiden kokemukset tiedottamisesta ja muutoksen valmistelusta poikkesivat jyrkästi kohdeorganisaation muun henkilöstön tiedottamista ja muutoksen valmistelua koskevista mielipiteistä. Seuraavat katkelmat kuvastavat myyntiuhan alla olleen osaston henkilöstön mielipiteitä yhtiöittämissuunnitelmista ja niiden viestinnästä:

> *”Tuntu vähän, et se homma ei ollu hallinnassa. Tai sit et suunnitelmat ei ollu valmiit. (...)Tuntus ettei tiedetty, mitä oltiin tekemässä.”* (T_4)

> *”Kyl mä luulen, et koko homma ois kaivannu semmost, et ois ollu suunnitelma, sit suunnitelmaa ois selvitetty henkilöstölle ja sit sitä ois alettu toteuttamaan. Nyt mä luulen, et alettiin toteuttamaan, sit huomattiin, et meil ei oo suunnitelmaa ja eipähän sillo ollu mitää kerrottavaakaan ihmisille. Paremmalla suunnittelulla ois päästy paljonki ehkä parempaan lopputulokseen.”* (T_8)

Myyntiuhan alla olleen osaston työntekijöiden kommenteissa korostuu huomattavasti työntekijöiden kokema epävarmuus ja turhautuminen oman tulevaisuutensa epäselvyy-

teen. Muutosviestinnällä onkin merkittävä vaikutus siihen, kuinka paljon epävarmuutta organisaation henkilöstö muutoksen aikana kokee (Allen ym. 2007, 200) ja miten henkilöstö uskoo selviävänsä muutoksesta (Bordia ym. 2004, 513). Lisäksi, haastatteluotteista kuvastuu myös selvä epäluottamus muutoksen toteutukseen. Luottamuksella voikin olla vaikutusta siihen, miten muutosviestintä otetaan vastaan (Allen ym. 2007, 199). Vaikka lakkautusuhan alla olleen osaston henkilöstö sai käytännössä samat tiedot yhtiöittämisprosessin toteutuksesta kuin organisaation muukin henkilöstö, kokivat osaston työntekijät muutosprosessia koskevan tiedottamisen silti täysin eri tavalla. Tämä voi johtua siitä, että osaston tulevaisuuden epävarmuus aiheutti henkilöstössä tunteen hallinnan menetyksestä, mikä taas oli omiaan aiheuttamaan työntekijöissä ahdistuksen, pelon ja avuttomuuden tunteita (ks. esim. Bordia ym. 2004, 508–509). Pelko ja epävarmuus omasta tulevaisuudesta peittivät alleen kaiken muun muutokseen liittyvän tiedotuksen. Epävarmuuden teemaan palaamme vielä lähemmin luvussa 6.3.

Kuvaus kohdeorganisaation muutosviestinnästä kuvastaa hyvin tiedottamisen roolia siinä, miten organisaation jäsenet tulkitsevat ja kokevat muutoksen toteutuksen ja vahvistaa siten nykyistä käsitystä tiedottamisen roolista muutoksissa (vrt. Allen ym. 2004). Kohdeorganisaation tapauksessa, organisaation jäsenet tulkitsivat muutosviestintää subjektiivisesti kokemustensa, persoonansa ja työnsä välityksellä. Tämä oli selvimmin havaittavissa ensinnäkin siinä, että työntekijät toivoivat muutosviestinnän koskettavan ennen kaikkea heidän päivittäistä työtään. Työntekijöiden päällimmäinen huoli oli se, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä. Toiseksi se, miten myyntiuhan alla olleen osaston henkilöstö koki muutosviestinnän kuvastaa sitä, millainen rooli epävarmuudella ja luottamuksella on muutosviestinnän ja muutosprosessin sisäistämiseen. Myyntiuhan alla olleen osaston työntekijöiden subjektiivinen todellisuus vaikutti muutosviestinnän vastaanottamiseen niin, että he kokivat koko muutosprosessin olleen luonteeltaan enemmän kaaosmaista kuin suunnitelmallista.

Vaikka kohdeorganisaatiossa oltiinkin kaiken kaikkiaan melko tyytyväisiä muutosviestinnän onnistumiseen, tuovat kohdeorganisaation henkilöstön ajatukset hyvin esiin sen, millainen merkitys tiedottamisen laadulla ja sisällöllä on viestinnän kokemuksellisuuteen. Tiedottamisen onnistumisessa ratkaisevat sekä tiedotuksen asiasisältö että tiedottamisen määrä. Tiedottaminen olisi pystyttävä viemään yksittäisen työntekijän tasolle, tasolle jolla sillä on merkitystä työntekijälle. Lisäksi muutoksen perusteet ja muutoksen tarpeellisuus on kerrottava henkilöstölle. Tiedottamisen määrä ei voikaan olla ainoa mittari, kun tarkastellaan tiedottamisen onnistumista. Tieto tulevaisuudesta on kriittistä muutoksia toteutettaessa, ja viestinnällä on aina merkittävä rooli muutoksia läpivietäessä, sillä viestinnän onnistumisella on merkittävä vaikutus siihen, millaista epävarmuutta organisaation henkilöstö muutosprosessin aikana kokee (Bordia ym. 2004, 513).

5.1.2 Huhujen rooli muutosta toteutettaessa

Organisatoriset muutokset ovat otollisia tilaisuuksia erilaisten huhujen leviämiselle organisaatiossa. Huhut ovat uutisten kaltaisia viestejä sillä erotuksella, että ne ovat luonteeltaan epävirallista, vahvistamatonta tietoa. Kuten uutiset, myös huhut pyrkivät selittämään henkilöstölle tärkeitä tai henkilöstöä kiinnostavia tapauksia tai seikkoja, ja kuten uutiset myös huhut voivat olla luonteeltaan hyviä ja huonoja. Huhujen kohteena on yleensä jokin paikallinen, henkilöstöä kiinnostava seikka, josta henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa. (Difonzo, Bordia & Rosnow 1994, 50; DiFonzo & Bordia 2002, 2–3.) Kun tietoa ei virallisista tahoista ole saatavilla tarpeeksi tai kun ihmiset eivät luota virallisen tiedon antajaan, alkavat he kehittää itse epävirallista tietoa (Bordia, Jones, Callois, Callan & Difonzo 2006, 603). Huhuille on luonteenomaista se, että ne leviävät organisaatiossa nopeasti epävirallisia reittejä henkilöltä toiselle (Difonzo ym. 1994, 50).

Kohdeorganisaatiossa, yksi voimakkaasti esiin noussut teema oli huhujen rooli muutosprosessin edetessä. Organisaation henkilöstön mukaan huhuja oli ensinnäkin runsaasti ja toiseksi niiden sisältö vaihteli aiheesta toiseen. Huhujen kohteena olivat esimerkiksi kohdeorganisaation ja organisaation henkilöstön tulevaisuus sekä erilaiset tulevat muutokset esimerkiksi organisaation toimintatapoihin. Työntekijöiden mukaan organisaatiossa oli perinteisesti ollut tavallista se, että tieto välittyi ympäri organisaatiota huhujen välityksellä, mutta huhut olivat lisääntyneet entisestään muutosprosessin alkaessa. Työntekijät kuvasivat huhuja seuraavasti:

> *”Siis huhuja on ollut niin kauan, kun oon tääl talossa ollu ja varmaan jo sata vuotta sitä ennen. Tääl on semmonen hevosmiesten tietotoimisto, joka toimii kyllä. Sitä on sit syytä sit ehkä itse vähä suodattaa.”* (T_2)

> *”Tavallaan ennen kun virallista tietoo tulee tuolt ylhäält päin, ni kymmenen epävirallist tietoo on jo levinny aika päivii kentälle. Ja sit niinku varmaan hyvin tiedät, ni tämä reaktio, et jos sinä annat mul jonkun informaation, ni mä käsittelen sen vähän niinku oman persoonani ja omien odotusten ja pelkojen kautta. Mä kerron sen kolmannel ihmisel hiukan muunneltuna, en niinku tietosesti, mut mä olen lisänny siihen vähän mun persoonan mukaset jutut. Sit se kolmas kertoo sen taas sit eril taval, ni se voi muuttuu se sisältö aika paljon, ni sen takia varmast aika paljon simmost, aika villiäki juttuu oli liikkeel, et mitä, mitä tulee tapahtumaan.”* (T_{11})

Juutin ja Virtasen (2009, 152) mukaan huhut täyttävät organisaatiossa sitä viestinnällistä tyhjiötä, jota virallinen tiedottaminen ei täytä. Huhut ovat merkki siitä, että organi-

saation henkilöstö haluaa lisää tietoa muutoksesta ja omasta tulevaisuudestaan. Se, mikä on kohdeorganisaation kannalta mielenkiintoista, on se, että useimmat haastateltavista olivat tyytyväisiä siihen, miten he saivat tietoa yhtiöittämisestä. Lähes kaikki haastateltavat ilmaisivat, että tiedottamista oli heidän mielestään tarpeeksi. Silti huhujen rooli kohdeorganisaation muutosprosessissa oli erittäin suuri. Huhujen suuri määrä voi tukea edellä esitettyä väitettä siitä, että tiedottamisen laadullinen näkökulma ei välttämättä tyydyttänyt henkilöstön tiedontarvetta muutosta toteutettaessa (ks. luku 5.1.1). Koska organisaation henkilöstö ei saanut omaa työtään koskevaa, konkreettista tietoa siitä, miten yhtiöittäminen tulee muuttamaan heidän työtään ja miltä heidän tulevaisuutensa tulee näyttämään, pyrkivät he luomaan tällaista tietoa huhujen avulla (vrt. Bordia ym. 2006, 615). Kohdeorganisaation tapauksessa huhujen rooli oli antaa henkilöstölle edes jonkinlainen kuva muuten hieman hämärästä tulevaisuudesta.

Sisällöllisesti kohdeorganisaatiossa liikkuneet, muutokseen liittyvät huhut olivat usein juuri sellaisia, että niillä spekuloitiin esimerkiksi organisaation ja sen henkilöstön tulevaisuudella. Seuraavassa sitaatissa eräs haastateltavista kuvailee tällaisten huhujen luonnetta:

> *”No just sellasta, että me ei pystytä kilpailemaan, ku meillä on niin raskas organisaatio ja sitte, kun meillä nää vakkarisopimukset loppuu ni sit sen jälkeen tätä firmaa ei enää oo, koska me ei enää saada töitä. Tämmöstä.”* (T_6)

Tämän kaltaiset huhut voivat organisaatiossa johtua siitä, että organisaation henkilöstö pyrkii lisäämään omia vaikutusmahdollisuuksiaan epävarmassa tilanteessa ja pyrkii tekemään tulevaisuudestaan paremmin ennustettavaa (ks. Bordia ym. 2006, 615). Vaikka huhuissa liikkuneet tiedot eivät välttämättä perustu lainkaan todelliseen faktaan ja tietämykseen, ja vaikka tällainen itse kehitetty tieto olisi luonteeltaan jopa todellisuutta negatiivisempaa, voi tällainen tieto kuitenkin antaa henkilöstölle enemmän turvallisuuden ja hallinnan tunnetta omasta tulevaisuudestaan kuin se, että tietoa ei ole lainkaan. Toisaalta, tällainen epävirallinen tieto voi lisätä entisestään organisaation henkilöstön kokemaa epävarmuutta tulevasta. Bordian ja kumppaneiden mukaan (2006, 616) epävarmuus ja huhut voivatkin toimia vuorovaikutuksessa keskenään niin, että toisaalta epävarmuus lisää huhuja ja toisaalta huhut lisäävät epävarmuutta, mikä johtaa huhujen ja epävarmuuden kierteeseen.

Kohdeorganisaatiossa liikkuneiden huhujen luonteen perusteella voidaan päätellä, että organisaation henkilöstö ikään kuin varautui pahimpaan mahdolliseen tulevaisuuteen. Tällöin he ensinnäkin saivat tulevaisuudestaan jonkinlaisen kuvan ja toiseksi huhut toimivat eräänlaisena varoitusmekanismina tulevasta. Epävarmassa ympäristössä negatiiviset huhut auttavat henkilöstöä itse luomaan merkityksiä heidän omalle ahdistukselleen

(Bordia ym. 2006, 615). Negatiiviset huhut ikään kuin antavat ahdistukselle näkyvän muodon. Tällaisten huhujen liikkuessa organisaatiossa ei ole vaikeaa kuvitella sitä, että organisaation jäsenet tuntevat olonsa epävarmaksi oman tulevaisuutensa suhteen.

Huhujen yhteydessä on syytä nostaa esiin niiden vaikutus organisaatioon ja organisaation henkilöstöön. Huhut eivät ole organisatorisessa kontekstissa lainkaan merkityksettömiä, sillä huhut rasittavat usein organisaation jäseniä henkisesti heikentäen esimerkiksi työntekijöiden innostusta (Bordia ym. 2006, 515). Lisäksi, kuten edellä esitettiin, huhut voivat olla merkittävä epävarmuuden lähde työyhteisössä. Huhut voivat myös lisätä työyhteisön stressiä ja ovat myös omiaan heikentämään luottamusta organisaatiossa (Difonzo ym. 1994, 47–49). Kohdeorganisaation henkilöstön mukaan huhuilla oli merkittävä vaikutus epävarmuuden tunteeseen työyhteisössä, sillä huhut toivat organisaatioon erilaista tietoa tulevasta, mutta työntekijöiden oli vaikea tietää, missä määrin erilaiset huhut perustuivat tosiasioihin. Seuraavat sitaatit kuvastavat huhujen roolia epävarmuuden lisääjänä:

> *”Kyllähän sitä kaikennäkösiä tarinoita aina kiertää ja näin poispäin. Ja huhut varmaan on omiaan aina semmosta epävarmuutta tekemään. Ei kai sitä kiistää voi. Vaikka ne oliski huhuja, ku niihinki varmaan sit otetaan eri tavalla se oma kanta. (...) Huhut on semmonen aika paha juttu.”* (T_7)

> *”Saa aika vahva olla nuori duunari tos noin, ku kymmenen vanhempaa puhuu samaa paskaa. Ympäristön paine vaikuttaa tosi kovaa siinä. Sä et edes huomaa sitä, ku sä vaihdat mielipidettäs ja sä rupeet niinku elämään sen ryhmän mukan. Et ihmisen luonne on semmonen, että ollaan ryhmähenkisiä, ni se voi tämmöses näkyy ja levittää sitä huolta ja stressiä.”* (T_8)

Kokonaisuudessaan edellä esitetty tarkastelu kuvastaa hyvin sitä, millainen rooli huhuilla on virallisen tiedotuksen rinnalla puhuttaessa organisatorisen muutoksen viestinnästä. Kohdeorganisaatiossa huhuilla oli ensinnäkin merkittävä osuus muutosviestinnässä ja toiseksi, huhuilla oli vaikutusta siihen, miten organisaation henkilöstö koki itse yhtiöittämisprosessin sekä sen vaikutukset omaan tulevaisuuteensa. Huhujen kohteena olivat erityisesti ne kohdeorganisaation työntekijöitä koskevat asiakokonaisuudet ja huolenaiheet, joihin ei pystytty virallisella tiedottamisella vastaamaan. Huhut olivat kuitenkin luonteeltaan sellaisia, että ne paremminkin lisäsivät kuin poistivat epävarmuutta. Huhujen aiheuttamalta epävarmuudelta olisi kohdeorganisaatiossa ehkä voitu välttyä siten, että virallinen tiedottaminen olisi ollut luonteeltaan sellaista, että se olisi pyrkinyt vastaamaan myös työntekijöitä askarruttaviin kysymyksiin, erityisesti heidän

omasta työstään ja tulevaisuudestaan (vrt. Valtee 2002, 62–63). Kuten Valtee tutkimuksessaan (2002, 62) toteaa, organisatoristen muutosprosessien yhteydessä tiedonkulun ongelmia ei voida ratkaista ainoastaan yleisluontoisella, eli esimerkiksi muutosprosessin aikataulua, etappeja ja sisältöä koskevalla tiedotuksella, olipa se kuinka suunnitelmallista ja tehokasta tahansa. Tiedottamisen pitää koskea myös organisaation henkilöstön omaa työtä ja tulevaisuutta.

5.2 Henkilöstö osana muutoksen toteutusta – osallistaminen, vuorovaikutus, esimiestyö ja johtaminen

Muutoksen toteutukseen on aina olemassa runsaasti erilaisia vaihtoehtoja, strategioita ja lähestymistapoja (ks. luku 3.3). Koska jokainen organisaatio ja muutosprosessi on luonteeltaan erilainen, ei muutoksille voida antaa täydellistä reseptiä siitä, miten ne pitäisi toteuttaa, vaan muutoksissa on aina otettava huomioon niin ympäristön, organisaation kuin tilanteenkin vaatimukset (ks. esim. Burnes 1996). Luvussa kolme käsiteltiin erilaisia strategioita muutoksen toteutukseen ja erotettiin toistaan muun muassa ylhäältäpäin johdettu muutos (top–down change) ja alhaaltapäin johdettu muutos (bottom–up change). Nämä lähestymistavat eroavat toisistaan siinä, millainen rooli organisaation henkilöstöllä on muutoksen toteutuksessa.

Kohdeorganisaatiossa muutosprosessia voidaan pitää luonteeltaan suunnitelmallisena top–down, eli organisaatiohierarkian ylätasoilta johdettuna muutosprosessina (ks. esim. Beer ym. 1990 ja luku 3.2). Yhtiöitetyn organisaation ja organisaation omistavan kaupungin johtoelimet olivat päävastuussa muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Myös itse päätös muutosprosessin aloittamisesta, eli käytännössä organisaation yhtiöittämisessä, tehtiin organisaation ulkopuolella, kaupungin johtoelimissä. Kohdeorganisaatiossa, kuten edellä on esitetty, yhtiöittämisen valmistelua alkoivat yhtiöittämispäätöksen jälkeen toteuttaa erilaiset työryhmät. Nämä työryhmät koostuivat pääasiassa kohdeorganisaation ja kaupungin johtohenkilöistä, vaikka myös henkilöstön edustaja oli mukana tiettyjen ryhmien toiminnassa. Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation yhtiöittäminen ja siihen liittyvä muutosprosessi oli siinä mielessä melko tyypillinen julkisen sektorin organisaatiolle, että esimerkiksi Jupon (2007, 11) mukaan aloitteet julkisen sektorin muutosprosesseille tulevat usein organisaation ulkopuolelta ja O'Brienin (2002, 442–444) mukaan julkisen sektorin muutosprosessit ovat usein luonteeltaan ylhäältäpäin johdettuja. Tutkimuksen tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten kohdeorganisaation henkilöstö koki muutoksen johtamisen ja millaisiksi työntekijät kokivat omat vaikutusmahdollisuutensa muutosta toteutettaessa. Lisäksi, luvussa käsitellään esimiestyötä ja organisaation johdon toimintaa kohdeorganisaation työntekijöiden näkökulmasta.

5.2.1 Henkilöstön osallistaminen ja vuorovaikutus

Henkilöstön osallistaminen muutosprosessin toteutukseen nähdään muutosjohtamisen kirjallisuudessa yhtenä keskeisistä keinoista parantaa organisatorisen muutoksen onnistumismahdollisuuksia ja poistaa työntekijöiden epävarmuutta muutosta kohtaan (ks. esim. O'Brien 2002; Chen & Wang 2007; Ryan ym. 2008). Osallistamisen avulla voidaan kasvattaa organisaation henkilöstön vastuuta, mikä taas rohkaisee henkilöstöä antamaan oman panoksensa muutoksen toteutukseen ja sitoutumaan tehtyihin ratkaisuihin. Lisäksi osallistaminen voi auttaa organisaation henkilöstöä saavuttamaan tunteen muutoksen aiheuttaman epävarman tilanteen hallitsemisesta. Tunne epävarman tilanteen hallitsemisesta voi vähentää henkilöstön kokemaa yleistä epävarmuutta muutosta kohtaan (Bordia ym. 2004, 525) ja voi vähentää muutosvastarinnan esiintymistä organisaatiossa (Chen & Wang 2007). On jopa väitetty, että osallistaminen on paras keino vaikuttaa henkilöstön asenteisiin muutoksia toteutettaessa (O'Brien 2002, 445). Käytännössä henkilöstön osallistaminen voi tapahtua eri muodoissa. Marchingtonin ja Wilkinsonin (2005, 404–406) mukaan osallistaminen voi tapahtua esimerkiksi avoimen ja vuorovaikutuksellisen viestinnän avulla tai antamalla organisaation henkilöstölle mahdollisuus osallistua ongelmanratkaisuun. Olipa osallistamisen muoto mikä hyvänsä, on sen oltava luonteeltaan sellaista, että se antaa henkilöstölle aidon vaikutusmahdollisuuden.

