

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA KUNTALIITOKSESSA

Kaisa Surakka
Henna Taskinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2010

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala





Tekijä(t) SURAKKA, Kaisa TASKINEN, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.09.2010
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA KUNTALIITOKSESSA		
Koulutusohjelma Kuntoutusohjauksen ja -suunnittelun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) WALDEN, Pirjo TAMMELIN, Mia		
Toimeksiantaja(t) Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, Sosiaalipalveluiden muutoksen seuranta- ja arviointitutkimus kunta- ja palvelurakennemuutoksessa 2008- 2011 (ParasSos)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Terveyden ja hyvinvoinninlaitos, ParasSos -hanke. Työssä tutkittiin millaisia kokemuksia työntekijöillä on kuntaliitoksesta. Työn tarkoituksena oli tuoda esille millaisia kokemuksia eräällä sosiaalialan työyhteisöllä on kuntaliitoksen aiheuttamista muutoksista ja niiden vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa.</p> <p>Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa menetelmänä oli teemahaastattelu. Keskeiset teemat nousivat Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvoinnin määritelmästä: työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Viisi yksilöllistä teemahaastattelua toteutettiin eri tasoilla työskenteleville työntekijöille, maaliskoukokuun 2010 aikana työntekijöiden työpaikalla. Haastattelut nauhoitettiin, joista litteroitiin tärkeimmiksi nousseet asiat. Litteroinnit analysoitiin teemoittain, jonka jälkeen tuloksia peilattiin teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin.</p> <p>Tutkimuksen päätuloksina voidaan todeta, että työnhallinnan osalta työntekijöiden näkökulmasta muutoksia ei ole ennakoitu riittävästi, vaan ne on viety läpi nopeassa aikataulussa. Muutosvaiheessa työntekijät kokivat tullessa kuunnelluiksi, mutta ei kuulluiksi. Työilmapiiriä ja työssä jaksamista tukevinä tekijöinä koettiin olevan työtoverien ja lähiesimiesten tuki. Heikentävinä tekijöinä nähtiin vanhoilta toimipisteiltä mukana tulleet, käsittelemättömät työilmapiiriongelmat. Lisäksi johtamisen osalta tiedottaminen nähtiin riittämättömänä ja epätasa-arvoisena. Vanhojen toimipisteiden toimivia työkäytänteitä ei ole osattu sulauttaa vielä yhteen, joka olisi merkittävä kehittämisen alue.</p> <p>Tutkimus voi toimia apuna haastatellun työyhteisön työilmapiiriä kehitettäessä. Toivottavaa myös olisi, että kunnat kiinnostuisivat tämän kaltaisten opinnäytetöiden kautta tutkimaan ja kehittämään työntekijöidensä hyvinvointia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työhyvinvointi, työilmapiiri, palvelurakenne, muutos, muutosvastarinta, ParasSos		
Muut tiedot		



Author(s) SURAKKA, Kaisa TASKINEN, Henna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 07.09.2010
	Pages 63	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title EMPLOYEES EXPERIENCES OF THE CONSOLIDATION OF MUNICIPALITIES		
Degree Programme Degree Programme in Rehabilitation Counseling		
Tutor(s) WALDEN, Pirjo TAMMELIN, Mia		
Assigned by The National Institute for Health and Welfare, a follow-up and an evaluative study on social services in communal and service reform 2008–201 (ParasSos- project)		
Abstract <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> The thesis was assigned by the ParasSos- project run by The National Institute for Health and Welfare. The purpose of the thesis was to study what kind of experiences employees had of the consolidation of municipalities. The aim was to discuss the experiences of the changes caused by the consolidation and their effects on the wellbeing at work of a selected social services work community. The study used the qualitative research approach in which the method was the theme interview. The central themes were from Ministry of Social Affairs and Health. These are control of work, work atmosphere and leadership. Five individual theme interviews were conducted during a period lasting from March to May 2010 with people who worked in different positions on the different levels of the organization. The interviews were arranged at the workplace. The interviews were taped and transcriptions made on the essential issues. The transcriptions were analyzed based on themes, and after that the results were compared with theory and earlier research. Based on the main results, it could be seen that the changes had not been properly anticipated from the employees' perspective and that the consolidation process had been carried out in a tight schedule. The employees felt that they had not been properly heard during the changes. One important factor that made the work atmosphere better was the support of colleagues and immediate superiors. A weakness in the process was that there were unsolved work atmosphere problems brought from the old workplaces. In addition, the employees felt that briefing had been inadequate and unequal. The good practices from the old workplaces were also still unlinked to the new procedures, which would be a significant area of development. We hope that the interviewed work community could benefit from our thesis when trying to increase their work welfare. We also hope that other municipalities would be interested in using theses of this kind in developing the welfare of their own employees.		
Keywords Work atmosphere, work welfare, consolidation of municipalities, change, resistance, ParasSos-project		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
1.1	Työn tausta	3
1.2	Kunta- ja palvelurakenneuudistus.....	5
2	TYÖHYVINVOINTI	8
2.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä	8
2.2	Työntekijät organisaatiomuutoksessa	12
3	TYÖN HALLINTA.....	14
3.1	Työn hallinnan osa-alueet	14
3.2	Muutosten hallinta ja työn kehittäminen.....	17
4	TYÖILMAPIIRI.....	18
4.1	Ihmisen tarve kuulua ryhmään	18
4.2	Ristiriitoja tuntemuksissa	21
5	JOHTAMINEN JA MUUTOS.....	22
5.1	Johtamisella hyvinvointia.....	22
5.2	Johtaminen muutostilanteessa.....	25
5.3	Laki yhteistyötä ohjaamassa	27
5.4	Muutos – mahdollisuus tai uhka.....	29
6	HYVINVOINTIA TUTKIMASSA.....	30
6.1	Tutkimuskysymykset ja menetelmä	30
6.2	Tutkimuksen eteneminen.....	31
6.3	Tulokset.....	35
6.3.1	Työn hallinta	35
6.3.2	Työilmapiiri.....	38
6.3.3	Johtaminen.....	43
6.4	Työhyvinvoinnin portaat ja muutos	48
7	ONNISTUMISIA JA HAASTEITA	50
7.1	Opinnäytetyön prosessista	50
7.2	Luotettavuus.....	53
7.3	Kehittäminen.....	55