Kohdeorganisaation henkilöstöllä ei voida sanoa olleen kovinkaan aktiivinen rooli yhtiöittämismuutoksen toteutuksessa. Henkilöstö ei itse aktiivisesti osallistunut muutoksen suunnitteluun, vaikka henkilöstöllä olikin edustajia työryhmissä, jotka suunnittelivat muutoksen toteutusta. Henkilöstön edustajia työryhmissä ei voida kuitenkaan siinä mielessä pitää henkilöstön osallistamisena, että edustajat eivät millään muotoa taanneet yksittäiselle työntekijälle vaikutusmahdollisuutta. Muutosta toteutettaessa organisaation työntekijöillä ei ollut virallista kanavaa tai keinoa, jonka avulla he olisivat pystyneet ilmaisemaan ehdotuksiaan, mielipiteitään tai tuntemuksiaan muutoksesta.

Henkilöstö ei kuitenkaan jäänyt täysin huomiotta muutosta toteuttaessa, sillä henkilöstöä valmisteltiin muutokseen niin, että työntekijät osallistuivat niin sanottuun muutoskoulutukseen, jossa heille kerrottiin muutoksen inhimillisestä näkökulmasta, kuten muutosvastarinnasta ja muutokseen asennoitumisesta. Koulutukseen osallistuttiin pienryhmissä ja koulutuksen hoiti organisaation ulkopuolinen konsultti. Nämä tilaisuudet olivat kuitenkin työntekijöiden mukaan luonteeltaan yksisuuntaisia tilaisuuksia, joissa organisaation henkilöstö oli informaatiota vastaanottava osapuoli. Lisäksi, näiden koulutustilaisuuksien hyödyllisyys jakoi erittäin voimakkaasti organisaation henkilöstön mielipiteet. Toiset pitivät niitä kiinnostavina ja hyödyllisinä, toisten mielestä ne olivat ajanhukkaa.

Myös organisaation esimiehiä koulutettiin tulevaa muutosta silmälläpitäen. Esimiesten muutosvalmennusta voidaan pitää henkilöstön muutosvalmennusta kattavampana,

sillä esimiehiä koulutettiin ensinnäkin kohtaamaan muutos inhimillisestä näkökulmasta esimerkiksi käymällä läpi muutosvastarinnan käsitettä ja työntekijöiden asennetta muutokseen. Toiseksi, esimiehet saivat koulutusta uusiin, yhtiöittämisen vaatimiin toimintatapoihin. Organisaation esimiehillä oli omissa koulutustilaisuuksissaan myös mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja antaa esimerkiksi omia ehdotuksiaan muutoksesta. Esimiesten mukaan koulutukset olivat hyödyllisiä, ja esimiehet uskoivat hyötyneensä niistä. Haastattelujen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, vaikuttivatko esimiesten paremmat osallistumismahdollisuudet mitenkään heidän asenteisiinsa muutosta kohtaan.

Henkilöstön osallistaminen muutosprosessin toteutukseen voi usein olla ongelmallista, sillä osallistaminen voi vaatia paljon resursseja organisaation johdolta ja tällaiset resurssit voivat olla niukkoja erityisesti silloin, kun organisaatiossa toteutetaan laajaa muutosprosessia. Esimerkiksi kohdeorganisaatiossa muutosta valmistelevat työryhmät olivat luonteeltaan asiantuntijatyöryhmiä ja niihin osallistuminen vaati erityistä asiantuntemusta työryhmän tehtävää koskevalta alalta. Lisäksi työryhmien tehtävät olivat luonteeltaan sellaisia, että olisi epärealistista ajatella niiden kautta voitavan osallistaa laajamittaisesti organisaation henkilöstöä muutokseen. Toisaalta, kuten Marchington ja Wilkinson (2005, 404) esittävät, pelkkä vuorovaikutuksellinen, kasvokkain tapahtuva viestintä voi olla tehokas tapa osallistaa organisaation henkilöstöä. Kuten sanottu, kohdeorganisaatiossa ei ollut virallista kanavaa henkilöstön mielipiteille muutosprosessia toteutettaessa. Useat työntekijät korostivatkin, että mielipiteiden ilmaisu tai yleensäkin muutoksesta puhuminen vaati työntekijältä oma-aloitteisuutta. Työntekijöiden mukaan oma-aloitteiset henkilöt pystyivät keskustelemaan muutoksesta esimerkiksi esimiestensä kanssa ja näin saamaan sekä tietoa muutoksesta että mahdollisuuden ilmaista omia tuntemuksiaan (vrt. Nurmi 2012, 34). Työntekijöiden mielipiteet jakautuvat kuitenkin voimakkaasti siinä, kuinka helpoksi esimiehelle puhuminen koettiin (ks. luku 5.3.2). Kaiken kaikkiaan organisaation jäsenet, niin työntekijät kuin esimiehetkin, olisivat kuitenkin kaivanneet enemmän vuorovaikutusta muutosta toteuttaessa:

> *”Olis selkeesti kysytty työntekijöilt, et miten te näette, että tää pitäis tehdä. Olis se tieto menny eteenpäin ihan tavalliselt duunarilt sinne ylemmäs, et miten ne [työntekijät] näkee asioita. (...) Vaikkei sitä sit lopulta toteutettais, ni mä oon päässy puhumaan. Mä oon saanu sanoo sanottavani. Sitä ei ehkä tarpeeks ollu tai lähes ollenkaan.”* (T_8)

Kohdeorganisaatiossa toiveet henkilöstön osallistamisesta ja paremmasta vuorovaikutuksesta liittyivät suurelta osin siihen, että työntekijät olisivat toivoneet parempia vaikutusmahdollisuuksia heihin liittyvissä asioissa ja siihen, että he olisivat saaneet tarpeeksi tietoa tulevista, heidän omaan työhönsä vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi, eräät

haastateltavista ilmaisivat toiveensa siitä, että organisaation henkilöstö olisi saanut mahdollisuuden olla mukana määrittämässä organisaation tulevaa suuntaa. Nämä haastateltavat toivoivat, että yhtiöittämisen mukanaan tuomissa muutoksissa otetaan huomioon myös aikaisemmat, hyvin toimineet toimintatavat niin, että kaikkea ei organisaatiossa muuteta vain siksi, että organisaatiosta tulee osakeyhtiö. Toisin sanoen, he toivovat, että muutoksia ei tehdä vain muutosten vuoksi:

> *”Enemmän ois toivonut semmosta keskustelevampaa ja semmosta, et annetaan arvo sille, mitä me on tehty.”* (E_1)

Koska yhtiöittäminen tuo mukanaan runsaasti erilaisia muutoksia monille organisaation osa-alueille, lienee selvää, että jotkin muutokset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat johdon näkökulmasta tarpeellisia, mutta toisaalta henkilöstön näkökulmasta vaikeasti ymmärrettäviä. Sellaisia, että niiden tarpeellisuus voidaan henkilöstön parissa jopa kyseenalaistaa. Erityisesti tällaisten muutosten läpiviemisen onnistumisessa korostuu johdon ja henkilöstön vuorovaikutus ja se, miten johto pystyy perustelemaan muutosten tarpeellisuuden henkilöstölle. Joissakin tilanteissa johdon on tarpeellista kuulla henkilöstön mielipiteitä, mutta jos näin ei tehdä, on henkilöstön ainakin ymmärrettävä, miksi muutoksia tehdään, muuten heidän voi olla vaikea sitoutua niihin (Turner Parish ym. 2008, 45).

Kaiken kaikkiaan edellä esitetty osallistamisen ja vuorovaikutuksen vähäisyys ei sinänsä ole yllättävä havainto, kun puhutaan julkisen sektorin organisaatiosta, sillä esimerkiksi O’Brienin (2002, 445) mukaan julkisen sektorin organisaatioiden byrokraattinen rakenne voi jo luonnostaan olla haitallinen henkilöstön osallistamisen mahdollistamiselle. Myös useat kohdeorganisaation työntekijöistä kertoivat, että kaupungin organisaatiolle oli tyypillistä se, että tieto kulkee ylhäältä alas, eivätkä työntekijät välttämättä edes osaa kaivata parempaa mahdollisuutta osallistua muutokseen:

> *”Asiat päätetään siel jossai, ihan muualla, ja sit se asia ajetaan oikeen määrätietoisesti. Et tähän on tavallaan jo totuttukin, ja työntekijät ei välttämättä osaa edes odottaa että heiltä kysyttäisiin jotain. Se on ollut sitä niin kauan kun minä muistan, et ei ikinä kovinkaan paljon ollut mahdollisuutta vaikuttaa mihinkään.”* (T_1)

Huolimatta tyypillisistä julkisen sektorin organisaation piirteistä ja luonteesta, olisi myös yhtiöittämisperusteisissa muutoksissa pystyttävä osallistamaan henkilöstöä muutoksen toteutukseen. Osallistaminen voi kuitenkin tapahtua melko helposti, esimerkiksi mahdollisimman vuorovaikutteisen ja henkilöstön huomioonottavan tiedottamisen avulla. Henkilöstön osallistaminen muutoksia toteutettaessa on tärkeää, sillä osallistamisella

on tutkimusten mukaan positiivinen yhteys esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen muutostilanteissa (ks. esim. O'Brien 2002). Osallistaminen antaa muutoksia toteuttavalle organisaation johdolle helpon keinon auttaa henkilöstöä olemaan osana muutosta ja sopeutumaan muutokseen. Siksi myös yhtiöittämiskontekstissa olisikin mietittävä keinoja, joilla henkilöstön mielipidettä voitaisiin kuunnella paremmin. Kohdeorganisaation kohdalla esimerkiksi johdon tai lähiesimiesten toteuttamat ryhmäkeskustelut olisivat muutosta valmisteltaessa saattaneet olla ratkaisu lisätä johdon ja henkilöstön vuorovaikutusta (ks. esim. Marchington & Wilkinson 2005, 404).

5.2.2 Johtaminen muutoksessa – lähiesimiehet ja organisaation johto

Muutoksen johtamista pidetään kirjallisuudessa yleisesti keskeisenä osana muutoksen toteutusta organisaatiossa (ks. luku 3.2). Johtaminen ja esimiestyö ovat luonteeltaan niin laaja-alaisia kokonaisuuksia, ettei tässä ole mahdollisuutta tarkastella niiden sisältöä laajemmin, vaan tarkastelua tehdään nimenomaisesti muutostilanteiden näkökulmasta, sillä muutostilanteiden luoma epävarmuus ja jopa ajoittainen kaoottisuus voivat asettaa johtamiselle ja esimiestyöskentelylle erityislaatuisia vaatimuksia. Muutostilanteissa organisaation henkilöstö saattaa tarvita esimerkiksi enemmän tukea, tietoa ja rohkaisua esimiehiltään (ks. esim. Ponteva 2010, 68–69). Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2008, 71) mukaan organisatorisissa muutostilanteissa esimiestyön olennaisia osia ovat läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, ”itsensä likoon laittaminen”, luottamuksen rakentaminen ja oikeudenmukainen toiminta sekä valmentava johtajuus. Näiden esimiestyöulottuvuuksien toteutuminen ei kuitenkaan ole muutostilanteissa itsestään selvää, sillä esimerkiksi Vakkala (2012, 158–159) havaitsi tutkimuksessaan, että esimiehillä oli muutostilanteissa suuria haasteita antaa tukea alaisilleen ja olla läsnä alaistensa arjessa. Samankaltainen tilanne oli havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kohdeorganisaation työntekijät korostivat omaaloitteisuuden merkitystä tiedon ja tuen saamiseksi. Työntekijät organisaatiossa toivoivat esimiehiltä erityisesti parempaa vuorovaikutusta muun muassa tiedottamisen ja tukemisen muodossa. Työntekijöiden mielipiteet esimiestyöstä vaihtelivat kuitenkin melko runsaasti sen mukaan, miten he itse ilmaisivat tarvitsevansa tukea muutosta toteutettaessa. Työntekijän odotukset esimiestyöskentelylle ja tarpeet erilaiselle esimiehen antamalle tuelle olivat luonnollisesti pienemmät, jos työntekijä ei itse kokenut muutoksen juurikaan vaikuttavan häneen itseensä tai hänen työhönsä. Eräs haastateltavista kuitenkin kuvaili esimiestyötä muutoksen keskellä seuraavasti:

> *”Todennäkösesti meijän lähimmillä esimiehillä ei ollu sellasii valmiuksiikaan niinku tavallaan kohdata työntekijää tämmösessä muutoksessa*

> *sillee niinku kasvoista kasvoihin keskustellen. Et he ei oo tottunu olemaan simmosis tilanteissa. Se on ihan eri antaa ohjeita työhön, kun se et puhutaan niinku sit vähän sellasesta henkisestä johtamisesta, mikä ois hirveen tärkeetä, varsinkin tämmöses ajan tilanteessa, mis nyt ollaan."* (T_{11})

Edellä esitetyn haastattelusitaatin perusteella työntekijöiden lähiesimiehiltä puuttuivat mahdollisesti keinot kohdata alaisensa riittävässä määrin muutosta toteutettaessa (vrt. Worrall ym. 2000; Syväjäri ym. 2008, 72–75). Huolimatta siitä, että kohdeorganisaation esimiehet saivat valmennusta muutostilanteiden vaatimaan johtamistapaan, eivät he ehkä silti pystyneet rohkaisemaan ja tukemaan alaisiaan siinä määrin kuin heidän alaisensa olisivat muutostilanteessa toivoneet. Kohdeorganisaation tapauksessa esimiesten valmiuksia antaa alaisilleen tukea voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on lähiesimiesten kasvanut työmäärä. Toinen on heidän oma epävarmuus ja epätietoisuus muutoksesta. Tarkastellaan ensimmäiseksi esimiesten kasvanutta työmäärää.

Kirjallisuudesta on löydettävistä useita tutkimuksia, joiden mukaan esimiesten työtaakka voi lisääntyä organisatorisia muutoksia läpivietäessä (ks. esim. Nurmi 2012, 39–41; Vakkala 2012, 173–176). Myös kohdeorganisaatiossa esimiesten työmääränsä oli kasvanut muutoksen aikana ja sen seurauksena:

> *"Meidän työmäärä kasvo varmaan kymmenkertasesti ja lisää on ilmeisesti tulossa kokoajan."* (E_2)

Lisääntynyt työmäärä johtui muun muassa lisääntyneistä kokouksista ja erilaisesta lisääntyneestä paperityöstä. Lisäksi, työmäärän kasvu johtui osaksi suoraan muutokseen liittyvistä toimenpiteistä ja osaksi muuttuneista toimintatavoista organisaatiossa. Lisääntyneen työmäärän seurauksena, esimiehillä oli vähemmän aikaa alaisilleen (vrt. Nurmi 2012, 39–40). Eräs alainen kuvailee tilannetta seuraavasti:

> *"Et kun on jotain tärkeet asiaa tuolla kentällä ja yrittää saada työnjohtajaa kiinni, ni nehän on jatkuvasti jossain ja tuntuu, et on palaverii palaverin perään."* (T_5)

Organisaation kannalta tällainen muutostilanteiden aiheuttama lähiesimiesten lisääntynyt kiire saattaa muodostua ongelmalliseksi, sillä esimiehen läsnäolo alaisen arjessa on erittäin tärkeä osa muutoksen onnistumisessa. Läsnä oleva esimies on työntekijöille muutostilanteissa resurssi, sillä läsnä oleva esimies tarjoaa alaisilleen muutostilanteissa kaivattua vuorovaikutusta, tukea ja keskustelua. Lisäksi, esimiehen läsnäololla saattaa

olla vaikutusta myös siihen, miten onnistuneeksi henkilöstö muutoksen kokee. (Stenvall ym. 2008, 72–73). Muutostilanteissa esimiesten ongelmaksi saattaakin muodostua se, miten he jakavat ajankäyttönsä, jos sekä hallinnolliset vaatimukset että alaisten tarpeet kasvavat samanaikaisesti. Alaisten näkökulmasta tällainen tilanne saattaa konkretisoitua esimiehen riittämättömään läsnäoloon ja tukemiseen muutostilanteissa.

Toinen kohdeorganisaatiossa esiinnoussut näkökulma esimiestyöhön liittyen oli se, miten esimiehet itse kokivat muutostilanteen. Useat haastateltavat korostivat sitä, miten sekä työntekijät että heidän lähimmät esimiehensä kokivat muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta yhdessä. Esimiehillä ei välttämättä ollut työntekijöitä parempaa tietoa tulevaisuudesta, mikä vaikutti siihen, miten he pystyivät tukemaan alaisiaan:

> *”Kyl kai siin kaikil oli vähä yhtäläinen, vähä semmonen stressitila ja jännitys. Mun mielest vähä jokapuolel oli semmonen. Ihan esimiehes ku työntekijöissäkin.”* (T_{10})

> *”Täytyy sanoo, että mä koin asian niin, et ollaan samas venees kaikki.(...) Et aika samantyyppisii reaktioita, mitä niinkun meis ihan tavallisissa duunareis oli, et samantyyppistä”* (T_{12})

Esimiesten kokemus muutoksesta voi olla siinä mielessä merkityksellinen, että esimiesten kokema epävarmuus ja turvattomuus voi heijastua heidän tunteisiinsa (ks. esim. Kiefer 2005) ja käyttäytymiseensä (ks. esim. Lines 2004) samalla tavoin kuin se heijastuu työntekijöiden tunteisiin ja käyttäytymiseen. Tämä voi aiheuttaa sen, että ensinnäkin esimiehillä ei ole voimavaroja kohdata alaistensa tarpeita muutostilanteissa heidän käsitellessään itse kokemaansa epävarmuutta. Toiseksi, esimiesten mieliala muutostilanteessa ja suhtautuminen itse muutokseen voi siirtyä heidän alaisiinsa, sillä esimiesten mieliala ja asenteet tarttuvat helposti työntekijöihin (Sy, Côté & Saavedra 2005, 302–303). Tämä voi johtaa siihen, että esimiehet eivät pysty oman epävarmuutensa takia luomaan positiivista ja turvallista ilmapiiriä, joka olisi muutoksen kannalta tärkeää. Sen sijaan heidän energiaansa ohjautuu siihen, miten he itse käsittelevät omaa tilannettaan muutoksen keskellä, mikä taas voi heijastua heidän alaisiinsa epävarmuutena. Koska erityisesti keskijohdon rooli muutoksissa, ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä, on kirjallisuudessa tunnistettu merkittäväksi, voi muutostilanteessa organisaatioiden haasteena olla se, miten organisaatio varmistuu siitä, että keskijohdolla ja työntekijöiden lähiesimiehillä on ensinnäkin aikaa ja toiseksi valmiuksia kohdata muutoksen asettamat haasteet (ks. esim. Realin & Cataldo 2011).

Toinen, täysin lähiesimiesten työskentelystä eroava johtamiseen liittyvä kokonaisuus, joka nousi kohdeorganisaatiossa esiin ja jota on syytä käsitellä yhtiöittämiseen liittyvässä muutosprosessissa, on yhtiöitettävän organisaation toimitusjohtajan valinta ja sen

vaikutus organisaation henkilöstön työskentelyyn. Kunnallisia organisaatioita yhtiöitettäessä, voi yhtiöitettävälle organisaatiolle tulla eteen tilanne, jossa sen pitää rekrytoida itselleen toimitusjohtaja organisaation ulkopuolelta (Hallipelto ym. 2013, 117–120). Näin tapahtui myös kohdeorganisaation tilanteessa. Kuten edellä on käsitelty (ks. luku 2.2), tulisi yhtiöittävän organisaation toimitusjohtaja valita tällaisissa tilanteissa riittävän ajoissa, jotta hän voi osallistua yhtiöitettävän organisaation muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen (ks. esim. Heikkinen ym. 1996, 70–71). Kohdeorganisaatiossa näin ei kuitenkaan toimittu, vaan organisaation toimitusjohtaja aloitti työnsä vasta yhtiön täysimittaisen toiminnan alkaessa. Tämä toimitusjohtajan myöhäinen valinta nousi esiin useassa, niin työntekijöiden kuin heidän lähiesimiestensäkin, haastattelussa. Eräät haastatelluista kuvasivat tilannetta seuraavasti:

> *”Ne meidän liikelaitosjohtajat kerto pitkin sitä kahta vuotta ja varsinki viimisen vuoden aikana, et kun toimari tulee ni toimari päättää.(...) Meit on kaks vuotta, tai ainaki viiminen vuos, valmennettu, ja sit loppujen lopuks ei niinku kuitenkaan tiedetty mihin mennään.(...) Ja sit kun toimari tuli ni sit kaikki meniki vähän uusiks. Et omal tavallaan kaupungin johto varmaan aatteli et meit valmennettiin hyvin, eikä sitä voikkaan sanoo, meit kyl varmaan valmennettiin hyvin, mut sit niinku kumminkin mun mielest se oli aika tyrmäävää sit tää vuodenvaihde, ku se meni aivan toisin, ku sit se mihin meit valmennettiin.”* (E_1)

> *”Kyllähän aina sillon [valmisteluvaiheessa] sanottiinkin jo, et kun toimitusjohtaja tulee, ni sitte vasta se päättää lopullisesti miten tehdään.”* (E_2)

Kohdeorganisaatiossa se, että toimitusjohtajaa ei valittu aikaisessa vaiheessa mukaan yhtiöittämisen suunnitteluun, vaikutti henkilöstöön ensinnäkin niin, että yhtiöittämisen valmisteluvaiheessa osa työntekijöille ja esimiehille jaetusta informaatiosta oli luonteeltaan epävarmaa. Toiseksi, toimitusjohtajan myöhäinen valinta-ajankohta aiheutti sen, että osa valmisteluvaiheessa tehdyistä päätöksistä jouduttiin kumoamaan ja valmistelu niiltä osin aloittamaan alusta, mikä luonnollisesti aiheutti epävarmuutta, kaaosta ja epäselvyyttä organisaatiossa. Tämä korostui erityisesti yhtiön ensimmäisten toimintakuukausien aikana:

> *”Kukaan ei tienny, ku meil ei ollu ollu toimitusjohtajaa, meil ei ollu niinku ollu oikeastaan luotsii täsä laivassa, ni se itseasias aiheutti [ajatuksen], et mitä täst oikeen tulee.”* (T_8)

> *”Se kolmen kuukauden vellova tila, ni se oli must todella huono alku tälle yhtiölle.”* (E_1)

Se, mikä korostuu edellä esitetyissä sitaateissa, on se, miten paljon toimitusjohtajan osallistumattomuus muutosprosessin valmisteluun vaikuttaa myös yksittäisten työntekijöiden ja heidän esimiestensä arkeen. Toimitusjohtajan valinta mukaan yhtiöittämisen valmisteluun ei siis olekaan perusteltua ainoastaan erilaisista hallinnollisista näkökulmista (vrt. Heikkinen ym. 1996, 70–71), vaan sillä on vaikutusta myös siihen, miten organisaation henkilöstö kokee muutosprosessin onnistumisen. Toimitusjohtajan ajallisesti onnistuneella valinnalla ja toimitusjohtajan osallistumisella yhtiöittämisprosessin valmisteluun voi siis olla olennainen vaikutus siihen, missä määrin organisaation henkilöstö kokee tai ei koe epävarmuutta, kaaosta ja epäselvyyttä yhtiöittämisprosessin aikana. Tällä taas voi olla merkitystä koko muutosprosessin onnistumiseen.

Kaiken kaikkiaan johtamisella ja esimiestyöllä on olennainen vaikutus siihen, miten organisaation henkilöstö kokee muutoksen toteutuksen. Organisaation esimiehet toimivat ikään kuin katalyyttina muutoksen ja työntekijöiden välillä tuoden omalla onnistuneella toiminnallaan joustavuutta muutostilanteisiin. Esimiestyöllä ja johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, miten muutos organisaatiossa koetaan. Esimiestyön onnistuminen näkyy osittain siinä, miten organisatorinen muutos otetaan vastaan. Muutos voi vaatia organisaatiossa normaalista poikkeavia panostuksia esimiestyöhön, jotta organisaation työntekijät saavat tarvitsemansa tuen muutostilanteessa. Toisaalta myös esimiesten tilanne voi olla muutosten keskellä sellainen, että he tarvitsevat tukea itselleen.

5.3 Yhtiöittämisen mukanaan tuomat muutokset

5.3.1 Yhtiöittämisen vaikutus työntekijän arkeen

Yhtiöittäminen on organisaatiossa usein mittava muutosprosessi. Luvussa kaksi tarkasteltiin melko laajamittaisesti sitä, millaisia muutoksia yhtiöittäminen voi organisaatioon tuoda mukanaan ja näihin muutoksiin ei enää tässä yhteydessä ole tarpeen palata. Kuten kirjallisuudessa on esitetty (ks. esim. Anttiroiko ym. 2003, 187–189; Hallipelto ym. 2013) yhtiöittämisprosessi voi muuttaa useita erilaisia osa-alueita yhtiöitettävässä organisaatiossa. Näin tapahtui myös kohdeorganisaatiossa. Yhtiöittäminen vaikutti suoraan tai välillisesti muun muassa organisaation rakenteeseen, toimitiloihin ja organisaation johtoon. Organisaation henkilöstö kuvailikin yhtiöittämisprosessia erittäin mittavaksi ja laajaksi. Useat haastateltavista kuvasivat yhtiöittämistä jopa laajimmaksi organisaatiomuutosprosessiksi, jossa olivat olleet mukana:

> *”Onhan tää isoin muutos, mitä mun täällä oloaikana on tapahtunu. Meillähän on nimi vaihtunu ties kuin monta kertaa, ku mä täällä olen ollu, mut me ollaan aina oltu kaupungin organisaatio. Onhan tää tietysti kaikista suurin.”* (T_6)

Kohdeorganisaatio oli ollut useiden erilaisten muutosten kohteena viimeisten vuosien aikana, mutta henkilöstön mukaan aikaisemmat muutokset eivät juuri olleet vaikuttaneet heidän arkeensa tai siihen, miten he työnsä tekivät. Useat työntekijöistä olivatkin kokeneet aikaisemmat muutokset lähinnä pelkän organisaation nimen muuttamiseksi. Yhtiöittämisen ajateltiin kuitenkin olevan luonteeltaan erilainen muutosprosessi, sillä sen ajateltiin tuovan suuria muutoksia mukanaan, ja näiden muutosten ajateltiin ylettyvän aina yksittäisen työntekijän työntekoon asti. Se, mikä usean haastateltavan mukaan oli yhtiöittämisessä kuitenkin ollut yllättävää, oli se, miten vähän yhtiöittäminen oli muuttanut heidän arkeaan tai työskentelyään:

> *”Ehkä jotain muutoksii odotettiin et tulee. (...) Mut ei niinku mitään muutoksii tapahtunu loppujen lopuks, et ne työt suoritetaan kuitenkin samalla tavalla, samoilla koneilla, ovessa lukee eri nimi vaan. Se on niinku ainoo muutos.”* (T_9)

> *”Ei toistaseks viel muuttunu mikään. (...) Saattaa hyvinkin olla, et pysyy aika samanlaisena työnkuva, luulisin ainakin pysyvän.”* (T_{12})

Työntekijöiden muutosta koskevissa havainnoissa on olemassa tietynlainen ristiriita. Toisaalta useat haastateltavista kuvasivat yhtiöittämistä suurimmaksi muutosprosessisiksi, jonka he ovat kokeneet, mutta toisaalta haastateltavat kuitenkin kertoivat, että yhtiöittäminen ei kuitenkaan ollut vaikuttanut merkittävästi heidän työhönsä. Ristiriita voidaan ehkä selittää sillä, että yhtiöittäminen oli kuitenkin tuonut suuria muutoksia mukanaan, erityisesti organisaatiota makrotasolta tarkasteltuna (vrt. esim. Jalkanen ym. 1996, 18; Heikkinen ym. 1996, 25–29; Hallipelto 2013, 15–20) olkoonkin, että nämä muutokset eivät ainakaan tätä tutkimusta suoritettaessa koskeneetkaan vielä kovin laajamittaisesti organisaation henkilöstöä. Se, mikä on kuitenkin ehkä edellä kuvattua ristiriitaa merkittävämpi havainto, on se, miten kohdeorganisaation henkilöstö koki sen, että yhtiöittäminen vaikutti niin vähän heidän omaan työhönsä. Haastateltujen mielipiteet jakautuivat voimakkaasti siinä, kokivatko he muutosten vähäisyyden heidän omaan työhönsä positiiviseksi vai negatiiviseksi. Alla on esitetty kaksi ääriesimerkkiä:

> *”Oli se tavallaan helpotuskin, et ei kuitenkaan niin suurii muutoksii sit tullu. Jossain asioissa jotain muutoksii tietenkin tulee, mut kuitenki pääasias mennään samaa rataa ku ennenki.”* (T_9)

> *”Ihan kaikist kurjin asia täs muutokses on ollu se, se pettymyksen tunne, mikä oli siitä, et mä ainakin henkilökohtaisesti koin, et mulla oli pieni noste, et nyt oikeesti tapahtuu jotain, et nyt oikeesti tulee joku konkreettinen muutos, ku sitä jo odotti sitä muutosta viime vuonna, ku siihen valmennettiin ja valmennettiin ja valmennettiin (…) Et tavallaan se, et odotti enemmän, kun mitä sit tapahtui.”* (E_1)

Yhtiöittämisen tuomien muutosten vähäisyys aiheutti siis kohdeorganisaation yksilöissä hyvin erilaisia tunteita, aina helpotuksen tunteesta melko suuriinkin pettymyksen tunteisiin. Tämän tutkimuksen puitteissa on mahdoton antaa kokonaisvaltaista vastausta siitä, mitkä syyt voivat olla tällaisten erilaisten tunteiden takana. Tunteiden erilaisuus selittynee ainakin osaksi sillä, että esimerkiksi Chawlan & Kellowayn (2004) mukaan yksilöissä voi olla suuria eroja siinä, miten avoimesti he ottavat muutoksen vastaan, mikä taas voi kohdeorganisaation tapauksessa heijastaa sitä, missä määrin yksilöt ovat helpottuneita tai pettyneitä muutosten vähäisyyteen. Tunteiden erilaisuus tuo esiin kuitenkin mielenkiintoisen näkökulman, jonka huomioiminen voi muutosten johtamisessa olla haastavaa huomioida. Muutoksen johtajille haasteeksi voi edellä esitetyn perusteella muodostua se, miten löytää oikea tasapaino siihen, kuinka nopeasti ja kuinka paljon asioita organisaatiossa muutetaan. Johtajat eivät toisaalta voi muuttaa liikaa liian nopeasti, jotta yksilöt ehtivät sopeutua muutoksiin. Toisaalta taas, jos muutoksia tehdään liian hitaasti tai näkymättömästi, muutoksesta innostuneet yksilöt voivat pettyä muutosten vähäisyyteen. Esimerkiksi kohdeorganisaation tilanteessa yhtiöittäminen oli tutkimusta suoritettaessa tuonut monia muutoksia mukanaan, erityisesti organisaation hallintoon. Nämä hallinnolliset muutokset olivat olleet laajuudeltaan niin suuria, että niiden voidaan ajatella olleen vienyt suuren osan organisaation johdon ajasta ja huomiosta. Organisaation työntekijän näkökulmasta nämä muutokset olivat kuitenkin melko näkymättömiä, mikä johti pettymykseen muutoksesta innostuneissa yksilöissä.

Vaikka tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa yhtiöittäminen oli tuonut haastateltavien mukaan yllättävän vähän konkreettisia, työntekijöiden arkea koskettavia, muutoksia mukanaan, on kuitenkin mainittava, että yhtiöittäminen muutti kohdeorganisaation toiminnan perusperiaatteita: kohdeorganisaatio muuntautui budjettirahoitteisesta toimijasta tulorahoitteiseksi toimijaksi. Yksi suurimmista yhtiöittämisen mukanaan tuomista muutoksista onkin se, että pärjätäkseen kilpailussa organisaatio joutuu sopeutumaan markkinoiden ehtoihin, etsimään itse asiakkaansa ja sopeuttamaan toimintansa kilpailukykyiseksi. Tämä muutos tulee mitä luultavimmin korostumaan vähitellen myös

organisaation työntekijöiden arjessa. Tarkastellaankin seuraavaksi sitä, millaisia ajatuksia vapaille markkinoille siirtyminen herätti kohdeorganisaation henkilöstössä ja miten markkinaehtoinen toimintatapa otettiin kohdeorganisaatiossa vastaan.

5.3.2 Markkinaehtoinen ajattelutapa yhtiöittämisen edellytyksenä

Markkinaehtoisen ja asiakaslähtöisen toimintatavan omaksuminen lienee olennainen osa onnistunutta yhtiöittämisprosessia. Tällainen toimintatapa ei ole julkisen sektorin kontekstissa täysin vieras, sillä viime vuosina julkisella sektorilla toimivien organisaatioiden kohdalla on korostettu tehokkuutta, taloudellisuutta, tuottavuutta ja laatua (Meklin 2009, 31). Laajemmin tällainen julkista sektoria koskeva ajattelutapa voidaan johtaa niin kutsuttuun *New Public Management* (NPM) oppiin, joka korostaa julkisen sektorin toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä toimintatapojen ja johtamisoppien hakemista yksityiseltä sektorilta. Lyhyesti sanottuna NPM-oppi tavoittelee julkisen sektorin toiminnan tehostumista. (New Public Management ks. esim. Lähdesmäki 2003). Vaikka NPM-oppi on ollut viime vuosina paljon puhuttu aihe julkisen sektorin toimintatapoja kehitettäessä, on se saanut osakseen kuitenkin myös kritiikkiä. Esimerkiksi Eräsaaren (2006, 93–94) mukaan on väärin ajatella, että julkisen sektorin työntekijät pystyisivät omaksumaan ja sopeutumaan yksityiseltä sektorilta tuotuihin toimintatapoihin hetkessä. Uusien toimintatapojen omaksuminen voi esimerkiksi vaatia työntekijöiltä täysin uudenlaisen ammatti-identiteetin luomisen ja sisäistämisen. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, miten kohdeorganisaation henkilöstö koki yhtiöittämisprosessin mukanaan tuomat, markkinaehtoiseen toimintaan liittyvät, muutokset ja miten henkilöstö ajatteli pystyvänsä sopeutumaan niihin.

Kohdeorganisaatiossa erilaiset toiminnan tehostamistoimenpiteet olivat jatkuneet jo pitkään ja olivat lisääntyneet entisestään yhtiöittämisen seurauksena. Tehostaminen oli näkynyt konkreettisina toimenpiteinä organisaatiossa, ja organisaation henkilöstölle oli myös puhuttu siitä, miten erilaisia arjen säästöjä voitaisiin toteuttaa toiminnan tehostamiseksi. Rahan ja taloudellisen toiminnan merkitys organisaatiossa oli siis kasvanut huomattavasti verrattuna aikaisempaan. Toiminnan tehostamispyrkimykset eivät sinänsä ole yllättäviä, sillä yhtiöitettävä julkisen sektorin organisaatio voi olla merkittävästi raskaampi ja kalliimpi ylläpitää verrattuna vastaavaan yksityisen sektorin toimijaan (Heikkinen ym. 1996, 79). Kohdeorganisaation tapauksessa henkilöstö ei kokenut itse säästötoimenpiteiden olleen haitallisia organisaatiolle tai sen henkilöstölle. Osa työntekijöistä jopa näki selvää tarvetta erilaisille tehostamistoimenpiteille. Se, mikä kuitenkin nousi merkittävästi esiin puhuttaessa markkinaehtoiseen toimintaan sopeutumisesta, oli kysymys siitä, miten organisaation henkilöstö pystyy omaksumaan asiakaslähtöisen ja markkinaperusteisen toimintatavan, jonka yhtiöittäminen tuo mukanaan ja miten tällai-

nen toiminta tulee vaikuttamaan henkilöstön työskentelyyn. Useat haastateltavista korostivat epävarmuuden tunteen lisääntyneen heissä organisaation siirtyessä markkinoille, ja organisaatiossa oli selvästi aistittavissa epätietoisuutta siitä, miten organisaatio ja sen työntekijät tulisivat sopeutumaan markkinaehtoiseen toimintaan ja miten organisaatio tulisi pärjäämään kilpailussa muiden markkinoilla toimivien organisaatioiden kanssa (ks. myös luku 6.3).

Kuten edellä on esitetty, kirjallisuudessa on nähty haasteeksi se, miten kunnalliset organisaatiot pystyvät sopeutumaan markkinaehtoiseen toimintaan (ks. luku 2.2.2). Tämä kirjallisuudessa esiintynyt haaste huoletti myös kohdeorganisaation henkilöstöä:

> *”Miten yht’äkkiä, varsinki meistä, ku ollaan pitkään oltu kaupungin palvelukses, ni miten sä yht’äkkiä voit ruveta aatteleen tätä bisneksenä, kun tähän asti meil on kuitenki ollu semmonen, et me ollaan moniki tultu tänne, kun ollaan koettu tää vähä niinku kutsumukseks, et me palvellaan kaupunkilaisia ja me tuohutaan niil veromarkoilla. (...) Totta kai työ on tehty tehokkaasti, tai niinku sillä lailla hyvin ja sillai ku meijät on siihen opastettu, mut me ei olla välttämättä mietitty kuitenkaan sieltä bisneksen kautta, et siit pitäis tulla jotain tuloja. Se tuntuu ainakin minusta itsestäni vaikeelta miettii, et miten meist yht’äkkii herää se sisäinen pieni yrittäjä. Et kun kuitenkin enempi on kaupungille joskus tullu töihin niinku palvelemaan niitä kaupunkilaisia sillä lailla, et sä teet sen työn ja ettei siit tartte tulla mitään tuloja tänne.”* (E_1)

Julkisen sektorin organisaatioilla ja työntekijöillä ei välttämättä ole mittavaa kokemusta asiakaslähtöisestä toimintatavasta tai yleensäkään toimintansa sopeuttamisesta markkinoiden ehtoihin (ks. esim. Heikkinen ym. 1996, 79; Heinonen 1999, 107–108; Salminen & Viinamäki 2001, 10). Tämä ei kuitenkaan kohdeorganisaation perusteella muodosta haastetta ainoastaan organisaatiohierarkian ylätasoilla, vaan kokemattomuus markkinoista voi heijastua myös organisaation työntekijöihin, lisäten työntekijöiden kokemaa epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta. Markkinaehtoiseen toimintaympäristöön siirtyminen huoletti kohdeorganisaation työntekijöitä erityisesti siksi, että he pohtivat, miten heidän oma osaamisensa vastaisi markkinaehtoisen toiminnan vaatimuksia ja miten kilpailukykyinen organisaatio tulisi markkinoilla olemaan. Lisäksi, markkinaehtoisen toimintatavan luomaan epävarmuuteen liittyi olennaisesti myös huoli työmäärän lisääntymisestä ja henkilöstön jaksamisesta. Kohdeorganisaatiossa työntekijät olivat huolissaan erityisesti siitä, joutuisivatko he kasvattamaan merkittävästi omaa työpanostaan, jotta organisaatio saavuttaisi tarvittavan kilpailukyvyn:

> *”Ruvetaanko me nyt suoli pitkänä vääntämään tuol noin niin, että just sen verran, että ehtii vessassa käymään kerran päivässä ja täytyy muuten painaa täysillä. Et tämmösii pelkoja tuli tietenkin.”* (T_8)

> *”Toivottavast se ei sit mee siihenkään taas, et on niinku liian pienel porukal yritetään tehdä sit, koska me ollaan kuitenki ihmisii eikä robotteja.”* (T_{10})

Toinen markkinaehtoisuuteen liittyvä, työntekijöiden ilmaisema huoli koski yhtiöittämisen aiheuttamaa ajattelutapojen muutosta siihen, miten työtä organisaatiossa tehdään. Kohdeorganisaation työntekijät kertoivat kunnallisen työn olleen luonteeltaan kaupunkilaisten palvelemista ja kaikkien yhteisestä kaupungista huolehtimista. Yhtiöittäminen oli kuitenkin tuonut mukanaan muutoksia, jotka liittyivät erityisesti tuloksellisuuden, kannattavuuden ja asiakaslähtöisyyden korostumiseen, mikä pakotti henkilöstön ajattelemaan työtään eri tavalla:

> *”Kun se meidän tehtävä on aikasemmin ollut semmonen, että on yritetty ikään kuin pitää tätä kaupunkia kunnossa, niin aikasemmin hiukan paikkoja korjailtiin ja touhuttiin, missä nähtiin, et tarvetta on. (...) Nyt tuntuu selkeesti, että joka asialla pitää olla oma litteransa ja niihin [korjattaviin kohteisiin] ei sit paljon muuten mennä kajoamaan.”* (T_2)

> *”Aikasemmin, sillon sanoisko kaupungin aikaan, ni mä hoidin meijän kohteita, mutta nykyään mä hoidan heidän kohteitaan. Että semmonen niinku muutos on ainaki omalla kohdalla tullut ihan selvästi, semmonen ajattelutapa.”* (T_7)

Ehkä yksi suurimmista yhtiöittämisprosessin mukanaan tuomista muutoksista oli se, että yhtiömuotoinen toiminta pakotti yhtiöitetyn organisaation henkilöstön ajattelemaan työtään täysin eri tavalla kuin mihin se oli aikaisemmin tottunut. Tällainen ajattelutapojen muuttaminen ei kuitenkaan välttämättä ole yhtiöitettävän organisaation henkilöstölle helppoa (vrt. Eräsaari 2006, 93–94). Koska yhtiöittämisen yhteydessä aikaisemmin kiinteästi kaupunkiin kuuluva organisaatio irrotetaan kaupungista, muodostuu kaupungista organisaatiolle asiakas. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas, eli kaupunki ostaa yhtiöitetyltä organisaatiolta tiettyjä palveluja, ja yhtiöitetty organisaatio toteuttaa nämä palvelut. Yhtiöitetyn organisaation henkilöstö joutuukin muuttamaan ajattelutapojaan siinä, että organisaatio ei enää voi oma-aloitteisesti hoitaa tiettyjä, sille aikaisemmin kuuluneita tehtäviä, vaan sen pitää varmistua siitä, että asiakas (kaupunki) on myös valmis maksamaan näistä töistä, muutenhan toiminta ei luonnollisesti olisi kannattavaa. Pitkään kau-

pungille työskennellyille työntekijöille, jotka ajattelevat työtään kaupunkilaisten palvelemisena ja yhteisestä kaupungista huolehtimisena, tällainen muutos ei välttämättä ole yksinkertainen. Useat haastateltavat kertoivatkin tällaisen ajattelutapojen muutoksen olleen hämmentävä ja vaikeasti omaksuttava.