7.4 Työn merkitys kuntoutuksenohjaukselle	57
LÄHTEET	59
LIITTEET.....	62
Liite 1. Sähköpostiviesti työntekijöille	62
Liite 2. Teemahaastattelurunko	63

KUVIOT

KUVIO 1 Työhyvinvoinnin portaat (Kuopion yliopisto 2010)	Virhe.
--	---------------

Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työhyvinvointi koskettaa kaikkia työssä käyviä päivittäin, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Aihe on ollut aina ajankohtainen, mutta erityisesti viime aikoina, kun keskustelua eläkeiän nostamisesta on valtakunnallisesti käyty paljon. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpito ovat avainasemassa kansalaisten työvuosien jatkamisessa. Sosiaali- ja terveysministeriö on järjestänyt vuoden 2010 aikana työhyvinvointifoorumeja, joiden tarkoituksena on muun muassa kehittää ja levittää hyviä työkäytäntöjä työpaikoille ja siten edistää työhyvinvointia ja työntekijöiden työvuosia (Työhyvinvointi, Sosiaali- ja terveysministeriö 2010).

Toinen keskustelua herättänyt aihe on kunta- ja palvelurakennemuutoshankkeen (Paras) myötä tapahtuneet kuntien yhdistämiset, kuntaliitokset. Valtiovarainministeriön mukaan vuoden 2009 alusta voimaan astui 32 kuntaliitosta, joissa oli mukana 99 kuntaa. Tämä on Suomen historian suurin kunnallishallinnon ja -palveluiden uudistus. (Kunta- ja palvelurakennemuutos, Valtiovarainministeriö 2010.)

Opinnäytetyö muodostui kahden edellä mainitun aiheen keskinäisestä vuorovaikutuksesta: kuntaliitoksen vaikutuksista työhyvinvointiin työntekijöiden näkökulmasta. Kuntaliitoksien ja työhyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu vielä vähän. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada muutoksessa olevien työntekijöiden äänet kuuluville, kuinka he ovat kokeneet kuntaliitoksen. Tutkimus-

kohteeksi valittiin eräs sosiaalipalveluiden työyksikkö, jonka asiakaskunnassa havaittiin yhtymäkohtia kuntoutuksenohjauksen asiakaskunnan kanssa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla.

Yhtenä kuntoutuksenohjaajan osaamisalueena on ammatillinen kuntoutus. Asiakkaan työ- ja toimintakykyä arvioitaessa ja ohjattaessa on osattava huomioida työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Lisäksi kuntoutuksenohjaaja voi toimia muun muassa työpaikan luottamusmiehenä, esimiestehtävissä tai työnohjaajana. Tuolloin on erityisen tärkeää tietää työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet ja kuinka työntekijät voivat omalta osaltaan edistää työyhteisön hyvinvointia.

Opinnäytetyö on rajattu pohjautuen Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmään työhyvinvoinnin tekijöistä: Työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta (Työhyvinvointi, Sosiaali- ja terveysministeriö, 2010). Tämän määritelmän pohjalta työhön on valittu kolme teemaa: Työn hallinta, työilmapiiri ja johtaminen. Työntekijöiden terveyteen liittyviä asioita ei ole työssä käsitelty, koska se vaatisi erityisosaamista asian käsittelemiseksi. Työssä jaksamista käsitellään ”Työilmapiiri” -kappaleessa, mutta työturvallisuuden osuus on rajattu pois sen laajuuden vuoksi.

Teoriapohjassa on hyödynnetty aiempia tutkimuksia, kuten Stenvallin, Syväjärven ja Vakkalan (2007, 2008) tutkimuksia kuntaliitoksien vaikutuksista henkilöstöön sekä Nakarin (2003) tutkimusta työhyvinvoinnista, työilmapiiristä ja muutoksen mahdollisuudesta. Opinnäytetyössä on avattu keskeisiä käsitteitä, kuten työhyvinvointi, muutosjohtaminen ja -vastarinta. Saatuja tut-

kimustuloksia on verrattu edellä mainittujen tutkimusten lisäksi myös Murtamaan (2010) opinnäytetyöhön esimiesten kokemuksista kuntaliitoksesta Jyväskylän, Korpilahden ja Jyväskylän maalaiskunnan yhdistyessä.

Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty Rauramon (2008) mallia selventämään työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja auttamaan työhyvinvoinnin laajuuden ymmärtämisessä. Tutkimustulosten yhteydessä käsittelemme vielä Rauramon mallia suhteessa tutkimustuloksiimme.

1.2 Kunta- ja palvelurakennemuutos

Valtioneuvosto aloitti vuonna 2005 kunta- ja palvelurakennemuutos -hankkeen (Paras), joka loi määräaikaisen puitelain ajalle 2007–2012. Lain kunta- ja palvelurakennemuutuksesta tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta sekä kehittää palveluiden tuottamista ja rahoitusjärjestelmää. Siten palveluiden tuottaminen olisi tehokkaampaa ja kunnan ja valtion välinen tehtäväjako selkiytyisi. Lisäksi tarkoituksena on hallita taloudellisten menojen kasvua, parantaa tuottavuutta ja varmistaa kansalaisille laadukkaat palvelut. (L 9.2.2007/169.)

Lain toteuttamiseksi kaikkien alle 20 000 asukkaan, perusterveydenhuoltoon ja siihen kiinteästi liittyviä sosiaalitoimen tehtäviä tuottavien kuntien tulee yhdistyä muiden kuntien kanssa tai muodostaa yhteistoiminta-alueita. Lisäksi jokaisen kunnan tulee kuulua yhteen kuntayhtymään, joita on maassamme erikoissairaanhoidon mukaisesti seitsemän. Kaikkien velvoitettujen kuntien

(392 kpl) piti toimittaa vuonna 2007 omat toimeenpanosuunnitelmansa valtioneuvostolle. (L 9.2.2007/169.)