Kaiken kaikkiaan markkinoille siirtyminen ja yhtiömuotoinen toimintatapa kuvastivat organisaation työntekijöille merkittävää epävarmuuden lähdettä ja uuden ajattelutavan omaksumista. Kohdeorganisaatiossa toisaalta ymmärrettiin melko hyvin markkinoiden realiteetit ja markkinaehtoisen toiminnan lähtökohdat, mutta toisaalta henkilöstö ei osannut ennakoida sitä, miten tällainen toimintatapa tulisi toimimaan käytännössä, mitä työntekijöiltä tultaisiin vaatimaan ja miten heidän työnsä tulisi muuttumaan. Kohdeorganisaatiossa useat henkilöt ovat olleet vuosikymmeniä, osa jopa koko työuransa, kaupungin palveluksessa, joten henkilöstön epävarmuuden tunteet markkinaehtoista toimintaa kohtaan ovat luonnollisia. Tällaisen epävarmuuden ja epätietoisuuden huomioiminen olisi mahdollisesti yhtiöittämisprosessia toteutettaessa kuitenkin hyödykästä huomioida, sillä kuten jo aikaisemmin on mainittu, epävarmuus voi kasvattaa merkittävästi työntekijöiden tyytymättömyyttä muutosta kohtaan (ks. esim. Chen & Wang 2007).

Yhtiöittämisprosesseja läpivietäessä, muutosta toteuttavan johdon tulisi huomioida se, että opettelu ja tutustuminen markkinaehtoiseen toimintaan ei kosketa ainoastaan yhtiöitettävän organisaation johtoa, vaan myös organisaation henkilöstöä. Koska markkinaehtoinen toimintatapa voi olla selkeä epävarmuuden lähde yhtiöittämisprosessin aikana, yhtiöitettävän organisaation henkilöstöä tulisi mahdollisesti tutustuttaa syvemmin markkinaehtoiseen toimintaan sekä markkinoilla toimiviin organisaatioihin ja näin yrittää poistaa sitä epävarmuutta, jota julkisen sektorin henkilöstö kokee markkinoita kohtaan. Lisäksi yhtiöittämisprosessin aikana henkilöstön epävarmuutta voisi poistaa markkinaehtoisen toimintatavan positiivisten puolien esiintuominen ja korostaminen. Tällaisia yhtiömuotoisen toimintatavan positiivisia näkökulmia voivat olla kohdeorganisaation työntekijöiden mukaan esimerkiksi erilaisten hankintojen tekemisen helpottuminen sekä erilaisen kunnallisen byrokratian poistuminen. Lisäksi eräät, erityisesti iältään nuoremmat haastateltavista kertoivat työskentelevänsä mieluummin yhtiön kuin kaupungin palveluksessa, mikä tukee aiemmin kirjallisuudessa esitettyä ajatusta yhtiömuotoisen toiminnan kiinnostavuudesta (ks. esim. Jalkanen ym. 1996, 23–24):

> *”Tietyl taval se imago jo, et se on yhtiö, eikä olla kaupungilla, ni siin on joku semmonen positiivinen henkäys.”* (E_4)

Olivatpa keinot epävarmuuden poistamiseksi mitkä hyvänsä, voi markkinoille siirtymisen aiheuttaman epävarmuuden huomioiminen olla organisaatiolle eduksi, sillä muutosprosessit ovat tavallisesti muutenkin omiaan aiheuttamaan organisaation henki-

löstölle epävarmuutta, ja lisääntynyt epävarmuus voi aina heikentää organisaation henkilöstön valmiuksia ottaa vastaan muutoksia (ks. Bordia ym. 2004, 508–509). Muutosprosesseja läpivietäessä lienee mahdotonta puuttua kaikkiin epävarmuuden lähteisiin, jotka yksilöihin vaikuttavat, mutta markkinoille siirtyminen kokonaisuutena on luonteeltaan sellainen epävarmuustekijä, että siihen yhtiöitettävän organisaation johdolla on mahdollisuuksia vaikuttaa, ainakin osittain. Henkilöstön epävarmuutta, hämmennystä ja pelkoa voidaan yrittää lieventää esimerkiksi täsmällisellä informaatiolla, vuorovaikutuksellisella viestinnällä sekä markkinaehtoista toimintatapaa käsittelevällä koulutuksella.

6 HENKILÖSTÖ YHTIÖITTÄMISESSÄ

6.1 Muutoksen kokemuksellisuus

6.1.1 Yksilölliset erot muutoksen kokemuksessa

Muutos organisaatiossa on luonteeltaan hyvin monimerkityksellinen ja monitulkinnallinen kokonaisuus. Usein muutosta toteutettaessa muutos saa osakseen monenlaisia tulkintoja ja reaktioita. (Vakkala 2012, 138.) Nämä tulkinnat ja reaktiot ovat usein riippuvaisia muun muassa yksilöiden erilaisesta kokemusmaailmasta ja elämäntilanteesta (Juuti & Virtanen 2009, 118–120), mikä aiheuttaa sen, että muutos koetaan usein yksilöllisesti. Lisäksi suhtautuminen muutokseen on riippuvainen yksilöiden erilaisista uskomuksista, peloista ja toiveista, joista osa voi myös olla täysin tiedostamattomia (Nyholm 2008, 169). Oreg (2003; 2006) korostaa myös yksilön persoonallisuuden vaikuttavan merkittävästi siihen, miten hän suhtautuu ja ottaa vastaan muutoksen. Yksilöt käsittelevät muutosta erilaisista näkökulmista ja näkevät muutoksissa erilaisia uhkia ja mahdollisuuksia. Lisäksi, kuten edellä on käsitelty (ks. luku 3.3.1), myös tavalla, jolla muutosta johdetaan ja yleensäkin toteutetaan, ajatellaan usein olevan merkittävä vaikutus siihen, miten yksilö muutoksen kokee. Muutos on aina henkilökohtainen ja siten uniikki kokemus yksilölle. Käytännössä muutoksen kokemuksellisuus näkyy usein selvästi siinä, miten yksilöt suhtautuvat ja sopeutuvat muutokseen. (Marks 2006; Vakkala 2012, 138–142.) Kysyttäessä haastateltavilta siitä, miten he yleensä suhtautuvat yksilöinä muutokseen, haastateltavat kuvailivat hyvin erilaisia ja yksilöllisiä ajatteluprosesseja, joista tässä esitetään kolme erilaista esimerkkiä:

> *”Kyllä se reaktio varmaan semmonen aika normaali on, että ensimmäinen on semmonen pieni pelkoreaktio, että mitäs nyt sitte. Se on varmaan just se, että ei tarkalleen tiedä mitä se [muutos] kokonaisuutena tulee merkitsemään, ni se saa aikaan ehkä semmosen reaktion. Tuntematon pelottaa.”* (T_7)

> *”Yleisesti avoimin mielin. Et aika näyttää sit, et mitä siin sit tapahtuu. (...) Ite voi aina vaikuttaa siihe, et meneeks se hyvin vai huonosti, niinku omal asenteella. Jos lähtee siihe, et se on hyvä juttu ja näin, ni kyl se yleensä sit on hyvä juttu.”* (E_4)

> *”Minähän oon semmonen, et mä sanon heti ens et ”ei”, mutta kun mä oon saanu yön nukkuu, ni lamppu syttyy, et ”joo”. Ensireaktio on kyllä monesti mulla se ”ei”.”* (T_5)

Haastateltavien kuvauksissa omasta suhtautumisestaan muutoksiin korostuu kirjallisuudessa esillä olleet ajatukset toisaalta erilaisten ajattelutapojen moninaisuudesta ja toisaalta yksilöllisistä eroista siinä, miten avoimesti yksilö muutoksiin suhtautuu (ks. esim. Chawla & Kelloway 2004; Oreg 2006). Kohdeorganisaatiossa yksilölliset erot muutoksen kokemuksellisuudessa olivat usein selvimmin nähtävissä siinä, miten eri tavalla yksilöt suhtautuivat toteutettavaan muutokseen. Kohdeorganisaation työntekijöillä oli hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä yhtiöittäminen tulisi kohdeorganisaatiossa tarkoittamaan (ks. luku 6.1.2), riippuen heidän omista subjektiivisista ajatuksistaan ja mielipiteistään. Tämän johdosta työntekijät suhtautuivat muutokseen hyvin eri tavoin, osa hyvinkin tunneperäisesti osa taas neutraalisti tai lähes välinpitämättömästi. Myös työntekijät itse korostivat sitä, että muutoksen kokemuksellisuus on hyvin riippuvainen yksilöstä ja hänen elämäntilanteestaan:

> *”Mä sanoisin, et se [muutos] on niin yksilökohtainen juttu, että monissa se on varmaan herättäny ihan suoranaista pelkoakin. Just niinku se, että vaikka on ollu sellasii ihmisii, joilla on työura ihan loppumassa tai joitain vuosii enää jäljellä, ni sellaset on saattanu olla hyvinkin hädissään siitä, että nonni, että nyt tuli kenkää ja näin poispäin.”* (T_7)

> *”Mul on ollu sellasii juttui, mist on pitäny selviytyy, ni nää [muutokset] on ollu niinku sen jälkeen, just ku on ollu tämmösii kauhei tälläsii katastrofeja tai traumaattisii kokemuksia, ni täst nyt vaan aattelee, et nää on niin pienii juttui, niinku sellasia, että ei niistä oo mitenkään vaikee selviytyy. Et kyl se ihmisest niin kiinni on, et jos ei koskaan tuu mitään eteen, ni sit ehkä kaikki pienetki on ihan maailmanloppuja.”* (T_{10})

Mielenkiintoinen yksityiskohta, joka nousi kohdeorganisaatiossa esiin, oli se, miten haastateltavat usein viittasivat siihen, että vanhemmilla työntekijöillä oli enemmän vaikeuksia sopeutua muutoksiin kuin nuoremmilla työntekijöillä. Työntekijät viittasivat usein ”vanhoihin jääriin”, jotka pitivät kiinni vanhoista toimintatavoista ja joilla oli vaikeuksia hyväksyä muutoksia ja sitoutua niihin:

> *”Sellasta muutosvastarintaa oli enemmän noil vanhemmilla työntekijöillä, joko iältään tai ammattivuosiltaan, jotka on ollu tääl talos kymmeniä ja kymmeniä vuosia.”* (E_3)

> *”Ne on niin vanhoja jo, et he on nähny monta kymmentä vuotta tätä samaa toimintaa, niinni ei he tule haluamaankaan koskaan sitä uutta toimintamallii, vaiks se ois kuinka hieno, ja loppujen lopuks ni periatteen vuoksi saatetaan vastustaa viimiseen asti. Vähän jääräpäisyyttä.”* (T_8)

Yksityiskohta on mielenkiintoinen siksi, että organisatorisen muutoksen ja muutosjohtamisen kirjallisuudesta on löydettävissä melko vähän tutkimuksia, jossa tarkasteltaisiin yksilön iän tai ammattivuosien vaikutusta esimerkiksi muutokseen suhtautumisen tai sopeutumisen näkökulmasta. Eräs poikkeus on kuitenkin Valtee (2002, 36), joka raportoi tutkimuksessaan edellä esitetyn kaltaisia tuloksia. Valtee havaitsi tutkimuksessaan, että lähellä eläkeikää olevien yksilöiden oli vaikeampi motivoitua työnsä tai asemansa muuttamiseen. Tämän tutkimuksen puitteissa on vaikea ottaa kantaa siihen, mitkä ovat ne syyt, jotka johtavat vanhempien työntekijöiden vastahankaisempaan suhtautumiseen muutosta toteuttaessa. Tutkimuksessa voidaan vain todeta, että kohdeorganisaatiossa työntekijöiden käsitykset tukevat kirjallisuudessa esitettyä ajatusta, että muutoksen kokeminen on vahvasti riippuvainen yksilöstä. Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan sitä, miten yksilöiden erilainen suhtautuminen näkyi käytännössä siinä, millainen oli heidän reaktionsa kohdeorganisaation yhtiöittämiseen.

6.1.2 Ensireaktio yhtiöittämiseen

Kuten edellä on esitetty, jokainen yksilö suhtautuu muutokseen eri tavoin, riippuen yksilön persoonasta ja aikaisemmista kokemuksista. Tämä erilainen suhtautuminen näkyy yleensä siinä, millaisia ensireaktioita muutos yksilöissä herättää. Ensireaktio muutokseen voi aiheuttaa esimerkiksi hyvin tunneperäisiä reaktioita, kuten toimintakyvyttömyyden tai voimattomuuden tunteita, muutoksen kieltämistä ja vähättelyä tai masennusta ja ahdistusta. Muutos voi yksilössä aiheuttaa myös pelkoa siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan työyhteisöön, hänen omaan työhönsä tai esimerkiksi hänen saavuttamiin erilaisiin etuihin organisaatiossa. (Valtee 2002, 21–23; Oreg, Vakola & Armenakis 2011.)

Muutoksen aiheuttamien ensireaktioiden yksilöllisyys oli havaittavissa kohdeorganisaatiossa. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, ettei yhtiöittäminen tullut heille täytenä yllätyksenä. Yhtiöittämisestä oli liikkunut erilaista tietoa jo melko pitkään, ja useat haastateltavista kertoivatkin, että organisaatiossa osattiin odottaa isoja muutoksia lähitulevaisuudessa. Huolimatta siitä, että muutosta osattiin organisaatiossa odottaa, haastateltavien kuvailemat ensireaktiot muutosta kohtaan vaihtelivat kuitenkin huomattavasti toisistaan. Yhteistä ensireaktioissa oli kuitenkin se, että ne olivat usein luonteeltaan niin yksilön oman kuin organisaationkin tulevaisuutta pohdiskelevia:

”Hiuka epäuskosta oli, koska mä nään tän tarpeelliseks kaupungille ja mun mielest tämmöstä työtä, mitä me tehdään, ni pystyyks sitä oikeesit voitollisesti tekemään, mikä käytännössä on yhtiön tarkotus.(...) Saaks siit millään taottua voittollista? (...) Ja kyl se vähä semmost, kenen palli heiluu fiiliksii aiheutti, et kuinka paljon sit yritetään väkisin tehdä sitä voittoa. Et kyl siin vähä niinku oman työn puolesta pelkäs.” (T_8)

”Kaippa sitä ensi alkuun tietenki jollain tavalla säihkähtää ja heti rupee miettimään, mitä negatiivista siinä on, mutta tota, semmonen varmaan vaistomainen automaatio. Mut ei, en mä usko et siin mitään sen suurempaa mielenliikettä on kuitenkaan tullu.” (T_7)

”Siis tämän ikäisenä ihmisenä, syntyperäisenä kaupunkilaisena, ni kyl mä näin tän hieman negatiivisena. Kun tuntu, et sitä rahaa, mitä vois järkevämmin käyttää, ni sitä syydetään niihin muutoksiin. Et mitä sil rahal ihan oikeesti olis voitu tehdä.” (T_5)

Edellä esitetyissä haastattelusitaateissa huomionarvoista on se, miten yksilöt käsittelevät tietoa muutoksesta aina omien subjektiivisten näkökantojensa kautta. Ensinnäkin, yksilöiden ensimmäinen reaktio muutokseen oli usein se, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin itseensä. Toiseksi, haastateltavat käsittelivät uutista muutoksesta omien asenteidensa, mielipiteidensä ja oman työtilanteensa kautta. Yksilöt punnitsevatkin muutosta tavallisesti suhteessa siihen, miten se tulee vaikuttamaan heihin itseensä. Jos muutoksen haitat ja riskit ovat yksilön näkökulmasta suurempia kuin sen hyödyt, yksilön suhtautuminen muutokseen voi luonnollisesti olla negatiivisempi. (Oreg ym. 2011, 517.) Haastateltavien ensireaktio muutokseen oli usein hyvinkin värittynyt esimerkiksi ihmisten omien tunneperäisten mielipiteiden ja asenteiden vaikutuksesta. Osa työntekijöistä ilmaisi esimerkiksi hyvin tunnepitoisesti sen, millaisena he näkevät kaupungin roolin palveluntuottajana. Muutokset organisaatiossa eivät siis tapahdu eristyksissä yksilön subjektiivisesta todellisuudesta, vaan yksilön reaktioon muutoksesta vaikuttavat myös hänen taustansa, kokemuksena, sekä häntä ympäröivä todellisuus (ks. esim. Syväjärvi ym. 2007; Vakkala 2012, 142–143).

Edellä esitetyn lisäksi yksilöiden reaktioon muutoksesta vaikuttaa usein myös se, että muutos pakottaa yksilöt siirtymään tutusta ja turvallisesta ympäristöstä johonkin, mikä on heille täysin vierasta ja tuntematonta (Wittig 2012, 23). Tällainen siirtymä tuntemattomaan voi aiheuttaa yksilössä erilaisten irrationaalisten ajatusten syntymisen hänen yrittäessään tulkita muutosta, mikä vaikuttaa siihen, miten hän ottaa muutoksen vastaan (Bovey & Hede 2001b, 379). Irrationaalisten ajatusten esiintyminen lienee mahdollista erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa, silloin kun yksilöllä ei ole vielä juurikaan

todellista tai täsmällistä tietoa siitä, mitä muutos tulee muuttamaan tai miten muutos tulee vaikuttamaan häneen. Irrationaaliset sekä arvailuihin ja huhuihin perustuvat ajatukset muutoksesta voivatkin näkyä ihmisten ensireaktioissa muutokseen. Valteen (2002, 23) tutkimuksessa valtaosa muutoksen ensireaktioista olikin luonteeltaan negatiivisia. Ensireaktioiden negatiivisuus oli havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa. Lähes kaikki haastateltavista kertoivat, että positiivia näkökantoja tai tulkintoja muutoksesta ei juuri ollut havaittavissa yhtiöittämisen alkuvaiheessa. Ensireaktioiden negatiivisuuteen vaikutti erityisesti jo edellä mainittu epävarmuus yksilöiden ja organisaation tulevaisuudesta:

> *”No kyl se suhtautuminen oli aika tämmönen, sanotaan negatiivinen ja sit semmonen huolestunut, et kyllähän siinä sitten jokainen täällä vähän rupes miettimään, et mikä on se oma tulevaisuus.”* (T_3)

Kohdeorganisaatiossa nousi esiin kuitenkin muutama selkeä mielenkiintoinen poikkeus. Kaksi haastateltavista ilmaisi selkeästi suhtautuvansa, ainakin osittain, positiivisesti muutokseen organisaatiossa. Se, mikä näiden haastateltavien kohdalla on mielenkiintoista, on se, että heistä molemmat pyysivät itse päästä osallisiksi tutkimukseen. Näiden yksilöiden voidaan mahdollisesti ajatella olevan erityisen sitoutuneita ja halukkaita vaikuttamaan muutoksen toteutukseen. Seuraavat sitaatit kuvaavat ensireaktioiden positiivisempaa sävyä:

> *”No ehkä siin alussa oli semmonen niinku, et ai mitähän se sit niinku tarkottaa ja mitähän tää muutos on, ku kokoaika on sitä muutosta ollu viimiset, mä sanoisin, viidest kymmeneen vuotta, jonkin näköst muutost ollu, isoakin muutosta. Sit tuli tää, et ku kuultiin et meist tulee yhtiö ni tietyst siin niinku ajatteli, et nyt varmaan muuttuu tosi paljon, ja et toisaalta toivokin sit sitä, et tulee jotain konkreettistisii muutoksii.”* (E_1)

> *”No sanotaan et, et tietysti siin mieles negatiivinen, et jos se vaikuttaa omaan työllisyyteen, mut tota, positiivinen sit taas siin mielessä, et kun näitä erilaisii muutoksii on täs vuosien varrel ollu, ni nyt ajatteli, et jos tämä olis sellanen, et se saavutettais semmonen toimiva organisaatio, et ne muutokset, suuret muutokset, olis ohi ja nyt ruvettais keskittymään vähän pienenpiin asioihin.”* (T_{11})

Huolimatta näiden kahden haastateltavan osittain positiivisista kommenteista, on syytä huomioida myös selkeä epävarmuus, joka heidänkin sitaateistaan välittyy. Haastateltavat toisaalta toivoivat konkreettisia muutoksia, mutta toisaalta näkivät tulevaisuuden

myös epävarmana. Näiden henkilöiden reaktio muutokseen tukee Pideritin (2000) ja Klarnerin, Byn ja Diefenbachin (2011, 333–334) ajatuksia siitä, että yksilöiden suhtautumista muutokseen ei voida välttämättä ajatella täysin dikotomisesti, eli joko-tai-tyyppisesti niin, että yksilö suhtautuu muutokseen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Vaikka haastateltavat selvästi kokivat muutoksen tervetulleeksi, eivät he jättäneet huomiotta kuitenkaan sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heidän omaan asemaansa tai tulevaisuuteensa.