Kuntien yhdistymistä kuvataan käsitteellä kuntafuusio, jossa kaksi tai useampi kunta yhdistyvät toisiinsa. Kahden kunnan liitoksessa liittyvä kunta menettää oikeuskelpoisuutensa sulautuessaan toiseen kuntaan. Monikuntaliitoksesta puhutaan silloin, kun useampi kunta liittyy toisiinsa. Perustettaessa täysin uutta kuntaa, aiemmat kunnat lakkaavat ja toiminta aloitetaan alusta. Usein kuntaliitosten myötä kuntayhtymä omana toimintanaan lakkautetaan ja sulautetaan osaksi uuden kunnan toimintaa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 20.)

Muutoksella voidaan turvata kuntalaisten tarvitsemat perus- ja erityispalvelut. Muutoksen yhtenä seurauksena tulee olemaan sosiaalipalveluiden selkeämpi porrastaminen lähipalveluihin ja erityistason palveluihin, jotka vaativat alueittain laajempaa väestöpohjaa. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 80–81.)

ParasSos -tutkimusohjelma

Vuonna 2008 aloitettiin ParasSos -hanke, joka seuraa ja arvioi Paras -lainsäädännön toteutumista asiakasnäkökulmasta (sosiaalipalveluiden saataavuus, laatu ja vaikuttavuus). Tutkimuksien avulla kerätään niin laadullista kuin määrällistä aineistoa. Tutkimuskysymyksinä ovat muun muassa ovatko palvelut palvelurakennemuutoksen jälkeen saatavilla tasa-arvoisesti, onko

palvelujärjestelmässä palveluaukkoja ja millaisia palveluita tulevaisuudessa tarvittaisiin.

Sosiaalipalveluista tutkimuksen kohteina ovat vanhusten kotipalvelut, perhepalvelut sekä aikuissosiaalityön päihde- ja mielenterveyspalvelut. Hankkeen tutkimuskunnat ovat Uusi Jyväskylä (Jyväskylä, Jyväskylän maalaiskunta ja Korpilahti), Uusi Jämsä (Jämsä, Jämsänkoski ja Kuhmoinen isäntäkuntamallissa olevana), Saarijärvi (Saarijärvi ja Pylkönmäki), Wiitaunioni (Viitasaari, Pihtipudas), Kinnula, Multia ja Muurame. Hanke kestää vuoteen 2011 saakka. (Sosiaalipalveluiden muutoksen seuranta- ja arviointitutkimus, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2010.)

Opinnäytetyö tuottaa tietoa kuntaliitoksista ParasSos -hankkeelle sosiaalipalvelujen työntekijänäkökulmasta. Haastatteluaineisto (nauhoitetut haastattelut ja litteroinnit) jätetään opinnäytetyön valmistuttua ParasSos -hankkeen käyttöön, jossa niitä säilytetään vuoden 2011 loppuun saakka, jolloin ne hävitetään asianmukaisesti.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Mamian (2009, 23–24) mukaan työhyvinvoinnista puhuttaessa kuvaavampi sana olisi esimerkiksi ”työntekijän hyvinvointi”, joka kuvaisi paremmin työelämän ja työn ulkopuolisen elämän vastavuoroisuutta, kun taas pelkkä työhyvinvointi pitää ne erillään. Koska työhyvinvoinnin käsite on kuitenkin yleisesti käytettävä termi, käytämme sitä myös opinnäytetyössämme.

Työhyvinvointi puhututtaa ihmisiä paljon, mutta harvemmin pysähdytään miettimään tarkemmin, mitä kaikkea tuohon yhdyssanaan sisältyy (Mamia 2009, 219). Yleisesti työhyvinvoinnin katsotaan rakentuvan monista niistä tekijöistä, joista työntekijä itse kokee hyvinvoinnin koostuvan, kuten työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Kokemukseen vaikuttavat myös työympäristön vaikutukset, kuten työturvallisuus. (Paasivaara 2009, 16–17.) Työhyvinvointi voidaan jakaa hyvinvoinnin positiiviseen (hyvinvointi, työtyytyväisyys) ja negatiiviseen ulottuvuuteen (työuupumus ja stressi). Kolmantena ulottuvuutena vaikuttaa sosiaalisuus, johon kuuluvat työilmapiiri ja johtaminen. (Mamia 2009, 21.) Hyvinvointia tukevana tahoina toimivat muun muassa henkilöstöhallinto, työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet, työterveyshuolto sekä muut mahdolliset ulkopuoliset asiantuntijatahot (Suomala, Saarelma-Thiel, Lauttio, Bergbom, Vartia & Kivistö 2006, 90–91).

Työhyvinvoinnin tarkasteluun vaikuttaa se, kenen näkökulmasta sitä katsotaan. Työntekijöille on tärkeää heidän oma jaksaminen ja hyvinvointi. He ovat

velvollisia nostamaan esille työturvallisuuden epäkohtia, kuten työn kuormittavuuden lisääntymiseen ja huonoon kohteluun liittyviä asioita. Sen sijaan esimiesten näkökulmasta työhyvinvointi kiinnostaa heitä sen toimivuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttamisen sekä vuorovaikutuksellisen esimiestoiminnan vuoksi. Johtotasolla työhyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita tuloksiin pääsemisen ja hyvinvointia mahdollistavien tekijöiden huolehtimisen näkökulmasta. Näkökulmaerot vaikuttavat yhteisten tavoitteiden luomiseen ja vuorovaikutukseen. (Mts. 92–93.)

Työhyvinvointi ei synny pelkästään yhteisinä toimintapäivinä. Se on aistittavissa arjessa työyhteisön työilmapiiristä; työntekijöiden olemuksista, kuten iloisuudesta ja innokkuudesta (Paasivaara 2009, 17). Lisäksi yhteistyön sujuminen ilmentää työhyvinvointia. Hyvinvointia lisäävinä tekijöinä ovat oikein mitoitettut työt ja työtavat, jolloin työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Työn haasteellisuus ylläpitää henkistä hyvinvointia, joskin liian raskas työ sekä työntekijän kokemus, ettei hän koe onnistumista ja kehittymistä voivat olla henkisen hyvinvoinnin esteenä. (Rauramo 2008, 109–110.)