Työntekijöiden erilaiset ensireaktiot muutokseen, kuten myös kommentit niin muutoksen yksilöllisestä kokemuksellisuudesta kuin vanhempien työntekijöiden erilaisesta suhtautumisesta muutokseen, tukevat kirjallisuudessa (ks. esim.Valtee 2002; Syväjärvi ym. 2007; Juuti & Virtanen 2009; Vakkala 2012) esitettyjä näkemyksiä siitä, että muutoksen kokemuksellisuus on vahvasti sidoksissa yksilöön, hänen kokemuksiinsa sekä elämäntilanteeseensa. Yksilöt tulkitsevat ja käsittelevät muutosta peilaten sitä omaan todellisuuteensa muodostaen näin erilaisia tulkintoja ja käsityksiä siitä. Tämä johtaa siihen, että yksilölliset muutoskokemukset ovat luonteeltaan usein erilaisia ja uniikkeja, mikä taas voi asettaa erityisiä haasteita muutoksen johtamiselle (vrt. luku 3.2.2 ja 3.2.3).

6.2 Vastustavia reaktioita

6.2.1 Muutosvastarinnan esiintyminen ja luonne

Muutosvastarinnan ajatellaan usein kuuluvan väistämättömästi organisaatiomuutoksiin ja siten ei olekaan yllättävää, että merkkejä muutosvastarinnasta oli löydettävissä myös kohdeorganisaatiosta. Koska edellä (ks. luku 3.3.1) käsiteltiin jo melko syvällisesti organisatorisen muutoksen kirjallisuudesta löydettävissä olevia teoreettisia näkökulmia muutosvastarinnan käsitteeseen, ei tässä yhteydessä enää palata muutosvastarinnan käsitteen tarkasteluun. Tämä luku pyrkii paremminkin kuvaamaan sitä, millaista muutosvastarintaa yhtiöittäminen kohdeorganisaatiossa aiheutti sekä ymmärtämään niitä syitä, joita muutosvastarinnan taustalla voidaan ajatella olevan.

Lähes kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt kertoivat kohdeorganisaatiossa olleen jonkinasteista muutosvastarintaa yhtiöittämisprosessin aikana. Muutosvastarinta oli työntekijöiden mukaan havaittavissa negatiivisina asenteina, mielipiteinä ja näkyvänä käyttäytymisenä. Vastarinta oli kuitenkin jäänyt enimmissä määrin erilaisten puheiden tasolle, eikä ollut johtanut konkreettisiin toimiin muutosta vastaan (vrt. Lines 2004, 198; Erwin & Garman 2010). Useat haastateltavista mainitsivat, että tietynlainen vanhojen toimintatapojen haikailu ja uusien toimintatapojen kritisointi oli yleistä, mitä voidaankin pitää eräänlaisena muutosvastarinnan muotona (Lines 2004, 198; Giangreco and Peccei

2005, 1816). Lisäksi, organisaatiossa oli liikkunut yhtiöittämisprosessin aikana erilaisia huhuja, jotka olivat esimerkiksi kehottaneet organisaation henkilöstöä erityiseen varovaisuuteen uusia työsopimuksia allekirjoittaessa. Kaiken kaikkiaan useat haastateltavista kuvailivat kärkkäimmän muutosvastarinnan olleen luonteeltaan kuitenkin tietyn, melko rajatun, ihmisjoukon vastustusta. Työntekijöiden mukaan organisaatiossa oli yleistä se, että tietyt yksilöt vastustivat usein kaikkia muutoksia, mikä voi selittyä esimerkiksi yksilöiden erilaisilla valmiuksilla ottaa vastaan muutoksia (Oreg 2003; Oreg 2006). Kaksi haastateltavaa kuvaili organisaatiossa esiintynyttä muutosvastarintaa seuraavasti:

> *”Vanhat poliittiset jäärät tietysti pisti niinku kaikki tarmonsa peliin, ettei tämmösestä yhtiöittämisestä mitään tulis. Näitten uusien työsopimusten allekirjoittaminen, sitä vastustettiin kovasti. Tietyissä pienissä porukoissa. Mut aika pienissä.(...) Se oli ihan sellast propagandaa, et älkää vaan allekirjoittako jotakin uutta työsopimusta tai muuta tällästä. Et yritettiin vähä pelotella.”* (T_2)

> *”Vanhojen juttujen perään haikailu on varmaan se semmonen näkyvin tai kuuluvin ilmaisu, mutta en mä usko, tai ainakaan mun tiedossa ei oo mitään tämmösiä konkreettisia juttuja, että joku olisi ihan kerta kaikkiaan kieltäytyny jostain. Ei mitään sabotaasia tai semmosta.”* (T_7)

Kohdeorganisaation muutosvastarinnan voidaan näiden edellä mainittujen toimien valossa ajatella olleen luonteeltaan aktiivista muutosvastarintaa, sillä erilaiset negatiivissävytteiset puheet muutoksesta olivat organisaation henkilöstön aistittavissa ja muutosvastarinta oli siten organisaatiossa näkyvää (ks. esim. Hultman 1995, 15–16). Tämä tosin ei poissulje sitä, etteikö organisaatiossa olisi voinut olla luonteeltaan myös vaikeammin havaittavissa olevaa passiivista muutosvastarintaa, sillä kaikki muutosvastarinta ei kehity näkyvän käyttäytymisen tasolle. Tämä voi johtua muun muassa yksilön haluttomuudesta leimautua muutosta vastustavaksi henkilöksi. (Vakkala 2012, 150.) Konkreettisesti haluttomuus leimautua muutoksen vastustajaksi näkyi tutkimusta suoritettaessa mahdollisesti siinä, että vain yksi kuudestatoista haastateltavasta ilmaisi avoimesti kokeneensa muutosvastarinnan tuntemuksia yhtiöittämisprosessin aikana. Muut haastateltavista kielsivät vastustaneensa muutosta tai vastasivat kysymykseen epäsuorasti kierrellen.

Muutosvastarinnalla, olipa kyse sitten näkyvästä käyttäytymisestä tai vaikeammin havaittavissa olevista asenteista, voi olla organisatorisissa muutostilanteissa haitallisia vaikutuksia siinä mielessä, että erilaiset huhut ja negatiivissävytteiset kannanotot voivat lisätä organisaation henkilöstön kokemaan epävarmuutta (ks. esim. Difonzo ym. 1994, 47–49) ja erilaiset negatiiviset tunteet voivat siirtyä yksilöltä toiselle levittäen näin ne-

gatiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa (ks. esim. Bartunek ym. 2006, 202). Kohdeorganisaation tapauksessa organisaation työntekijät olivat kuitenkin sitä mieltä, että muutoksen vastustajat eivät pystyneet vaikuttamaan, ainakaan laajamittaisesti, muiden henkilöiden asenteisiin tai ajatuksiin yhtiöittämisestä. Työntekijät ilmaisivat pikemminkin, että muutoksen vastustajat tiedettiin usein jo ennalta ja heidän sanomisiaan osattiin suodattaa, eivätkä he siten pystyneet vaikuttamaan muiden mielipiteisiin. Työntekijät kertoivat kuitenkin, ja kuten myös Vakkala (2012, 149) havaitsi tutkimuksessaan, että muutosta vastustavilla henkilöillä oli siinä mielessä negatiivinen vaikutus, että he loivat negatiivista ilmapiiriä organisaatioon. Kaiken kaikkiaan, koska muutosvastarinta voi aiheuttaa erilaisia negatiivisia vaikutuksia muutosta toteuttavassa organisaatiossa, tulisi muutosta toteuttavan johdon pyrkiä aina ymmärtämään vastustuksen taustalla olevia syitä ja tunteita, eikä ainoastaan ajatella tukahduttavansa muutoksen vastustajat (Valtee 2002, 27; Ford ym. 2008, 369). Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan niitä syitä, joiden voidaan nähdä olleen muutosvastarinnan taustalla kohdeorganisaation yhtiöittämisprosessia toteutettaessa.

6.2.2 Syitä vastustukselle

Muutosjohtamisen kirjallisuus on löytänyt lukuisia erilaisia syitä organisatoristen muutosprosessien kohtaamalle muutosvastarinnalle (ks. luku 3.3.1). Muutosvastarinnan käsite on kokonaisuudessaan niin laaja ja moniulotteinen, että lopullisia ja täysin varmoja syitä muutosvastarinnalle lienee mahdoton antaa. Tutkimuksen kohdeorganisaation kontekstissa muutosvastarinnan syille oli kuitenkin löydettävissä useita kirjallisuudessa esiin nousevia teemoja. Eräs tällainen muutosvastarinnan taustalta löytyvä syy voi yhtiöittämisprosessissa olla yhtiöittämisen luoma epävarmuus organisaation tulevaisuudesta. Tällainen uhka tulevaisuudelle ja yksilön turvallisuudentunteelle voi Valteen (2002, 25) mukaan olla yksi suurimmista syistä muutoskielteisyydelle. Kuten jo edellä on käsitelty, asetti yhtiöittäminen kohdeorganisaation työntekijät täysin uuteen asemaan yhtiöitettävän organisaation siirtyessä kilpailemaan avoimille markkinoille, mikä loi epävarmuutta sekä organisaation että siellä työskentelevän henkilöstön tulevaisuuden suhteen. Tällainen epävarmuus voi olla merkittävä muutosvastarinnan lähde, sillä epävarmuus ja tunne hallinnan menettämisestä oman tulevaisuutensa suhteen voivat heikentää merkittävästi yksilöiden sitoutumista muutokseen (Chen & Wang 2007, 509–510). Myös haastateltavien mukaan pelko ja epävarmuus olivat merkittäviä syitä muutosvastarinnalle kohdeorganisaatiossa:

”Epävarmuus varmaan on suurin tekijä.” (T_4)

> *”Se [vastustus] kertoo sen työntekijän omasta epävarmuudesta. Ja totta kai kaikki asettaa varmaan niinku itseski hiuka siihe peliin sil taval, et miten minä tulen pärjäämään tässä uudessa organisaatiossa, et riittääkö mun työpanos ja mitä minulta tullaan vaatimaan.”* (T_{11})

Yhtiöittämiskontekstissa epävarmuus henkilöstön parissa on erityisen suurta siksi, että yhtiöittäminen pakottaa organisaation omaksumaan uuden toimintamallin ja toimimaan ympäristössä, josta yhtiöitettävän organisaation henkilöstöllä ole välttämättä lainkaan aikaisempaa kokemusta. Työntekijät kokisivat olonsa luonnollisesti turvallisemmaksi asioiden pysyessä ennallaan (Baker 2007, 37). Uuteen tilanteeseen siirryttäessä huoli omasta ja organisaation pärjäämisestä voi olla suuri. Kohdeorganisaation tapauksessa työntekijät tuntuivat usein ajattelevan, että takeita onnistumisesta ei välttämättä ole nähtävissä ja epäonnistumisen riskin realisoituessa vaikutukset voivat konkretisoitua henkilöstöön esimerkiksi lomautusten tai irtisanomisten muodossa. Kohdeorganisaation tapauksessa epävarmuutta on voinut lisätä entisestään vielä organisaation johdon vaihtuminen yhtiöittämisen yhteydessä. Eräät haastateltavista kuvailivat vanhan johdon lähtemisen aiheuttaneen heissä lisää epävarmuutta tulevasta:

> *”Sitä ajatteli, et onks tää nyt niin, et kaikki ketä täs on muutosta touhunnu, ni jää nyt pois ja me jäädään sit tänne niinku keskenäs väsäämään.”* (E_3)

Johdon vaihtuminen juuri yhtiöittämisen kynnyksellä voi olla siinä mielessä merkityksellistä, että organisaation henkilöstön luottamuksen organisaation uuteen johtoon ei ehkä voida ajatella olevan heti yhtä luja kuin mitä luottamus organisaation vanhaan johtoon oli. Tämä johtuu siitä, että luottamuksen rakentuminen vie aikaa ja nähdään usein prosessina (ks. esim. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 395). Muutosvastarinnan kontekstissa asia on merkittävä, sillä kirjallisuudessa (ks. esim. Oreg 2006, 93; Rosenberg & Mosca 2011, 141) henkilöstön luottamus johtoon on nähty merkitykselliseksi. Työntekijöiden ja johdon hyvä suhde toisiinsa parantaa esimerkiksi työntekijöiden halukkuutta tukea toteutettavaa muutosta (Turner Parish ym. 2008, 45). Yhtiöittämiskontekstissa luottamuksen rakentamisen näkökulma voikin puoltaa yhtiöitettävän organisaation johdon osallistumista organisaation toimintaan jo muutosprosessin valmisteluvaiheessa. Näin henkilöstöllä ja johdolla on aikaa rakentaa luottamusta ennen muutosprosessin aloittamista, mikä taas voi helpottaa muutosprosessin toteutusta. Kokonaisuudessaan epävarmuus nousi kohdeorganisaation tapauksessa niin merkittäväksi teemaksi, että epävarmuuden teemaan palataan kattavammin vielä omassa luvussaan (luku 6.3).

Toinen merkittävä syy muutosvastarinnalle kohdeorganisaatiossa olivat pelot saavutettujen etujen menettämisestä, mikä tukee Dentin ja Galloway Goldbergin (1999, 25–

26) ajatusta siitä, että muutosvastarinnan taustalla voi olla omien etujen suojeleminen. Kohdeorganisaatiossa yhtiöittäminen oli työntekijöiden keskuudessa aiheuttanut suurta huolta siitä, miten käy esimerkiksi henkilöstön lomaeduille, jotka kunnallisessa organisaatiossa olivat olleet yksityisiä organisaatioita paremmat. Lisäksi haastateltavat olivat huolissaan siitä, tulisiko heidän palkkajärjestelmäänsä suuria muutoksia. Useat haastateltavista kertoivat, että lomien tai palkkojen muuttaminen työntekijöiden kannalta huonompaan suuntaan aiheuttaisi organisaation henkilöstössä erittäin suurta tyytymättömyyttä ja olisi asia, joka varmasti saisi aikaan erilaista muutosvastarintaa organisaatiossa. Työntekijät eivät nähneet mitään rationaalista syytä siihen, miksi heidän tulisi huonontaa työstään saatavia etuja. Kaksi haastateltavaa kuvasi lomien ja palkan merkitystä seuraavasti:

> *”Yks suurinpii muutosvastarinnan aiheuttajia oli se, et pelättiin ihan lomien muuttamista. Meil on aika hyvät lomaedut, niitten menettämistä sit pelättiin. Et se oli se yks suurimpii huolenaiheita. Et oma lehmä ojassa jokaisella. Onks se väärin loppujen lopuks sit?”* (T_8)

> *”Se on niinki pienest asiast kiinni ku raha ja loma ja tämmöset näin perusjutut. Ne on tärkeitä.”* (T_{12})

Kolmas mahdollinen syy muutosvastarintaan kohdeorganisaatiossa voidaan johtaa muutosjohtamisen onnistumiseen, sillä esimerkiksi Spectorin (2010, 9–11) mukaan muutoksen johtamisella on olennainen vaikutus muutosvastarinnan syntymiseen. Koska viestinnän ja henkilöstön osallistamisen on tutkimuksissa nähty vaikuttavan henkilöstön asenteisiin sekä yksilöiden vastarintaan muutostilanteessa (ks. esim. O’Brien 2002; Lines 2004; Erwin & Garman 2010), voitaisiin henkilöstön osittaisen tyytymättömyyden, koskien heidän asemaansa osana muutoksen toteutusta, ajatella vaikuttaneen muutosvastarinnan syntymiseen kohdeorganisaatiossa. Vuorovaikutuksellisemmalla muutoksen johtamisella ja henkilöstön aktiivisemmalla roolilla olisi kohdeorganisaatiossa mahdollisesti voitu saavuttaa työntekijöiden parempi sitoutuminen muutoksen toteutukseen (ks. O’Brien 2002; Lines 2004). Muutosvastarintaan olisi lisäksi saattanut vaikuttaa se, jos kohdeorganisaatiossa olisi aktiivisemmin rohkaistu henkilöstöä erilaisten muutoksen aiheuttamien tunteiden ja mielipiteiden ilmaisemiseen, sillä tunteiden purkaminen voi auttaa muutoksen vastustajia käsittelemään omia negatiivisia tunteitaan (Kiefer 2005, 891; Arikoski & Sallinen 2007, 43). Kuten jo aikaisemmin on mainittu, tällaista kanavaa ei kohdeorganisaatiossa ollut. On kuitenkin mainittava, että haastateltujen mielipiteet siitä olisiko sellaista edes tarvittu, jakautuivat voimakkaasti. Osa olisi kokenut tarpeelliseksi puhua muutoksesta avoimemmin, toisten mielestä asia taas oli yhdentekevä.

Edellä tarkastellut muutosvastarinnan mahdolliset syyt yhtiöittämisprosessin yhteydessä ovat luonteeltaan sellaisia, että yhtiöitettävä organisaatio ja erityisesti organisaation johto voi vaikuttaa niihin ainakin osittain muutosta toteuttaessa. Kaikkien edellä mainittujen syiden käsittelyssä korostuu vuorovaikutuksellinen asioiden esilletuonti. Avoimella, rehellisellä ja vuorovaikutteisella johtamisella yhtiöitettävän organisaation johto pystyy rakentamaan henkilöstön luottamusta, mikä voi auttaa muutoksen toteutuksessa, yhtiöittämisen myötä realisoituvan epävarmuuden käsittelyssä sekä auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen (Baker 2007, 63). Yhtiöittämisen onnistumisen kannalta nämä asiat voivat muodostua ratkaisevan tärkeiksi.

6.3 Yhtiöittämisen aiheuttama epävarmuus

Organisatorisia muutoksia toteutettaessa epävarmuuden tunteella voi olla merkittävää vaikutusta siihen, miten yksilöt sitoutuvat muutokseen ja millaista muutosvastarintaa organisaatiossa esiintyy (ks. esim. Chen & Wang 2007). Pelko ja epävarmuus ovat tyypillisiä tunteita, jotka korostuvat muutosprosessin yhteydessä, erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa (Arikoski ja Sallinen 2007, 41). Kohdeorganisaation yhtiöittämisprosessia tarkasteltaessa epävarmuus nousi merkittäväksi teema-alueeksi, ja siksi sitä tarkastellaankin omassa luvussaan. Luvussa tarkastellaan aluksi epävarmuutta käsitteellisellä tasolla ja syvennytään tämän jälkeen niihin syihin, jotka kohdeorganisaatiossa muodostuivat merkittäviksi epävarmuuden lähteiksi.

Epävarmuudella tarkoitetaan tunnetta, jota yksilöt kokevat monimutkaisissa, epäselvissä ja ennalta-arvaamattomissa tilanteissa, joissa heillä ei ole riittävästi yksityiskohtaista tietoa siitä, mihin tilanne tulee johtamaan. Epävarmuuden tunne on usein riippuvainen yksilön kognitiivisista prosesseista, mikä tarkoittaa sitä, että yksilön ajatteluprosessi määrittää sen, tunteeko hän tietyssä tilanteessa epävarmuutta. Epävarmuuden tunne on usein suurimmillaan silloin, kun yksilö arvioi, että tilanne voi johtaa moneen erilaiseen lopputulokseen ja kaikki lopputulokset tuntuvat yksilöstä yhtä todennäköisiltä. Epävarmuuden tunne on hyvin riippuvainen yksilöstä, sillä sama tietomäärä ei välttämättä poista yhtäläisesti kaikkien yksilöiden epävarmuuden tunnetta: yksilöillä on erilaiset tietotarpeet. (Brashers 2001, 478–479.) Epävarmuudella ajatellaan tavallisesti olevan negatiivisia vaikutuksia yksilöön, sillä epävarmuus aiheuttaa yksilössä usein tyytymättömyyttä ja stressiä sekä heikentää yksilön hyvinvointia. Lisäksi, epävarmuuden tunne siitä, että yksilö ei voi vaikuttaa tulevaisuuteensa voi aiheuttaa yksilöissä ahdistusta ja henkistä rasitusta. (Bordia ym. 2004, 512.) Tosin joissain tilanteissa epävarmuus voi toimia täysin päinvastoin, antaen esimerkiksi hankalissa tilanteissa toivoa ja optimismia tulevaisuudesta (Allen ym. 2007, 189). Kirjallisuudessa lääkkeeksi epävar-

muuden poistamiseen esitetään tavallisesti tehokasta ja laadukasta viestintää. (Bordia ym. 2004, 513–514).