Työn hallinnan tunne vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja kehittää heidän ammattitaitoaan ja persoonallisuutta (Paasivaara 2009, 17). Työhyvinvointia kuormittavat esimerkiksi ilmapiiriongelmat, palkkaukseen liittyvät tekijät sekä pätkätyöt (Mamia 2009, 32). Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa vuosittain työolobarometrin puhelintutkimuksen avulla. Vuonna 2009 työssäjaksamista tukeviksi tekijöiksi nousivatkin muun muassa edellä mainitut seikat: työntekijöiden tukeminen uusissa asioissa, uuden oppiminen, työpaikan

hyvä vuorovaikutus, avoimuus sekä hyvät esimiestaidot. (Kunta-alan työolo-
barometri 2009, Työturvallisuuskeskus 2010.)

Kun ajatellaan työtä ja vapaa-aikaa toisiaan täydentävinä, hyvinvointia lisää-
vät muun muassa työn innostavuus ja aikaansaamisen tunne, ihmissuhteet,
vapaa-ajan harrastukset sekä terveelliset elämäntavat (Paasivaara 2009, 16).
Työhyvinvointi heijastuu yksilön elämään ja työhön vaikuttaen yrityksen
tuottavuuteen. Työ - ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukemisen ratkaisut
ovatkin lisääntyvästi osa yrityksen imagoa, työhyvinvointia lisäävä tekijä sekä
kilpailuvaltti työntekijöitä palkattaessa. Työntekijän hyvinvoinnin edistämi-
nen ja pahoinvoinnin ennaltaehkäisy ovat kustannustehokkainta, kun taas
pahoinvointi aiheuttaa sairauspoissaoloja ja tapaturmia. (Rauramo 2008, 21–
22.)

Omalta osaltaan työntekijä edistää työhyvinvointia olemalla aktiivinen ja kan-
tamalla vastuunsa: tekemällä työnsä hyvin, antamalla kehitysideoita, huomi-
oimalla työtoverit ja antamalla palautetta esimiehille (Paasivaara 2009, 97).
Työterveyslaitoksen mukaan muutoksessa oleva hyvinvoiva työyhteisö on
joustava ja motivoitunut. Työyhteisön valmiudet hallita muutoksen eri vaihei-
ta ovat tehokkaita, ongelmia pyritään ennaltaehkäisemään ja ratkaisuja pyri-
tään löytämään tulevaisuuteen tähdäten. (Henkinen hyvinvointi, Työterveys-
laitos 2010.)

Työturvallisuuskeskuksessa työskentelevä Päivi Rauramo (2008, 9, 34) on laa-
tinut mallin ”Työhyvinvoinnin portaat” (ks. kuvio 1), joka pohjautuu teoree-
tikko Abraham Maslowin tarvehierarkiaan. Portaavat rakentuvat tarvehierarki-

an viidestä perustarpeesta: psyko-fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Lisäksi malliin on yhdistetty olemassa olevien TYKY- ja hyvinvointimallien sisältöjä. Työhyvinvointi koostuu näistä eri tasoilla olevista tekijöistä, jotka vaikuttavat niin organisaatio- kuin työntekijätasolla. Kuvattujen tarpeiden tyydyttymisellä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon tehdä työtä.

2.2 Työntekijät organisaatiomuutoksessa

Muutos on aina yhtä aikaa myönteinen ja kielteinen kokemus. Se on uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista, hyppäys tuntemattomaan. Muutoksen sietokyvyssä on suuret yksilölliset erot. (Rauramo 2008, 88.)

Muutos on tilasta toiseen siirtymistä, joka voi työelämässä olla projektiluontoista tai jatkuvaa. Se voi kohdistua toimintatapoihin, tuotteisiin tai palveluihin. Kuntaliitoksissa on sekä projektin että jatkuvuuden piirteitä eli muutokset voivat tapahtua tietyllä, sovitulla aikavälillä. Toisaalta muutos voi olla päättymätön prosessi. Kuntien rajojen yhdistämiset pelkästään ovat projekteja, jossa kunnat yhdistyvät tietyssä ajassa, kun taas esimerkiksi palveluiden edistäminen edellyttää jatkuvaa kehittämistä. (Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala, Selin 2007, 24.) Rakenteelliset muutokset, kuten kuntaliitokset, vievät paljon aikaa toteutuessaan. Onnistunut muutos kestää vähintään kolme – viisi vuotta. (Stenvall ym. 2008, 102.)

Muutoksen vaiheita on määritelty useilla eri tavoilla, jotka sisältävät kuitenkin samoja elementtejä (Nevalainen 2007, 140–142; Rauramo 2008, 89; Stenvall & Virtanen 2007, 50–51). Stenvall ja Virtanen (2007, 50–51) ovat jakaneet henkilöstön kokeman muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: lamaannus-, toiveen heräämis- sekä sopeutumisvaiheisiin. Lamaannusvaihetta on kuvailtu työntekijöiden sokkivaiheena, jossa työntekijät kieltävät muutoksen. Lisäksi tiedon vastaanottaminen on rajallista. Tuolloin syntyy helposti tilanne, jossa johto kokee antaneensa muutoksesta riittävästi tietoa, jota työntekijät eivät koe kuitenkaan saaneensa. Toiveen heräämisvaiheessa työntekijöiden tunteet vaihtelevat positiivisesta negatiivisiin tunteisiin. Sopeutumisvaiheessa voidaan jo

nähdä muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä aletaan elämään muutoksien mukaisesti. Niin kuin yleensä, prosessi etenee organisaatiokohtaisesti.

”Henkilöstövoimavarat kuntaliitoksissa”-hankkeen ensimmäisessä osuudessa Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007, 7–9) ovat tutkineet muutosten vaikutuksia kuntien henkilöstöön. Keskeisinä tutkimustuloksina he ovat todenneet johtamisella olevan huomattava merkitys niin muutoksen alkuvaiheessa kuin prosessin edetessä. Yhteisöllisyyden todettiin tukevan työntekijöitä muutoksessa, joskin työntekijät turvautuvat vanhaan työyhteisöön.

Hankkeen toisessa osuudessa Stenvall, Syväjärvi ja Vakkala (2008, 5, 11–12) tutkivat tarkemmin muutosprosessin etenemistä. Keskeisenä tutkimustuloksena todettiin, että jo kuntaliitoksen suunnitteluvaiheessa henkilöstön voimavarojen johtamiseen tulee panostaa merkittävästi. Onnistuneen muutoksen taustalla nähdään myös olevan hyvän johtamisen. Ensiarvoisen tärkeää on arjen esimiestyön tukeminen. Lisäksi, jotta työntekijät välttyisivät epävarmuuden tunteelta ja sen aiheuttamilta ongelmilta, työntekijöitä koskevat asiat tulisi ratkaista ajoissa. Nämä tutkimukset ovat Suomen mittavimmat henkilöstöön liittyvät kuntaliitostutkimukset, jotka on toteutettu viidessä eri kuntaliitokunnassa.

Kuntaliitoksien myötä tapahtuneet muutokset ovat hyvin kunta- ja organisaatiokohtaisia, eikä kuntafuusio välttämättä näy kaikissa toimijoissa yhtä voimakkaasti. Toisessa toimipisteessä muutos ei näy välttämättä ollenkaan ja samassa kunnassa toisaalla henkilöstö voi joutua vaihtamaan toimipistettään.

Kuntarajojen muuttuessa toimipisteitä saatetaan myös yhdistellä, jolloin työyhteisöt sekoittuvat. (Koski & Vakkala 2007, 61.) Tutkimuksissa on vertailtu kuntaliitosten aiheuttamia muutoksia toimialoittain (sosiaali- ja terveys, opetus ja kulttuuri, tekninen ala sekä talous ja hallinto). Muuttujina ovat olleet uusi työyhteisö, uusi työympäristö, uusi esimies ja uudet työkaverit. Eniten muutoksia on tapahtunut talouden ja hallinnon alalla, teknisen alan ollessa toisena ja sosiaali- ja terveystalouden kolmantena. (Stenvall ym. 2008, 85.)

3 TYÖN HALLINTA

3.1 Työn hallinnan osa-alueet

Työsuojeluhallinnon mukaan työn hallinta tarkoittaa työntekijän valtaa hallita ja mahdollisuutta vaikuttaa työhön liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Se voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: työn monipuolisuuteen, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin sekä työyhteisön sosiaaliseen tukeen. Työn hallinnalla vaikutetaan töiden järjestelyn suunnitteluun, toteutukseen ja aikataulutukseen (Työnhallinnan osa-alueet, Työsuojeluhallinto 2010.)

Työn hallinnan ollessa kunnossa, työntekijä on sitoutunut työhönsä ja työ on laadukasta. Hyvä työn hallinta lisää työssä viihtymistä edistämällä työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä terveyttä, kun taas huono työn hallinta lisää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden sairastuvuuden riskiä. Lisäksi huono työn hallinta lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. Työn kehittämisen yhtenä osa-

alueena on työnhallinnan kehittäminen, jonka puutteet näkyvät työn kuormituksen sekä työyhteisön keskuudessa kitkana ja sen myötä heikkona työilmapiirinä. Muutostilanteessa työtä voidaan hallita paremmin kehittämisen ja kouluttamisen avulla. (Työn hallinta ja henkinen hyvinvointi, Työterveyslaitos 2010.)

Tarkasteltaessa työn hallintaa työsuojeluhallinnon (2010) jaottelun mukaisesti työn monipuolisuuden tavoitteena on luoda työntekijälle edellytykset käyttää erilaisia taitoja ja osaamista työssään. Yksipuolisissa tehtävissä työntekijän taidot jäävät helposti hyödyntämättä. Työ voi olla toisaalta hyvinkin vaihtelevaa ja edellyttää työntekijältä monipuolista tietojen ja taitojen käyttämistä. Toisinaan työntekijällä voi olla mahdollisuus valita useiden toimintatapojen joukosta hänelle itselleen sopivin ja mielekkäin työskentelytapa. Kun työntekijöiltä edellytetään enemmän vastuun ottamista, he tarvitsevat silloin enemmän työhönsä liittyvää päätösvaltaa. (Työnhallinnan osa-alueet, Työsuojeluhallinto 2010.)

Osallistumismahdollisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta osallistua työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöään koskevien päätösten suunnitteluun. Ennalta tiedottaminen tulevasta muutoksesta antaa työntekijälle aikaa valmistautua. (mt.)

Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi omiin työtehtäviin, työvälineisiin ja -menetelmiin, työtahtiin, työtehtävien suoritusjärjestykseen sekä töiden jakoon ja aikataulutukseen. Vaikuttaminen voi kohdistua laajempiin kokonaisuuksiin, kuten työnteon yhteisiin sääntöi-

hin. Hyvä perehdyttäminen työhön auttaa omien työtehtävien hallinnassa, yhteisten sääntöjen sopimisessa sekä niiden noudattamisessa. Näin työntekijä oppii käyttämään omaa harkintaansa aikatauluttamalla ja järjestelemällä työtehtäviään. (mt.)

Työyhteisön sosiaalinen tuki on työyhteisöltä saatavaa apua, tukea ja arvostusta. Tärkeäksi ja usein myös haastavaksi on osoittautunut esimieheltä ja työtovereilta saatava tuki. Avun antaminen ja vastaanottaminen on helppoa toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä, koska ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Työyhteisön toimivuus ilmenee avun ja tuen antamisena, vastuuntuntona, avoimena mielipiteiden ilmaisuna, muiden arvostamisena, palautteen antamisena ja taitona ristiriitojen selvittelyyn. Työn kova aikapaine ja kiire voivat myös vaikeuttaa vuorovaikutusta. (mt.)