Kohdeorganisaatiossa eräs epävarmuuden lähde oli pelko oman työsuhteen jatkumisesta, mikä myös kirjallisuudessa on tunnistettu merkittäväksi epävarmuustekijäksi (ks. esim. Heaney, Israel & House 1994; Bordia ym. 2004). Tällainen yksilöiden kokema, omaa asemaa ja omaa työtä koskeva epävarmuus on hyvin yleistä organisatorisissa muutostilanteissa (Bordia ym. 2004, 511). Organisaation henkilöstön mukaan omaan työhön liittyvä epävarmuus johtui ennen kaikkea siirtymisestä yhtiömuotoiseen toimintaan. Tämä johtui ensinnäkin siitä, että kaupungin työsuhteiden oli usein ajateltu olevan luonteeltaan vakaita ja pitkäkestoisia. Kaupunkikontekstissa irtisanomiset tai lomautukset olivat olleet harvinaisia, mutta organisaation työntekijät näkivät, että yhtiömuotoinen toiminta muuttaisi tilannetta olennaisesti. Tätä epävarmuuden tunnetta lisäsi vielä se, että yhtiöittämisajankohtana vallitseva taloudellinen taantuma oli aiheuttanut lomautuksia ja irtisanomisia useissa yhtiömuotoisissa organisaatioissa. Kaksi haastateltavaa kuvasi tilannetta seuraavasti:

> *”Joskus on ajatellu, et kaupungin työ, et se on niinku ikuinen työ, et se on pitkä leipä, mut kapea. Nyt sitte ku puhuttiin, et tulee yhtiö, ni sit totta kai rupes miettimään sitä, että ei enää ookkaan kaupungin palveluksessa. Ja sit tämän päivän trendi, ku kattoo ja seuraa, niin ihmisii vähennetään ja annetaan töitä pois. Että totta kai siinä tulee sit semmonen pelko, että ajatellaan, et mikä on se oma kohtalo sit.”* (T_3)

> *”Joka puolel on vaan irtisanomisii ja sanotaan ihmisii niinku irti työstään, ni totta kai se herätti ekaks semmost, et ollaaks me koht siin samas pistees.”* (T_{10})

Toinen epävarmuustekijä kohdeorganisaatiossa muutosprosessin aikana liittyi myös yhtiömuotoiseen toimintaan ja erityisesti siihen, että organisaatio siirtyi yhtiöittämisen myötä kilpailemaan vapaille markkinoille. Tällainen organisaation tulevaisuutta ja strategista suuntaa koskeva epävarmuus voidaan Bordian ym. (2004, 510) mukaan määritellä strategiseksi epävarmuudeksi. Strateginen epävarmuus viittaa epävarmuuteen, joka koskee nimenomaisesti organisaation tulevaisuutta, säilyvyyttä ja organisaation ympäristöä. Kohdeorganisaation työntekijät ilmaisivat epävarmuuden johtuvan pitkälti siitä, että henkilöstöllä ei ollut mitään käsitystä siitä, miten organisaatio tulisi pärjäämään kilpailussa muiden organisaatioiden kanssa. Organisaatiossa oli myös liikkunut erilaisia huhuja, joissa kyseenalaistettiin organisaation kilpailukyky (ks. kuku 5.1.2) ja jotka siten lisäsivät henkilöstön epävarmuutta. Huolet organisaation pärjäämisestä markkinoilla olivat kohdeorganisaatiossa aiheuttaneet huolta myös siitä, tulisiko organisaation henki-

löstön työpanos kasvamaan merkittävästi yhtiöittämisen seurauksena (ks. luku 5.3.2). Kaiken kaikkiaan tällainen uusi tilanne vaatii organisaation henkilöstöltä suurta luottamusta organisaation johtoon, sillä henkilöstö ei juuri voi vaikuttaa esimerkiksi erilaisten töiden saantiin. Toisin sanoen, henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa ovat tilanteessa rajalliset. Kuten luvuissa 3.3.1 ja 6.6.2 on tullut esiin, tällainen tilanne voi olla omiaan laukaisemaan yksilöissä muutosvastarintaa (vrt. Chen & Wang 2007; Rosenberg & Mosca 2011, 141). Eräs haastateltava kuvasi tilannetta seuraavasti:

> *”Se on uus tilanne, et me ruvetaan kilpailemaan yksityisillä markkinoilla. Lähetetään tarjouksii ja niin edelleen. Se on sellanen asia, mihin tämmönen tavallinen kaveri ei voi vaikuttaa mitään, paitsi sillon ku se työ saadaan, niin tekemällä sen niin hyvin, et saadaan sit muitakin töitä. Et siin on aikamoinen sellanen epävarmuustekijä. Se on uus tilanne ihan meille, ketkä ollaan eletty ihan toisenlaises järjestelmäs aikasemmin.”* (T_{11})

Epävarmuus, kuten jo aiemmin mainittu, voi aiheuttaa yksilöille ahdistusta, huolta sekä stressiä, ja sen ajatellaan usein olevan epämiellyttävä tila kokijalleen (Bordia ym. 2004, 525). Myös kohdeorganisaatiossa nousi esiin muutoksen aiheuttaman epävarmuuden stressitekijät. Muutamat haastateltavista korostivat yhtiöittämisprosessin aiheuttaneen heille merkittävää huolta, mikä näkyi esimerkiksi siinä, että työntekijät miettivät omaa ja organisaationsa tulevaisuutta myös työajan ulkopuolella. Stressin kokeminen oli kuitenkin hyvin yksilöllistä, sillä osa haastateltavista taas kertoi, ettei muutos aiheuttanut heissä lainkaan huolta. Stressin lisäksi, muutamat haastateltavista ilmaisivat epävarmuuden huonontaneen organisaation ilmapiiriä, aiheuttaen muun muassa toisten työntekijöiden työnteon tarkkailua ja oman aseman varmistelua organisaatiossa. Organisatoristen muutosten aiheuttamat negatiiviset tunteet voivatkin aiheuttaa organisaatiossa erilaisia konflikteja ja jopa suoranaista kiusaamista (Baillien & De Witte 2009; Vakkala 2012, 150). Kaksi haastateltavaa kuvaili epävarmuuden vaikutuksia seuraavasti:

> *”Aiheutti [yhtiöittäminen] luonnollisesti [stressiä], että sullahan tulevaisuus niinku katoaa kokonaan siinä vaiheessa. Tämmöset [muutos]prosessit on vielä hitaita, et sulla ei katoa vaan muutamaks kuukaudeks se tulevaisuus, vaan vuostolkulla. Vieläki on vähä epävarmaa. (...) Ja kyl se nyt on ajatuksis pyöriny, et miten mä reagoin ja miten mä nyt ennakoin tätä tilannetta ja sillohan se vie hirveesti prosessointiaikaa, et se jää mieleen sit jopa kotiin saakka, minne se ei välttämättä edes kuuluis.”* (T_8)

> *”Epätietoisuus siit tulevaisuudesta, mä näkisin et se ilmenee just niin, et tulee herkemmin sellasii kuppikuntii ja karsinoit.(...) Ehkä pelätään sitä just et jos sä et saa sitten saavuettua sitä, mikä on jonkun ihmisen näkemyksen mukaan tehokasta ja niinku laadukasta ja tuloksellista. Et jos sä et pysy siinä mukana, ni sit sust ois mukava päästä eroon, ettet ainakaan meidän ryhmässä oo niinku, ku me halutaan pysyy täällä. Et semmonen kilpailu tulee, sellanen keskinäinen kilpailu.”* (E_1)

Organisatoristen muutosprosessien yhteydessä tiedon rooli on erittäin merkittävä yritettäessä poistaa yksilöiden kokemaa epävarmuutta. Tiedonsaannin tärkeys liittyy erityisesti siihen, että lisääntyneen tiedon avulla yksilö tuntee pystyvänsä paremmin säätelemään epävarmaa tilannetta. Lisääntynyt tieto auttaa yksilöä ymmärtämään esimerkiksi muutoksen tarpeellisuuden ja muutoksen seuraukset. (Bordia ym. 2004, 514.) Kaiken kaikkiaan epävarmuuden lieventyminen ja sopeutuminen muutoksiin ottaakin aina aikansa ja voi edetä useiden eri vaiheiden kautta (ks. esim. Bridges 1986; Arikoski & Sallinen 2007, 70–78). Näitä vaiheita kuvattiin muutoksiin sopeutumista tarkastelevassa luvussa (ks. luku 3.3.3). Yhtiöittäminen on muutosprosessina niin mittava, että yhtiöitettävän organisaation henkilöstön ei voida ajatella sopeutuvan muutoksiin hetkessä. Sopeutuminen muutoksiin vaatii uusien tilanteiden kokemista, tilanteiden henkistä käsittelyä, psyykkistä työtä ja tietomäärän lisääntymistä (vrt. Bridges 1986; Bordia ym. 2004, 514). Siirtymistä uusiin toiminta- ja ajattelutapoihin voidaan vahvistaa muutosmyönteisellä ilmapiirillä ja vahvistamalla uutta toimintaa tukevaa käyttäytymistä (Vakkala 2012, 154). Tähän liittyen, Kotter (1996, 19–21) korostaa lyhyen aikavälin onnistumisten tärkeyttä muutosprosessien aikana. Tiedon ja onnistumisten lisäksi haastateltavat kohdeorganisaatiossa korostivat, ja kuten myös Vakkala (2012, 154) tutkimuksessaan toteaa, työyhteisön tuen merkitystä sopeutumisprosessin edetessä. Haastateltavien mukaan työtoverit olivat ensisijainen kohde, joille he pystyivät purkamaan mietteitään ja ajatuksiaan muutoksesta, mikä auttoi heitä selviytymään hankalista tilanteista ja käsittelemään epävarmuutta:

> *”Kun ollaan väliajat kahvilla, niin puhutaan siellä niitä [muutokseen liittyviä] juttuja, ja jos on huono mieli niin pohditaan ja jos on hyvä mieli ni hurrataan.”* (T_{12})

Kohdeorganisaatiossa vallinnut epävarmuuden ilmapiiri oli vähentynyt hitaasti sitä mukaa, kun henkilöstö oli huomannut, että yhtiöittäminen ei tulisi realisoimaan heidän pelkojaan esimerkiksi työpaikan menetyksen suhteen. Organisaation uutta toimintatapaa koskevan tiedon lisääntyessä ja onnistumisen tunteiden karttuessa epävarmuuden tunteet olivat alkaneet siirtyä taka-alalle. Osa haastateltavista esimerkiksi kertoi odotuksia

parempien talouslukujen olleen merkittävässä asemassa epävarmuuden lieventymisessä. Tällaiset onnistumisen tunteet voivatkin auttaa hallinnan tunteen vahvistumisessa (ks. Vakkala 2012, 151). Epävarmuuden lieventyessä myös muutosvastarinta oli hiljentynyt ja tullut näkymättömämmäksi (vrt. Arikoski & Sallinen 2007, 73–75). Eräs haastateltava kuvaili epävarmuuden lieventymistä seuraavasti:

> *”Nyt on hiuka lievittäny epävarmuutta se, et hiuka alettu petraamaan tätä toimintaa. (…) Vaakakuppi voi kaatuu kyllä aika pienelläki jutulla. Tietenki ihmisten sen hetkinen tilanne vaikuttaa hirveesti. Ihmiset on ihmisiä.”* (T_8)

Kohdeorganisaation tapauksessa työn muutokseen sopeutumisessa voidaan ajatella olevan vielä kesken. Kuten edellä esitetty sitaatti kuvastaa, ja kuten kirjallisuudessa on esitetty, voivat tunteet muutostilanteessa vaihdella nopeastikin erilaisten tilanteiden vaikutuksesta (ks. esim. Klarner ym. 2011, 333–334). Kohdeorganisaation tapauksessa organisaatiolle annetun sopeutumisajan markkinaehtoiseen toimintaan siirtymisessä voidaan nähdä olevan organisaatiolle todella merkityksellinen erityisesti henkilöstön sopeutumisen näkökulmasta. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja oppiminen sekä haastavassa tilanteessa pärjääminen voivat saada aikaan organisaatiossa positiivisen tunteen ja tilanne voidaan nähdä palkitsevana (Vakkala 2012, 151). Positiiviset tunteet taas edesauttavat muutoksen onnistumista (ks. esim. Avey ym. 2008). Tie muutoksiin sopeutumisessa ei silti välttämättä ole suoraviivainen. Kohdeorganisaation tapauksessa sopeutuminen muutoksiin on kuitenkin jo alkanut.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kunnallisen organisaation yhtiöittämisen aiheuttamaa organisatorista muutosprosessia organisaation henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus pyrki tarkastelemaan erityisesti millaisia ajatuksia, tunteita ja muutoskokemuksia yhtiöittäminen työntekijöissä on herättänyt ja miten työntekijät ovat suhtautuneet yhtiöittämisen vaatimiin muutoksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi antaa kokonaisvaltainen kuva julkisen sektorin yhtiöittämisprosessista henkilöstön näkökulmasta, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa tämä näkökulma on jäänyt erityisen vähälle huomiolle. Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: miten työntekijät ovat suhtautuneet yhtiöittämiseen ja kokeneet yhtiöittämisen mukanaan tuomat muutokset. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelemalla 16 henkilöä vuonna 2012 yhtiöitetystä kunnallisen sektorin organisaatiosta.

Tutkimuksen pääongelman selvittämisen helpottamiseksi tutkimukselle oli määritetty kolme alaongelmaa. Ensimmäinen näistä alaongelmista oli: *Miten muutosprosessia oli henkilöstön näkökulmasta johdettu?* Muutoksen johtamisen onnistumisen ajatellaan usein olevan keskeisellä sijalla muutosprosessin onnistumista arvioitaessa. Tutkimuksessa muutoksen johtamista tarkasteltiin erityisesti viestinnän, henkilöstön osallistamisen sekä esimiestyön näkökulmasta. Kohdeorganisaatiossa yhtiöittämisen myötä alkaneen organisatorisen muutosprosessin viestintään oltiin yleisesti melko tyytyväisiä. Kohdeorganisaation tapauksessa viestintä oli luonteeltaan melko suunnitelmallista, ja viestinnän avulla henkilöstölle pystyttiinkin kertomaan yhtiöittämisprosessin keskeiset vaiheet sekä antamaan tietoa muutosprosessin etenemisestä. Viestinnän osalta organisaatiossa nousi ongelmaksi kuitenkin se, että viestintä jäi laadullisesta näkökulmasta muutosprosessin aikana vajavaiseksi. Tämä tarkoitti sitä, että viestinnän avulla ei pystytty vastaamaan henkilöstön päivittäistä työntekoa koskeviin kysymyksiin, vaikka nämä kysymykset olivat usein juuri henkilöstön suurimman mielenkiinnon kohteena. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Valtee 2002; Bordia ym. 2004; Turner Parish ym. 2008) onkin korostettu muutosten perustelemisen tärkeyttä sekä sitä, että viestintä olisi luonteeltaan sellaista, että se koskettaisi myös henkilöstön työntekoon sekä arkeen liittyviä asiakokonaisuuksia ja antaisi tietoa organisaation tulevaisuudesta.

Kohdeorganisaatiossa viestinnän laadullinen vajavaisuus näkyi konkreettisesti erityisesti siinä, että organisaation muutosprosessin aikana työyhteisössä liikkui runsaasti erilaisia huhuja. Huhut koskivat nimenomaisesti sellaisia asiakokonaisuuksia, joihin virallisella tiedottamisella ei pystytty vastaamaan, mikä onkin aikaisempien tutkimusten mukaan melko tyypillistä (DiFonzo ym. 1994; DiFonzo & Bordia 2002; Bordia ym.

2006). Huhujen runsas esiintyminen on aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. DiFonzo ym. 1994; Bordia ym. 2006) yhdistetty esimerkiksi henkilöstön kokemaan hämmennykseen, stressiin ja epävarmuuteen. Myös kohdeorganisaatiossa huhujen suuri määrä aiheutti työntekijöiden keskuudessa muun muassa epätietoisuutta ja epävarmuutta. Tämä johtui ennen kaikkea siitä, että työntekijöiden oli vaikea tietää, missä määrin erilaiset huhut perustuivat tosiasioihin. Organisaatiossa huhut paremminkin lisäsivät kuin poistivat epävarmuutta.

Henkilöstön osallistaminen muutosten toteutukseen nähdään muutosjohtamisen kirjallisuudessa vaikuttavan merkittävästi siihen, miten henkilöstö asennoituu ja sitoutuu muutokseen. Tutkimuksissa henkilöstön osallistamisen on havaittu esimerkiksi parantavan henkilöstön tyytyväisyyttä ja innostusta toteutettavia muutoksia kohtaan (esim. O'Brien 2002; Lines 2004; Ryan ym. 2008). Kohdeorganisaatiossa henkilöstön osallistaminen muutoksen toteutukseen oli vähäistä. Organisaation henkilöstöllä ei ollut viraallista kanavaa, jonka avulla työntekijät olisivat pystyneet vaikuttamaan muutoksen toteutukseen tai ilmaisemaan mielipiteitään ja tuntemuksiaan muutoksesta. Kohdeorganisaatiossa muutosta johdettiin organisaatiohierarkian ylätasoilta, ja muun organisaation vaikutusmahdollisuudet muutosprosessin aikana olivat vähäiset. Kohdeorganisaation tapauksessa työntekijät olisivat kaivanneet sitä, että myös heidän mielipiteitään ja tuntemuksiaan muutoksesta olisi kysytty yhtiöittämisprosessina aikana. Kaiken kaikkiaan henkilöstön asema muutoksen toteutuksessa oli kuitenkin hyvin tavallinen julkisen sektorin organisaation tapauksessa. Aikaisemmissa tutkimuksissa juuri henkilöstön osallistamisen on havaittu olevan julkisella sektorilla ongelma, johtuen esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioiden byrokraattisesta luonteesta (esim. O'Brien 2002). Huolimatta mahdollisista osallistamisen ongelmista, olisi henkilöstön osallistaminen kuitenkin tärkeää, sillä osallistamisen hyödyt on tutkimuksissa (esim. O'Brien 2002; Lines 2004) havaittu merkittäviksi. Lisäksi, henkilöstöä voidaan osallistaa muutoksiin melko vaivattomasti, esimerkiksi mahdollisimman vuorovaikutteisen viestinnän avulla.

Osallistamisen ohella myös esimiestyön onnistumisen on muutosprosessien toteutuksessa havaittu merkittäväksi. Muutostilanteissa organisaation henkilöstö tarvitsee usein normaalia enemmän esimerkiksi kannustusta, tukea ja erilaista tietoa. Aikaisemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu esimiestyön kohtaavan erilaisia haasteita muutoksia toteutettaessa (esim. Syväjärvi ym. 2008; Vakkala 2012; Nurmi 2012). Usein esimerkiksi esimiesasemassa olevien yksilöiden työmäärä kasvaa muutosprosessien yhteydessä, mikä johtaa siihen, että esimiehillä on vähemmän aikaa alaisilleen. Kohdeorganisaation tapauksessa osa organisaation henkilöstöstä olisi muutosprosessin aikana kaivannut enemmän tukea ja tietoa esimieheltään. Osa työntekijöistä oli lisäksi sitä mieltä, että organisaation esimiehillä ei ollut riittävästi valmiuksia muutosprosesseissa tarvittavaan henkilöstöjohtamiseen. Tämä konkretisoitui esimerkiksi siten, että työntekijältä vaadittiin huomattavaa oma-aloitteisuutta, jos hän halusi lisää tietoa tai tukea muu-

toksen aikana (ks. myös Nurmi 2012). Kohdeorganisaation tapauksessa esimiesten riittämättömiin valmiuksiin kohdata alaisiaan voidaan ajatella, ainakin osittain, vaikuttaneen esimiesten lisääntynyt työmäärä ja yleinen kiire muutosprosessin aikana, mikä on myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa havaittu ongelmaksi (esim. Nurmi 2012; Vakkala 2012). Lisäksi, organisaation esimiehet olivat myös osittain samassa tilanteessa organisaation työntekijöiden kanssa. Myös esimiehet kokivat muutosprosessin aikana epätietoisuutta ja epävarmuutta oman tulevaisuutensa suhteen, minkä voidaan ajatella vaikuttavan siihen, missä määrin he pystyivät antamaan tukea alaiselleen. Kohdeorganisaation tapauksessa esimiehillä ei aina ollut sen parempaa tietoa tulevasta kuin organisaation työntekijöilläkään.