Työhyvinvoinnin ensimmäisellä portaalla ovat psykofysiologiset perustarpeet, joihin kuuluvat muun muassa työn kuormittavuus, terveelliset elintavat ja työterveyshuolto. Työn kuormittavuus koostuu kokonaisuudessaan työn ja vapaa-ajan vaikutuksista työntekijään. Työntekijän saadessa riittävästi lepoa suhteutettuna työn vaativuuteen, hyvinvointi pysyy tasapainossa ja vastaa työntekijän ominaisuuksia. Mikäli lepoa ei tule riittävästi, työntekijän on tehtävä lisääntyvästi ponnisteluja, jaksakseen työskennellä. Ihminen tarvitsee niin henkistä kuin fyysistä kuormitusta jaksakseen työskennellä. On kuitenkin työntekijäkohtaista, kuinka työn kuormittavuus koetaan. Toiset kaipaavat jatkuvaa muutosta ja haastetta, kun taas toiset voivat kokea sen hyvinkin stressaavana. (Rauramo 2008, 37–39.)

3.2 Muutosten hallinta ja työn kehittäminen

Muutosten hallinta ja työn kehittäminen ovat merkittäviä työhyvinvoinnin kysymyksiä. Työhyvinvointia edistävät parhaiten työntekijöiden ja työyhteisön aktiivisuus sekä työn hallinnan ja kehittämisen vaikuttamismahdollisuudet, jotka ovat muutostilanteissa vaarassa kadota. Hyvinvoinnin kannalta on keskeistä, miten mielekkääksi ja hallittavaksi työntekijät kokevat työnsä. (Muutoksen hallinta ja kehittäminen, Työterveyslaitos 2010.)

Vuonna 2008 sosiaalitoimen työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet työtehtävien ja työtahdin suhteen katsottiin nousseen. Sitä vastoin töiden jakoon liittyvät vaikutusmahdollisuudet olivat laskeneet. (Kunta-alan työolobarometri 2008, 14.) Vuonna 2009 tuloksissa tapahtui muutos, kun sosiaalitoimen työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet olivat hieman heikentyneet (Kunta-alan työolobarometri 2009, 17). Työturvallisuuskeskuksen kuntaryhmä on julkaissut vuoden 2009 erillisen, kunta-alan työolobarometrin. Tutkimuksen mukaan kunta-alan työntekijöistä 83 % kokee voivansa vaikuttaa työpaikkansa kehittämiseen omalla osaamisellaan. (Kunta-alan työolobarometri, Työturvallisuuskeskus 2010.)

Rauramon (2008 169–170) työhyvinvoinnin viidennellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarve. Työmotivaation säilyttämisen kannalta on tärkeää työn jatkuva kehittyminen, oppimiskokemukset, onnistumiset ja aikaansaamisen tunteet. Työnkuvan vastaaminen yksilön ominaisuuksiin, arvoihin ja tavoitteisiin edistävät oppimista. Oppimista edistävä tekijä on myös työn soveltuminen työntekijän elämäntilanteeseen. Lisäksi työn tauottaminen ja jaksotta-

minen, sopivasti vaativiin ja helpompiin tehtäviin, lisäävät vireyttä ja edistävät oppimista.

Yhtenä työn kehittämisen menetelmänä on työnohjaus, joka perustuu keskusteluun ja toiminnallisiin menetelmiin. Tätä voidaan toteuttaa tavoitteellisesti ja luottamuksellisesti yksilö-, pienryhmä- tai työyhteisötoimintana, yhdessä koulutetun työnohjaajan johdolla. Työnohjauksen tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä työssä jaksamisen turvaaminen. Sitä voidaan tarjota joko sisäisenä tai ulkoisena palveluna. Työnohjaus on työkaluna johdon ja henkilöstön valmiuksien kehittämisessä, jotta he pystyisivät vastaamaan paremmin työelämän erilaisiin haasteisiin ja varautumaan muutoksiin. Työnohjaus antaa valmiuksia tarkastella omia työtapoja sekä organisaation tai työyhteisön toimintaa. Sen avulla voidaan edistää ammatillista kasvua ja yhteistyötä sekä selkiyttää työrooleja ja luoda yhteinen käsitys työn tarkoituksesta ja tavoitteista. (Mts. 171.)

4 TYÖILMAPIIRI

4.1 Ihmisen tarve kuulua ryhmään

Työhyvinvoinnin portailla, kolmannella askelmalla on liittymisen tarve. Ihmillä on luontainen tarve kuulua johonkin ryhmään, sillä ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa itsetunto muotoutuu ja vahvistuu. Rauramo (2008, 122–124) on kuvaillut yhteisyyden tunnetta yhteiskunnan koossa pitävänä voima-

na ja yhteisöön kuulumista yksittäisen henkilön tärkeimpänä voimavarana. Työelämässä tämä ryhmä on työyhteisö, joka yhdessä organisaation ilmapiirin ja esimiehen johtamistyylin kanssa muodostaa työilmapiiriin. Hyvä työilmapiiri luo turvallisuutta, jonka sijoittuu toiselle portaalle.

Yhteisöllisyyttä tukee tutkimustulos, jonka mukaan suomalaisista suurin osa tekee työtä yhdessä toisten ihmisten kanssa. Ainoastaan yksi prosentti työskentelee yksin. Tutkimusten mukaan naisista 71 % ja miehistä 64 % mainitsevat yleisimmäksi työviihtyvyyttä lisääväksi tekijäksi suhteet toisiin työntekijöihin. Prosenttiosuus on noussut 2000-luvun aikana ja tämä on huomattu erityisesti kunta-alalla hyvinvointipalveluissa kuten terveydenhoidon ja sosiaalialan ammattiryhmissä. Viihtymisellä on vaikutusta myös työn tuloksellisuuteen, koska silloin tiedonvälitys toimii paremmin sekä ongelmatilanteissa avun pyytäminen, antaminen ja tarjoaminen helpottuvat. (Lehto & Sutela 2008, 77, 191.)

Rauramon (2008, 109–110, 125) mukaan tiedon panttaus, ikävä juoruilu, epäasiallinen käytös, häirintä, kiusaaminen, väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ovat nykyään työelämän ongelmia. Epäkohtia tulisi pyrkiä käymään läpi mahdollisimman nopeasti, sillä pienet ongelmat on helppo hoitaa heti. Isompien ongelmien kohdalla tulisi laatia suunnitelma ja aikataulu sekä vastuuhenkilö ongelmien ratkaisemiseksi. Näin lisätään luottamusta työyhteisössä sekä lisätään työn sujuvuutta ja laatua.

Työilmapiirin on todettu vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon sekä organisaation menestymiseen. Hyvä työilmapiiri kannustaa

työntekijöitä tuomaan esille ideoita, kehittämään työtä, kokeilemaan uutta ja sen myötä sitoutumaan työhön. Niin monta kuin on työntekijää, niin monia tunteita työpaikalla voidaan havaita. Sekä myönteiset että kielteiset tunteet viestivät yhteisöllisyydestä ja koko yhteisön mielialasta ja muodostavat siten työilmapiiriä. Työilmapiiriin vaikuttaa myös työpaikan kulttuuri; miten asioita on opittu hoitamaan, millainen työmoraali on, millaisia sääntöjä noudatetaan sekä miten muun muassa työtovereita ja asiakkaita kohdellaan. (Paasi-vaara 2009, 31, 59–61.)

Maija -Liisa Nakari (2003, 12, 141, 165) on tehnyt väitöskirjan työhyvinvoinnista. Tutkimuksen kohteina ovat olleet julkisen sosiaali- ja terveystalouden tuottavan organisaation työntekijät. Tutkimus on toteutettu muun muassa ilmapiiirikyselyjen avulla ja siten seuraamalla työyhteisöä kuuden vuoden ajan. Tutkimuksessa on etsitty työilmapiirin ja hyvinvoinnin yhteyksiä toisiinsa ja kuinka ne voivat muuttua. Tutkimuksessa todettiin työilmapiirin ja hyvinvoinnin vaikuttavan toisiinsa: Työyhteisön hyvällä ilmapiirillä näytti olevan stressikokemuksia ja sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus. Sitä vastoin stressitekijöiksi havaittiin työntekijöiden välinen luottamuksen puute sekä ongelmien avoin käsittelemättömyys.

2000-luvulla tehtyjen työilmapiiritutkimuksien mukaan työntekijät pitävät keskustelua työn järjestelystä ja ongelmista riittämättömänä. Sekä tyytymättömien naisten että miesten määrä on viime vuosina kasvanut. (Lehto & Sutelala 2008, 78.) Vuonna 2009 tehdyn kunta-alan työbarometrin mukaan työpaikkojen ristiriidat ovat vähentyneet edellisvuoteen verrattuna. Kuitenkin sosiaalitoimen henkilöstöryhmien väliset ristiriidat ovat lisääntyneet. (Kunta-alan työolobarometri 2009, 12.)

4.2 Ristiriitoja tuntemuksissa

Työntekijät kokevat muutoksen aikana monenlaisia tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta työpisteiden muuttumisen ja toimintatapojen muutosten vuoksi (Multamaa 2010, 13; Koski & Vakkala 2007, 47). Vaikkei oman työyhteisön käytännöissä tapahtuisikaan suuria muutoksia, tutkimusten mukaan henkilöstö kokee huolta. Kuntaliitoksen aiheuttamat muutokset koetaan niin yksilö- kuin työyhteisön näkökulmasta eri tavoin, peilaten omaan elämäntilanteeseen ja kokemuksiin. (Stenvall ym. 2008, 85, 87.) Toisille työntekijöille jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä, kun taas toisille sillä on suuri merkitys, jota pelätään tai josta innostutaan. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Muutoksen valmisteluvaiheessa työntekijöille voi syntyä kuva hallitsemattomasta ja ennakoimattomasta tilanteesta, kun tulevasta ei ole vielä tarkkaa tietoa ja vaikutuksetkin ovat epäselviä. Myös huoli muutoksen vaikutuksista omiin työtehtäviin ja omaan jaksamiseen voivat kasvaa. Tuolloin tiedon tarve lisääntyy ja tukea haetaan niin työtovereilta kuin esimiehiltä. (Stenvall ym. 2008, 87, 95.)

Stenvallin ja muiden (2008, 95, 97–98) tutkimusten mukaan noin kolmannes vastanneista on kokenut muutoksessa voimakasta epävarmuutta, jota yli puolet ei ole kokenut. Lisäksi yli puolet työntekijöistä ja kaksi kolmasosaa esimiehistä kokee tiedon ja keskustelun tarpeen lisääntyneen. Muutoksen kokeneet työntekijät ovatkin tuoneet esille, kuinka tärkeää on oppia sietämään epävarmuutta, huolta ja epätietoisuutta. Muutospaineet voivat joko yhdistää tai erot-

taa työntekijöitä toisistaan. Vaikka kuntaliitoksen tuomat muutokset on voitu kokea raskaina, se on voinut tuoda kaivattua muutosta työtehtäviin ja -yhteisöön. Muutoksesta selviäminen tuo itsevarmuutta ja muutosvalmiuksia.

Turvallisuuden tarpeen todettiin aiemmin sijoittuvan työhyvinvoinnin portailla toiselle portaalle. Muutos itsessään luo työntekijöille turvattomuuden tunnetta, mikäli muutoksia tapahtuu liian usein ja nopeasti. Turvattomuuden tunne sitä vastoin aiheuttaa muutosvastarintaa, jota käsittelemme ”Johtaminen ja muutos” -kappaleessa tarkemmin. (Rauramo 2008, 85–87.) Kuntaliitosten toteutuessa työntekijöille turvallisuutta on luonut puitelaki, joka turvaa työntekijöille irtisanomissuojan. Tämä suoja on niin vanhalla kuin uudellakin työnantajalla työskentelyä jatkaville. Työnantajat eivät saa irtisanoa työntekijöitään viiteen vuoteen, ellei työntekijä kieltäydy annetusta työtehtävästä tai virasta. (L 9.2.2007/169.)