Yhtiöittämisprosessiin liittyvä keskeinen osa muutoksen johtamista on uuden organisaation toimitusjohtajan valinta. Yhtiöittämiskontekstissa toimitusjohtaja voidaan valita organisaation aikaisemmasta johdosta tai toimitusjohtaja voidaan rekrytoida organisaation ulkopuolelta. Tärkeää toimitusjohtajan valinnassa olisi kuitenkin se, että toimitusjohtaja osallistuu yhtiöittämisprosessin suunnitteluun ja toteutukseen (Heikkinen ym. 1996; Valtiontalouden tarkastusvirasto 1999). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation tapauksessa näin ei kuitenkaan tehty. Toimitusjohtaja rekrytoitiin yhtiöitettyyn organisaatioon organisaation ulkopuolelta, ja hän aloitti työnsä organisaatiossa vasta kun uuden yhtiön varsinainen toiminta alkoi. Tällä oli merkittäviä vaikutuksia siihen, miten organisaation henkilöstö koki muutosprosessin toteutuksen. Toimitusjohtajan myöhäinen valinta-ajankohta aiheutti organisaatiossa muun muassa epävarmuutta siitä, missä määrin erilaiset suunnitellut toimenpiteet tulevat toteutumaan ja mikä organisaation tuleva suunta tulee olemaan. Lisäksi, osa jo yhtiöittämisprosessin valmisteluvaiheessa tehdyistä päätöksistä jouduttiin kumoamaan ja nämä päätökset tekemään uudestaan, mikä aiheutti epätietoisuutta ja jopa jonkinasteista kaaosta organisaatiossa. Kaiken kaikkiaan organisaation toimitusjohtajan myöhäinen valinta aiheutti lisää epävarmuutta, epätietoisuutta ja hämmennystä organisaatiossa, mikä olisi luultavasti ainakin jossain määrin ollut vältettävissä sillä, että toimitusjohtaja olisi rekrytoitu organisaatioon niin, että hän olisi osallistunut muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen.

Tutkimuksen toinen alaongelma oli: *Mikä yhtiöittämisprosessin myötä todella on muuttunut organisaatiossa työntekijän päivittäisen työnteon näkökulmasta?* Yhtiöittämisprosessien ajatellaan yleisesti olevan mittavia muutosprosesseja organisaatiossa, sillä yhtiöittäminen muuttaa usein esimerkiksi yhtiöitettävän organisaation hallintoa, johtamiskäytäntöjä sekä organisaatiorakenteita (esim. Heikkinen ym. 1996; Jalkanen ym. 1996; Anttiroiko ym. 2003; Juppo 2004). Tällaisia makrotason muutoksia oli tapahtunut runsaasti myös kohdeorganisaatiossa, sillä yhtiöittäminen oli muuttanut muun muassa organisaation toimitiloja, hallintoa ja johtoa. Huolimatta tällaisista suurista makrotason muutoksista, yhtiöittäminen oli kohdeorganisaatiossa kuitenkin muuttanut hyvin

vähän yksittäisen työntekijän päivittäistä työntekoa. Organisaation työntekijöiden mukaan työtä suoritettiin pääosin samalla tavoin kuin ennenkin.

Se, mikä oli kuitenkin muuttunut yhtiöittämisen seurauksena merkittävästi organisaation työntekijöiden näkökulmasta, oli se, miten yhtiöittäminen pakotti henkilöstön ajattelemaan työtään eri tavoin kuin aikaisemmin. Tämä johtui ennen kaikkea siitä, että yhtiöittäminen oli tuonut organisaatioon markkinaehtoisemman kulttuurin, jonka myötä erityisesti rahan ja tuloksellisuuden merkitys oli lisääntynyt. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että työntekijät, jotka olivat aikaisemmin ajatelleet työtään lähinnä kaupunkilaisten palvelemisena, joutuivat yhtiöittämisen myötä omaksumaan uudenlaisen lähestymistavan omaan työhönsä. Tämä tuntui osalle haastatelluista hämmentävältä. Lisäksi, markkinaehtoiseen toimintaan siirtyminen lisäsi huolta siitä, miten työntekijöiden oma osaaminen tulisi vastaamaan markkinaehtoisen toiminnan vaatimuksia ja tulisiko markkinaehtoinen toiminta kasvattamaan työntekijöiltä vaadittavaa työpanosta. Kaiken kaikkiaan siirtyminen markkinaehtoiseen toimintaan aiheutti kohdeorganisaatiossa merkittävää epävarmuuden tunnetta koskien niin työntekijöiden kuin organisaationkin tulevaisuutta. Kokonaisuudessaan nämä kohdeorganisaatiossa tehdyt havainnot tukevat esimerkiksi Eräsaaren (2006) ajatuksia siitä, että julkisen sektorin työntekijöiden siirtymistä markkinaehtoisempaan toimintamalliin tai yksityisen sektorin toimintatapoihin ei välttämättä voida pitää helppona tai yksinkertaisena prosessina.

Tutkimuksen kolmas alaongelma oli: *Millaisia ajatuksia ja tunteita itse muutos on yksilöissä herättänyt?* Tutkimuskirjallisuudessa muutoksen ajatellaan olevan kokijalleen usein hyvin yksilöllinen kokemus (esim. Oreg 2003; Oreg 2006; Nyholm 2008; Juuti & Virtanen 2009; Vakkala 2012). Muutoksen kokemuksellisuuteen vaikuttaa muun muassa yksilön aikaisemmat kokemukset, yksilön elämäntilanne sekä yksilön persoonallisuus. Koska muutoksen kokemuksellisuus rakentuu useiden eri muuttujien yhteisvaikutuksen tuloksena, myös kokemukset muutoksesta ovat uniikkeja. Myös tämä tutkimus vahvistaa käsitystä muutoksen yksilöllisestä kokemuksellisuudesta. Haastatellut henkilöt kohdeorganisaatiossa korostivat sitä, miten erilaiset ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin riippuen esimerkiksi heidän elämäntilanteestaan ja aikaisemmista kokemuksistaan. Muutoksen yksilöllistä kokemuksellisuutta vahvistaa myös haastateltavien erilaiset ensireaktiot yhtiöittämiseen, sillä ensireaktiot olivat usein hyvin värittyneitä esimerkiksi yksilön henkilökohtaisten asenteiden, mielipiteiden ja tunteiden vaikutuksesta.

Yksilöiden erilaiset ajatukset ja tunteet muutoksesta konkretisoituivat kohdeorganisaatiossa esimerkiksi muutosvastarinnan esiintymisenä. Kohdeorganisaatiossa yhtiöittämiseen suhtauduttiin yleisesti melko negatiivisesti. Muutosvastarinnan esiintyminen ei ole yllättävää, sillä kirjallisuudessa muutosvastarinnan ajatellaan kuuluvan lähes erottamattomasti organisatorisiin muutosprosesseihin (esim. Dent & Galloway Goldberg 1999; Oreg 2006). Kohdeorganisaation tapauksessa muutosvastarinta oli haastateltavien mukaan aistittavissa erityisesti erilaisten puheiden tasolla. Organisaatiossa esimerkiksi

kritisoitiin uusia toimintatapoja ja muisteltiin haikaillen vanhoja toimintamalleja. Lisäksi, organisaatiossa liikkui erilaisia huhuja, joissa spekuloitiin negatiiviseen sävyyn esimerkiksi organisaation ja sen henkilöstön tulevaisuudesta. Nämä organisaatiossa havaitut muutosvastarinnan muodot ovatkin melko tyypillisiä vastustamisen muotoja (esim. Lines 2004; Giangreco & Peccei 2005). Kohdeorganisaatiossa muutosvastarinnan voidaan ajatella johtuneen ensinnäkin henkilöstön kokemasta epävarmuudesta oman tulevaisuutensa suhteen. Toiseksi, muutosvastarinta oli organisaatiossa seurausta siitä, että organisaation henkilöstö pelkäsi menettävänsä erilaisia saavutettuja etuisuuksia, kuten normaalia pidemmät lomaetuutensa. Kolmanneksi, muutosvastarinnan voidaan mahdollisesti ajatella johtuneen edellä esitetyissä puutteissa muutosviestinnässä ja henkilöstön osallistamisessa. Edellä esitetyt muutosvastarinnan syyt, eli epävarmuus (esim. Valtee 2002; Chen & Wang 2007), pelko saavutettujen etujen menettämisestä (esim. Dent & Galloway Goldberg) sekä puutteet muutosviestinnässä ja henkilöstön osallistamisessa (esim. O'Brien 2002; Lines 2004; Erwin & Garman 2010; Spector 2010) on myös aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa liitetty muutosvastarintaan.

Epävarmuuden ja pelon tunteet liitetään usein muutoksen kokemuksellisuuteen (esim. Bordia ym. 2004; Allen ym. 2007). Tämä korostui selvästi myös kohdeorganisaatiossa, sillä epävarmuuden tunteen kokeminen tuli ilmi lähes jokaisessa kohdeorganisaatiossa tehdyssä haastattelussa. Kohdeorganisaatiossa epävarmuus liittyi olennaisesti yksilöiden huoleen oman työpaikan säilymisestä ja siihen, miten organisaatio tulee pärjäämään kilpailussa muiden organisaatioiden kanssa. Nämä kaksi epävarmuustekijää on myös kirjallisuudessa liitetty organisatorisiin muutosprosesseihin (esim. Bordia ym. 2004). Lisäksi, kuten jo aikaisemmin on tullut esiin, kohdeorganisaation tapauksessa epävarmuutta aiheutti organisaation siirtyminen markkinaehtoiseen toimintatapaan. Epävarmuus oli työntekijöiden parissa johtanut stressin kokemiseen ja eräänlaiseen oman aseman varmisteluun. Näistä erityisesti stressin kokeminen on aikaisemmissa tutkimuksissa liitetty epävarmuuden tunteeseen (esim. Bordia ym. 2006). Kohdeorganisaatiossa epävarmuus ja stressi, yhdessä muutosvastarinnan kanssa, olivat vaikuttaneet jossain määrin negatiivisesti kohdeorganisaation ilmapiiriin, mikä on tullut esiin myös aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Vakkala 2012; Nurmi 2012).

Edellä esitettyjä tutkimuksen alaongelmia apuna käyttäen pyrittiin tutkimuksessa löytämään vastaus tutkimuksen pääongelmaan: *Miten työntekijät ovat suhtautuneet yhtiöittämiseen ja kokeneet yhtiöittämisen mukanaan tuomat muutokset?* Yhtiöitettävän organisaation henkilöstön näkökulmasta yhtiöittämisen voidaan ajatella olevan luonteeltaan erittäin mittava muutosprosessi, sillä yhtiöittäminen asettaa organisaation tilanteeseen, joka pakottaa henkilöstön ajattelemaan työtään eri tavoin kuin aikaisemmin. Tällainen uuteen tilanteeseen siirtyminen herättää työntekijöissä huomattavaa epävarmuutta ja jopa pelkoa niin omasta kuin organisaationkin tulevaisuudesta. Konkreettisesti henkilöstön suhtautuminen yhtiöittämiseen voi organisaatiossa näkyä erilaisena muutosvasta-

rintana, kuten esimerkiksi erilaisina kielteisinä tunteina ja asenteina muutosta kohtaan. Organisaation henkilöstöltä kestää aikansa sopeutua yhtiöittämisen vaatimiin muutoksiin, eikä sopeutumisprosessin voida välttämättä ajatella tapahtuvan yksinkertaisesti ja nopeasti. Markkinaehtoiseen toimintaan tutustuminen ei kosketa ainoastaan organisaation johtoa, vaan myös organisaation työntekijöitä. Kaiken kaikkiaan yhtiöittämisen voidaan tutkimuksen perusteella ajatella olevan organisaatiossa erittäin mittava muutosprosessi, joka ei vaikuta ainoastaan organisaation makrotason tekijöihin, vaan myös organisaation työntekijöiden arkeen ja työntekoon. Tällaisen suuren organisatorisen muutoksen onnistunutta toteuttamista helpottanee suunnitelmallinen muutoksen johtaminen, jossa työntekijöiden ajatukset, mielipiteet ja erilaiset tuntemukset otetaan muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa huomioon.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen voidaan todeta päässeen tavoitteeseensa ja pystyneen vastaamaan tutkimusongelmaansa. On kuitenkin todettava, että pro gradu laajuisessa tutkimuksessa on mahdotonta ottaa huomioon kaikkia yhtiöittämiseen tai organisatoriseen muutokseen liittyviä erilaisia näkökulmia, eikä siihen pyrkimisen voida ajatella olevan edes tarkoituksenmukaista. Tämän johdosta tutkija joutui tutkimusta suorittaessaan tekemään lukuisia rajauksia ja valintoja tutkimusaiheen suhteen. Käsillä olevan tutkimuksen ensisijainen tehtävä oli lisätä ymmärrystä yhtiöittämisen vaatimasta muutosprosessista organisaation henkilöstön näkökulmasta, eikä niinkään pyrkiä laajasti yleistettävien totuuksien etsintään. Tähän tavoitteeseen pyrittäessä tutkija rakensi tutkimustaan aikaisemman teoreettisen kirjallisuuden, tutkimusaineiston sekä oman intuitionsa vuorovaikutuksen tuloksena. Siten on huomioitava, että tutkimuksen tuloksiin sisältyy aina tietynlainen subjektiivinen tulkinnallisuus. Lisäksi, koska tutkimuksen kohteena oli kohdeorganisaation henkilöstö, ja erityisesti yksilöiden erilaiset kokemukset, on huomioitava, että tutkimuksen tuloksiin liittyy myös tietynlainen moniulotteisuus sekä monitulkinnallisuuden mahdollisuus.

7.2 Käytännön toimenpide-ehdotuksia liikkeenjohdolle

Käytännön tasolla käsillä oleva tutkimus vahvistaa joitakin muutoksen johtamisen kirjallisuudessa esitettyjä ajatuksia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tarkastella erityisesti viestinnän, vuorovaikutuksen ja henkilöstön osallistamisen roolia muutoksen johtamisessa. Ensinnäkin, muutosviestinnän tulisi muutostilanteissa olla luonteeltaan sellaista, että se koskettaa myös organisaation työntekijän arkea ja työntekijöitä askarruttavia kokonaisuuksia. Tutkimuksen perusteella, ja kuten myös Valtee (2002) on esittänyt, organisaation henkilöstöä kiinnostaa usein nimenomaisesti se, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työntekoonsa ja oman tulevaisuuteensa. Yksilöt tulkitsevat muu-

tosta oman subjektiivisen todellisuutensa kautta. Siten yksilölle on ensiarvoisen tärkeää se, miten muutos vaikuttaa häneen itseensä.

Yhtiöittämiskontekstissa organisaatiossa tulisi muutosta suunniteltaessa ja toteutettaessa varmistaa se, että henkilöstölle annetaan riittävästi tietoa organisaation ja sen henkilöstön tulevaisuudesta. Yhtiöittämisprosessia koskevassa tiedotuksessa olisi tärkeää, että organisaation henkilöstö ensinnäkin ymmärtää syyt yhtiöittämiselle, mitä yhtiöittäminen käytännössä tarkoittaa ja miten yhtiöittäminen tulee vaikuttamaan työtekijöiden arkeen. Yhtiöitettävän organisaation henkilöstön epävarmuutta markkinaehtoista toimintatapaa kohtaan voitaisiin mahdollisesti vähentää esimerkiksi erilaisella koulutuksella ja markkinaehtoiseen toimintatapaan tutustumisella. Epävarmuuden lieventämisessä myös avoimella, vuorovaikutteisella ja salailemattomalla viestinnällä voidaan ajatella olevan suuri merkitys.

Toiseksi, organisatorisissa muutostilanteissa pitäisi pyrkiä luomaan organisaation henkilöstölle kanava, jonka avulla henkilöstöä saadaan osallistettua muutoksen toteutukseen. Organisaation henkilöstölle on tärkeää saada kertoa, niin halutessaan, omat tunteensa ja mielipiteensä muutoksesta. Käytännössä osallistaminen voidaan järjestää esimerkiksi mahdollisimman vuorovaikutteisen viestinnän kautta, jonka avulla henkilöstölle annetaan aito mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitään ja ajatuksiaan. Vuorovaikutukseen liittyen organisaatiossa on myös varmistettava se, että organisaation lähiesimiehillä ja keskijohdolla on riittävästi aikaa ja valmiuksia tukea organisaation työntekijöitä heitä askarruttavissa asioissa ja olla läsnä alaistensa arjessa.

Yhtiöittämiseen liittyen, tutkimus tukee kirjallisuudessa esitettyä väitettä (esim. Heikkinen ym. 1996), että yhtiöitettävän organisaation toimitusjohtaja tulisi valita tehtävään riittävän ajoissa. Toimitusjohtajan riittävän aikainen valinta varmistaa sen, että toimitusjohtaja ehtii tutustua organisaatioon sekä kehittämään luottamusta organisaation johdon ja työntekijöiden välille. Lisäksi, ajoissa valittu toimitusjohtaja ehtii osallistumaan muutosprosessin suunnitteluun, mikä tekee muutoksen toteutuksesta johdonmukaisempaa ja paremmin ennustettavaa. Tämä taas voi vahvistaa henkilöstön luottamusta muutoksen toteutukseen sekä vähentää henkilöstön tuntemaa epävarmuutta muutosta kohtaan.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Virheiden välttäminen ja tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen ovat keskeisiä lähtökohtia tieteellisen tutkimuksen onnistumiselle. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä puhutaan usein tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Tutkimuksen *validiteetilla*, eli pätevyydellä, tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, onko tutkimuksen menetelmät valittu siten, että niiden avulla voidaan tutkia tutkimuksen koh-

teena olevaa ilmiöitä. Toisin sanoen, pystytäänkö valitun menetelmän avulla kuvaamaan sitä todellisuutta, joka tutkimuksen kohteena on. Tutkimuksen *reliabiliteetilla* taas tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, eli sitä, onko tutkimus toistettavissa toisten tutkijoiden toimesta siten, että he päätyvät samaan lopputulokseen. Reliaabelin tutkimuksen tulokset ovat ristiriidattomia ja ei-sattumanvaraisia. (Grönfors 1982, 173–175; Hirsjärvi ym. 2009, 231–232).

Laadullisessa tutkimuksessa tieteellisyyden kriteerinä ei voida pitää aineiston määrää, vaan tutkijan kykyä sitoa havaintonsa laajempaan teoreettiseen perustaan ja laajempaan kontekstiin. Eskolan ja Suorannan (2005, 210–211) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kysymys tutkimuksen luotettavuudesta pelkistyy kysymykseen koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lisäksi, laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa itseään voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on keskeinen tutkimusväline. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään selostamalla yksityiskohtaisesti käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet (ks. luku 4) (Eskola & Suoranta 2005, 213). Lisäksi, vaikka tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut minkään yksittäisen teorian testaaminen tai uuden käsitemallin luominen, tutkimuksen luotettavuutta on pyritty siitä huolimatta lisäämään sitomalla laadullisesta aineistosta tehdyt havainnot olemassa oleviin teoreettisiin näkökulmiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189–190).

Myös tutkimushaastatteluissa pyrittiin huomioimaan tutkimuksen luotettavuuden näkökulma. Haastattelut suoritettiin rauhallisissa tiloissa, joissa haastattelut pystyttiin toteuttamaan yksityisesti ja häiriöttömästi. Haastattelutilanteissa tunnelma oli rauhallinen ja rento, ja haastateltavat uskalsivatkin pääsääntöisesti kertoa avoimesti omista ajatuksistaan ja tunteistaan. Tutkimukseen haastateltujen informanttien määrä oli sellainen, että saturaatiopiste saavutettiin, sillä viimeisissä tutkimushaastatteluissa uuden esiin nousevan tiedon määrä oli marginaalista. Lisäksi, haastateltavien esiin nostamat asiakokonaisuudet ja teemat olivat keskenään hyvin yhdenmukaisia, mikä lisäsi haastatteluista saatavan tiedon luotettavuutta. Informantteja valittiin tutkimukseen kohdeorganisaation eri osista, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että tutkimusaineisto ei koostu vain tietyn rajatun joukon mielipiteistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189). Lisäksi teemahaastattelurunkoa suunniteltaessa otettiin huomioon aikaisempi teoreettinen kirjallisuus, josta nostettiin käsitteitä ja teemoja haastattelurunkoon (Hirsjärvi & Hurme 2008 65–66).

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella kiinnittämällä huomiota aineiston yhdenmukaisuuteen, havainnoinnin tarkkuuteen, havainnoinnin objektiivisuuteen sekä aineiston samankaltaisuuteen. Tutkimuksessa voidaan esimerkiksi käyttää useaa havainnoitsijaa, pyrkiä havainnoimaan tiettyä ilmiöitä useaan kertaan tai käyttää tutkimuksessa useita indikaattoreita. (Grönfors 1982, 175–176.) Käytännössä haastattelutilanne on kuitenkin luonteeltaan ainutkertainen ja haastattelujen tulos on aina seurausta tutkijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia

tarkasteltaessa korostuukin aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.) Tätä tutkimusta suoritettaessa tutkittavaa ilmiötä pyrittiin ymmärtämään puolueettomasti niin, että tutkija pyrki sulkemaan kaikki tutkimuskohteeseen liittyvät ennakkokäsitykset mielestään, vaikka onkin mainittava, että tietynlainen subjektiivisuus on aina osana laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa se, että haastatteluissa pyrittiin ottamaan mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä huomioon ja näitä huomioita esitetään myös tutkimuksen tuloksissa. Lisäksi, tallennetut haastattelut litteroitiin tutkimuksessa sanatarkasti ja tutkimustuloksissa esitetyt haastattelusitaatit esittävät suoraan sen, mitä haastateltava on haastattelutilanteessa halunnut kertoa. Itse haastattelutilanteessa informanteilta saatavan tiedon luotettavuutta pyrittiin lisäämään kysymällä haastateltavilta samoja asioita useaan kertaan, lisäten näin varmuutta siitä, että tutkija ymmärsi, mitä haastateltava tarkoitti.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tarkasteli yksittäisen julkisen sektorin organisaation yhtiöittämistä organisaation työntekijöiden näkökulmasta ja antaa siten melko rajallisen kuvan julkisen sektorin yhtiöittämisprosessista. Tulevaisuudessa yhtiöittämiseen liittyvät lisätutkimukset ovatkin tarpeen. Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi tutkia useampia yhtiöitettyjä organisaatioita ja tarkastella, missä määrin esimerkiksi epävarmuuden kokeminen markkinaehtoiseen toimintatapaan siirtymisessä toistuu eri organisaatioissa. Toinen mielenkiintoinen mahdollisuus on tutkia julkisen sektorin yhtiöittämistä pitkittäistutkimuksena, jolloin voitaisiin tarkastella sitä, miten yhtiöitetyn organisaation sopeutuminen uuteen toimintatapaan etenee ja mitkä asiat sopeutumisessa muodostuvat haasteiksi. Yleensäkin, henkilöstön asema yhtiöittämisessä on vielä erittäin vähän tutkittu aihe. Laajempia ja yleistettävyydeltään kattavampia tutkimuksia kaivataan lisää.

Myös muutosjohtamisen näkökulmasta on löydettävissä lukuisia mielenkiintoisia jatkotutkimushaasteita. Muutoksen kokemuksellisuus on muutosjohtamisen kentällä vielä verrattain uusi tutkimussuunta. Lisää tietoa kaivataan muun muassa siitä, miten muutosjohtaminen vaikuttaa yksilöiden kokemukseen muutoksesta ja millä yksilöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta muutokseen voitaisiin parantaa. Lisäksi organisatorisen muutoksen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin on vielä melko vähän tutkittu aihealue. Organisatorisen muutoksen ja muutosjohtamisen kentällä tarvitaan myös lisää pitkittäistutkimuksia muutosten vaikutuksista henkilöstöön pidemmällä aikavälillä. Pitkittäistutkimuksena voitaisiin esimerkiksi tutkia, miten ajallisesti pitkäkestoinen organisatorinen muutosprosessi vaikuttaa organisaation henkilöstön työhyvinvointiin, tyytyväisyyteen, motivaatioon tai jaksamiseen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0.* Vastapaino, Tampere.

Allen, J. – Jimmieson, N. L. – Bordia, P. – Irmer, B. E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management,* Vol. 7(2), 187–210.

Anttiroiko, A.-V. – Haveri, A. – Karhu, V. – Ryynänen, A. – Siitonen, P. (2003) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet.* Tampere University Press, Tampere.

Anttiroiko, A.-V. – Haveri, A. – Karhu, V. – Ryynänen, A. – Siitonen, P. (2007) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet.* 3.uud. p. Tampere University Press, Tampere.

Arikoski, J. – Sallinen, M. (2007) *Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti.* Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos, Keuruu.

Avey, J. B – Wernsing, T. S. – Luthans, F. (2008) Can positive employees help positive organizational change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 44(1), 48–70.

Baillien, E. – De Witte, H. (2009) Why is Organizational Change Related to Workplace Bullying? Role Conflict and Job Insecurity as Mediators. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 30(3), 348–371.

Baker, D. (2007) *Strategic Change Management in Public Sector Organisations: A guide for Public Sector and Non-Profit Organisations*. Chandos Publishing, Oxford.

Bartunek, J. M. – Rousseau, D. M. – Rudolp, J. W. – DePalma, J. A. (2006) On the Receiving End. Sencemaking, Emotion and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science.* Vol. 42(2), 182–206.

Beer, M. (1980) *Organization change and development. A systems view.* Scott, Foresman and Company, Glenview.

Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Spector, B. (1990) Why Change Programs Don't Produce Change? *Harvard Business Review,* Vol. 68(6), 158–166.

Beer, M. – Nohria, N. (2000) Cracking the code of change. *Harvard Business Review,* Vol. 78(3), 133–141.

Bordia, P. – Hobman, E. – Jones, E. – Gallois, C. – Callan, V. J. (2004) Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology,* Vol. 18(4), 507–532.

Bordia, P. – Jones, E. – Gallois, C. – Callan, V. J. – DiFonzo, N. (2006) Management Are Aliens! Rumors and Stress During Organizational Change. *Group and organizational Management,* Vol. 31(5), 601–621.

Bovey, W. H. – Hede, A. (2001a) Resistance to organizational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology,* Vol. 16(8), 534–548.

Bovey, W. H. – Hede, A. (2001b) Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organizational Development Journal,* Vol. 22(8), 372–382.

Brashers, D. E. (2001) Communication and Uncertainty Management. *Journal of Communication,* Vol. 51(3), 477–497.

Brenner, M. (2008) It's all about people: change management's greatest lever. *Business Strategy Series,* Vol. 9(3), 132–137.

Bridges, W. (1986) Managing organizational transitions. *Organizational dynamics,* Vol. 15(1), 24–33.

Bridges, W. (2009) *Managing Transitions: Making the Most of Change*. 3rd ed. Perseus Book Group, Cambridge.

Bullock, R. J. – Batten, D. (1985) It's Just a Phase We're Going Through: A review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group and Organization Studies,* Vol. 10(4), 383–413.

Burke, W. W. – Litwin, G. H. (1992) A Casual Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management,* Vol. 18(3), 523–545.

Burke. W. W. (2008) *Organization change. Theory and practice.* 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

Burnes, B. (1996) No such thing as… a "one best way" to manage organizational change. *Management Decisions,* Vol. 34(10), 11–18.

Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies,* Vol. 41(6), 977–1002.

Burnes, B. – Jackson, P. (2011) Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of change Management,* Vol. 11(2), 133–162.

Chawla, A. – Kelloway, E. K. (2004) Predicting openness and commitment to change, *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 25(6), 485–498.

Chen, J. – Wang, L. (2007) Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences,* Vol. 42(3), 503–512.

Choi, M. (2011) Employees' Attitudes toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management,* Vol. 50(4), 479–500.

Day, G. S. (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing,* Vol. 58(4), 37–52.

Decker, P. – Durand, R. – Mayfield, C. – McCormack, C. – Skinner, D. – Perdue, G. (2012) Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict,* Vol. 16(2), 29–49.

Dent, E. B. – Galloway Goldberg, S. (1999) Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 35(1), 25–41.

DiFonzo, N. – Bordia, P. – Rosnow, R. L. (1994) Reining in Rumors. *Organizational Dynamics,* Vol. 23(1), 47–62.

DiFonzo, N. – Bordia, P. (2002) Corporate rumor activity, belief and accuracy. *Public Relations Review,* Vol. 28(1), 1–19.

Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review,* Vol. 14(4), 532–550.

Erwin, D. G. – Garman, A. N. (2010) Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 31(1), 39–56.

Eräsaari, L. (2006) New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa: *Vääryyskirja.* Toim. Tuula Helne & Markku Laatu, 87–202. Kansaneläkelaitos, Helsinki.

Eskola, J. – Suoranta J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* 7. p. Vastapaino, Tampere.

Ford, J. D. – Ford, L. W. – D'Amelio, A. (2008) Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review,* Vol. 33(2), 362–377.

Ford, M. (2006) Profiling change: An empirical study of change process patterns. *The Journal of Applied Behavioural Sciences,* Vol. 42(4), 420–446.

Giangreco, A. – Peccei, R. (2005), The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resource Management,* Vol. 16(10), 1812–1829.

Goodstein, L. D. – Burke, W. W. (1991) Creating Successful Organizational Change. *Organizational Dynamics,* Vol. 19(4), 5–18.

Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät.* Werner Söderström Oy, Helsinki.

Hallipelto, A. – Hietanen, M. – Narikka, J. – Saltevo, A. – Soikkanen, K. (2013) *Yhtiöittäminen.* Tietosanoma, Helsinki.

Haveri, A. – Majoinen, K. (2000) *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Hayes, J. (2007) *The theory and practice of change management.* Palgrave Macmillan, New York.

Heaney, C. A. – Israel, B. A. – House, J. S. (1994) Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science and Medicine,* Vol. 38(10), 1431–1437.

Heikkinen, M. – Tapio, M. – Haikko, M. – Paloposki, J. (1996) *Hallitusti kohti markkinoita. Julkisen liiketoiminnan ohjaus.* Edita, Helsinki.

Heinonen, J. (1999) *Kohti asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä. Sisäinen yrittäjyys kunnallisen yksikön muutoksessa.* Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A5/1999, Turku.

Hirsjärvi, S. – Hurme, S. (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita.* 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hoag, B. G. – Ritschard, H. V. – Cooper, C. L. (2002) Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 23(1), 6–15.

Hughes, M. (2006) *Change management: a critical perspective.* CIPD, London.

Hultman, K. E. (1995) Scaling the wall of resistance. *Training & Development,* Vol. 49(10), 15–18.

Jalkanen, P. – Kero, J. – Marjamäki, M. – Paloposki, J. – Välilä, V. – Westling, Y. – Åhlgren, H. (1996) *Kunnan liiketoimintojen järjestäminen: liikelaitos, yhtiö vai yksityinen?* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Juppo, V. (2004) Liikelaitostamisen ja yhtiöittämisen muutosprosessien johtamisen vertailu Suomen Postissa ja Valtionrautateissä. *Hallinnon tutkimus,* Vol. 23(4), 4–16.

Juppo V. (2005a) *Muutoksen johtaminen liikalaitostamis- ja yhtiöittämisprosessissa.* Vaasan yliopiston julkaisuja, Vaasa.

Juppo, V. (2005b) Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja,* Vol. 33(2), 102–115.

Juppo, V. (2007) Systeemi- ja kontingemssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja,* Vol. 35(1), 9–19.

Juuti, P. – Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos.* Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kallio, J. (2011) *Ei ole väliä kaivetaanko ojia sinisillä vai punaisilla lapioilla. Tutkimus Turun kaupungin tuottajaliikelaitosten yhtiöittämisestä.* Pro-gradu tutkielma. Turun yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Turku.

Kanerva, I. (2008) *Kuntatuottavuuden ABC.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Karlöf, B. – Helin Lövingsson, F. (2004) *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja.* Edita, Helsinki.

Kiefer, T. (2002) Understanding the Emotional Experience of Organizational Change: Evidence from a Merger. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 4(1), 39–61.

Kiefer, T. (2005) Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26(8), 875–897.

Kiviniemi, M. – Oittinen, R. – Varhe, S. – Niskanen, J. – Salminen, A. (1994) *Julkiset palvelut menevät markkinoille. Kokemuksia ja näkemyksiä liikelaitostamisesta ja yhtiöittämisestä.* Edita, Helsinki.

Klaner, P. – By, R. T. – Diefenback, T. (2011) Employee emotions during organizational change – Towards a new research agenda. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27(3), 332–340.

Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Vastapaino, Tampere.

Kotter, J. (1996) *Muutos vaatii johtajuutta.* Rastor, Helsinki.

Kotter, J. (2007) Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Vol. 85(1), 96–103.

Layder, D. (1993) *New strategies in social research. An introduction and guide.* Polity Press, London.

Lewin, K. (1951) *Field theory in social science. Selected theoretical papers.* Toim. Dorwin Cartwright. Harper & Brothers Publishers, New York.

Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of change management*, Vol. 4(3), 193–215.

Luoma, J. (2010) *Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Lisensiaatintutkimus.* Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Jyväskylä.

Lähdesmäki, K. (2003) *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen.* Vaasan yliopisto, Vaasa.

Maddock, Su. (2002) Making modernisation work: New narratives, change strategies and people management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15(1), 13–43.

Marchington, M. – Wilkinson, A. (2005) Direct Participation and Involvement. Teoksessa: *Managing Human Recourses.* 4th ed. Toim. Stephen Bach, 398–423. Blackwell Publishing, Oxford.

Marks, M. L. (2006) Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions and Downsizing: Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, Vol. 35(4), 384–399.

McHugh, M. – O'Brien, G. – Ramondt, J. (1999) Organizational metamorphosis led by front line staff. *Employee Relations*, Vol. 21(6), 556–576.

Meklin, P. (2009) Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkinnallisuus julkishallinnossa. Teoksessa: *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat.* Toim. Jarmo Vakkuri, 31–50. Gaudeamus, Helsinki.

Nadler, D. A. – Tushman, M. L. (1989) Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive,* Vol. 3(3), 194–204.

Niskakangas, H. – Pönkä, P. – Hakulinen, P. – Pönkä, V. (2011) *Kuntayhtiöt. Kunnan omistaman osakeyhtiön hallinto. Omistajan ja päättäjän käsikirja.* KL-kustannus Oy, Helsinki.

Nurmi, N. (2012) *Yhtiöittäminen kuntaorganisaatiossa: Kohti tehokkaampaa tulevaisuutta? Case: kunnallisen terveysalan organisaatio.* Pro-gradu tutkielma. Turun yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Pori.

Nyholm, I. (2008) *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

O'Brien, G. (2002) Participation as the Key to Successful Change – a Public Sector Case Study. *Leadership & Organization Development Journal,* Vol. 23(8), 442–455.

Oreg, S. (2003) Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology,* Vol. 88(4), 680–693.

Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Vol. 15(1), 73–101.

Oreg, S. – Vakola, M. – Armenakis, A. (2011) Change Recipients' Reactions to Organizational Change : A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science,* Vol. 47(4), 461–524.

Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.

Perren, L. – Megginson, D. (1996) Resistance to change as a positive force: its dynamics and issues for management development. *Career Development International,* Vol. 1(4), 24–28.

Pfeffer, J. (1982) *Organizations and Organization Theory.* Ballinger, Cambridge.

Piderit, S. K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review,* Vol. 25(4) 783–794.

Ponteva, K. (2010) *Onnistu muutoksessa.* WSOYpro, Helsinki.

Porras J. I. – Silvers, R. C. (1991) Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology,* Vol. 42, 51–78.

Puttonen, P. (2002) *Kunnalliset yhtiöt vallan välineinä. Akateeminen väitöskirja.* Tampereen yliopisto, Tampere.

Realin, J. D. – Cataldo, C. G. (2011) Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*, Vol. 11(4), 481–507.

Rosenberg, S. – Mosca, J. (2011) Breaking Down the Barriers to Organizational Change. *International Journal of Management and Information Systems,* Vol. 15(3), 139–146.

Rousseau, D. M. – Sitkin, S. B. – Burt, R. S. – Camerer, C. (1998) Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review,* Vol. 23(3), 393–404.

Ryan, N. – Williams, T. – Charles, M. – Waterhouse, J. (2008) Top-down organizational change in an Australian Government agency. *International Journal of Public Sector Management,* Vol. 21(1), 26–44.

Salauroo, M. – Burnes, B. (1998) The impact of a market system on the public sector: a study of organizational change in the NHS. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 11(6), 451–467.

Salminen, A. – Niskanen, J. (1996) *Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisessa sektorissa.* Valtionvarainministeriö, Vaasan yliopisto, Edita, Helsinki.

Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass, San Francisco.

Sims, R. R. (2002) *Changing the Way We Manage Change.* Greenwood Press, Westport.

Spector, B. (2010) *Implementing Organizational Change. Theory into practice.* Pearson Education Inc., New Jersey.

Stacey, R. D. (2010) *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism*. Routledge, Oxon.

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

Stenvall, J. – Syväjärvi, A. – Vakkala, H. (2008) *”Kun romppeet on paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Sy, T. – Côté, S. – Saavedra, R. (2005) The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(2), 295–305.

Syväjärvi, A. – Perttula, J. – Stenvall, J. – Majoinen, K. – Vakkala, H. (2007) Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 26(3), 3–17.

Tilastokeskus (2012) Yritykset toimialoittain ja omistajatyypin mukaan 1993-2000. < http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol95/010_yr_tol95_fi.asp> Haettu: 12.12.2012.

Tilastokeskus (2012) Yritykset toimialoittain ja omistajatyypin mukaan 2001-2007. < http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol02/010_yr_tol02_fi.asp> Haettu:12.12.2012.

Tilastokeskus (2012) Yritykset toimialoittain ja omistajatyypin mukaan 2007-2010. < http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/010_yr_tol08_fi.asp> Haettu:12.12.2012.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Turner Parsih, J. – Cadwallader, S. – Busch, P. (2008) Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21(1), 32–52.

Vakkala, H. (2012) *Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja.* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Valtionhallinnon tarkastusvirasto (1999) *Yhtiöittäminen: valtion virastojen, laitosten ja liikelaitosten tai niiden osien muuttaminen valtionenemmistöisiksi osakeyhtiöiksi.* Edita, Helsinki.

Valtionvarainministeriö (2010) Kunnan toiminta kilpailutilanteessa markkinoilla ja toiminnan yhtiöittäminen. <http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20100608Kunnan/kunnat_ja_kilpailun_finaali.pdf> Haettu: 01.04.2013.

Valtee, P. (2002) *Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena.* Työturvallisuuslaitos, Helsinki.

Van de Ven, A. H. – Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), 510–540.

Van de Ven, A. H.– Sun, K. (2011) Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25(3), 58–74.

Vesterinen, V. (2006) *Kunta ja yhtiöittäminen.* Kunnallisalan kehittämäsäätiö, Helsinki.

Walker, H. J. – Armenakis, J. J. – Berneth, J. B. (2007) Factors influencing organizational change efforts. An integrative investigation of change context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20(6), 761–773.

Weick, K. E. – Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50(1), 361–386.

Wittig, C. (2012) Employee's Reactions to Organizational Change. *OD Practitioner*, Vol. 44(2), 23–28.

Worrall, L. – Cooper, C. L. – Campbell-Jamison, F. (2000) The impact of organizational change on the work experiences and perceptions of public sector managers. *Personnel Review*, Vol. 29(5), 613–636.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods.* 3rd ed. Sage Publications, London.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. **Henkilön taustatiedot**

2. **Ensireaktio yhtiöittämiseen**
   - tieto yhtiöittämisestä
   - ensireaktio
   - suhtautuminen yhtiöittämiseen organisaatiossa

3. **Muutokseen valmistautuminen / Johtaminen muutoksessa**
   - Tiedottaminen
   - Henkilöstön valmisteleminen muutokseen
   - Henkilöstön osallistaminen
   - Esimiesten suhtautuminen
   - Johtaminen muutoksessa
   - Henkilöstön asema muutoksessa

4. **Yhtiöittämisen tuomat muutokset**
   - Yhtiöittämisen tuomat muutoksen työhön
   - Markkinaehtoisuus / asiakaslähtöisyys
   - Tuloksellisuus / tehokkuus
   - Muutoksiin sopeutuminen

5. **Muutosvastarinta**
   - Muutosvastarinnan luonne ja esiintyminen
   - Muutosvastarinnan aistittavuus
   - Muutosvastarinnan syyt
   - Suhtautuminen muutosvastarintaan

6. **Muutoksen kokeminen, suhtautuminen yhtiöittämiseen**?
   - Suhtautuminen muutoksiin
   - Kokemus yhtiöittämismuutoksesta
   - Tunteet muutoksessa
   - Stressin, pelon, jännityksen esiintyminen.
   - Oman suhtautumisen muuttuminen
   - Yleinen suhtautuminen muutokseen organisaatiossa

7. **Näkemys tulevaisuudesta**