5 JOHTAMINEN JA MUUTOS

5.1 Johtamisella hyvinvointia

Johtaminen on keskeinen työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä ja kehittämisen tärkeä osa. Johtaminen heijastuu kaikkeen siihen mitä organisaatiossa tehdään. (Juuti & Vuorela 2004, 5.) Johtaminen on ohjausta, seuranta ja palauteviestintää, toisen yksilön tasavertaista ja vuorovaikutteista kohtaamista, innostamista, analysointia, suunnittelua, päätöksentekoa, kehittämistä, dele-

gointia, vaatimista ja valvontaa. Sen tulisi olla osaamista tukevaa, ammattitaitoista ja oikeudenmukaista. Johdon tulee osata jakaa työtä sopivasti, mutta kantaa vastuuta myös itse. Tällöin se vaikuttaa myös merkittävästi työntekijöiden, työyhteisöjen sekä koko organisaation oppimiseen. (Rauramo 2008, 146, 169–170.)

Johtajuudessa voidaan nähdä tapahtuneen muutosta. Siinä on menty keskustellevampaan suuntaan ja työmääräysten sanelijan ja työn valvojan roolista on muutettu motivoijaksi ja innostajaksi. Tällaisessa johtamisessa korostuvat muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten mukaan saaminen ja sitouttaminen. (Rauramo 2008, 148.) Tämä luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Työhön osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä herättää uusia ideoita. Esimiehen työ on erilaisten näkökulmien huomioimista, joiden avulla yhteiset päämäärät voidaan saavuttaa. (Juuti & Vuorela 2004, 19; Muutosjohtaminen, Työterveyslaitos 2010.)

Työhyvinvoinnin neljännellä askelmalla on arvostuksen tunne, jossa johdon ja alaisten välisillä suhteilla on merkittävä rooli. Hyvään johtamiseen kuuluu palautteen antaminen ja palkitseminen sekä tunnustukset hyvästä työsuorituksesta. Paras tunnustus työstä tulee välittömästi, tilannekohtaisesti, mutta myös pidempiä kehityskeskusteluja tarvitaan palautteen antamiseksi. Työhyvinvoinnin näkökulmasta heikentävä tekijä on, ettei työntekijä saa palautetta, mikä voi aiheuttaa tarpeettomuuden ja merkityksettömyyden tunteita. (Rauramo 2008, 152–153.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia sopivasta työnkuormittavuudesta työyhteisössä ja yksilötasolla sekä ennaltaehkäistä ja hallita ylikuormittumista. Esimiehen on tunnistettava ja puututtava ajoissa kuormittumista lisääviin tekijöihin. Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja syitä haetaan työpaikoilta ja esimiehestä. Esimies on vastuussa työntekijän työoloista, ja näin ollen terveydestä, turvallisuudesta ja kehittämisestä. Nykyelämässä esimiehiin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat kasvaneet valtavasti. (Mts. 146–147.)

Esimieskin tarvitsee tukea, mikä on parasta omalta työyhteisöltä saatuna. Esimies ei saa eristäytyä työyhteisöstään eikä työyhteisö saa jättää häntä yksin. Myös ylemmän johdon tuki ja arvostus vaikuttavat esimiehen jaksamiseen, mikä heijastuu siten koko työyhteisöön. Työtyytyväisyystutkimukset ja työstressikyselyt ovat hyviä välineitä mitata esimies-alaissuhteiden toimivuutta. Tutkimuksista ja kyselyistä saadut tulokset tulee käsitellä asiallisesti, perusteellisesti, avoimesti ja rakentavasti. Tarvittaessa voidaan pyytää apua ulkopuoliselta konsultilta tai omasta terveydenhuollosta. (Mts. 147, 149.)

Työolobarometrin mukaan kunta-alan esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat ovat parantuneet viime vuosien (2008 ja 2009) aikana (Kunta-alan työolobarometri 2008, 10; Kunta-alan työolobarometri 2009, 12). Kaikkia ihmissuhdekonflikteja ei voida ratkaista työtä tai työoloja parantamalla, eikä kaikkia ongelmia ole aiheellista käsitellä koko työyhteisön kesken. Esimerkiksi johtamiskäyttäytymiseen liittyvissä ongelmissa paras tapa on käsitellä niitä kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä. (Rauramo 2008, 149.)

5.2 Johtaminen muutostilanteessa

Muutosjohtamisessa on kyse muutoksen sisällön ja toteutustavan hallinnasta. Toteutustavasta huolehdittaessa huomio kiinnitetään muutoksessa oleviin erilaisiin näkökulmiin ja tarpeisiin (Muutosjohtaminen, Työterveyslaitos 2010). Stenvallin ja muiden (2007, 26) mukaan muutoksen toteuttamistapoja ja teorioita on monenlaisia, joihin liittyy monia näkemyksiä, kuinka muutosta tulisi johtaa. He mainitsevat tyypillisimmäksi jaotteluksi reagoivan ja ennakkoivan muutoksen toteuttamisen. Reagoivassa muutosjohtamisessa reagoidaan eri tilanteisiin tapahtumien mukaan, kun taas ennakoivassa muutoksen johtamisessa pyritään ottamaan huomioon tulevaisuuden näkymät ja suunnittelemaan työtä kehityksen mukaisesti.

Esimiesten roolit muutoksen alla ovat monenlaiset, sillä he ovat mukana sekä hallinnollisissa tehtävissä että lähellä omaa työyhteisöään. Esimiehien arvioidessa omien esimiestensä toimintaa, tutkimuksessa paljastui esimiesten ajan kuluneen kuntaliitosprosessin hallinnollisiin tehtäviin ja siitä syystä varsinainen esimiestyö jäi vähäiseksi. Ongelmia on huomattu myös työtehtävien rajauksissa, sillä kuntaliitoksien myötä esimiehille ei ole enää niin paljon tehtäviä tarjolla kuin ennen. Oman työn jatkuvuus tulevaisuudessa aiheuttaa esimiehille epävarmuutta johtamisessa ja muutoksen eteenpäin viemisessä. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että esimiehen tulisi toimenpiteillään osoittaa ja antaa aikaa myös työyhteisölleen, jotta läsnä oleva johtajuus toteutuisi työyhteisössä (Stenvall ym. 2008, 71–75.)

Stenvall ja muut (2008, 83) ovat pohtineet, eikö muutos vaadi poikkeavaa toimintaa esimiehiltä, sillä heidän tutkimuksessaan yllättävänä tuloksena saatiin, ettei esimiestoiminta ollut muuttunut muutosvaiheessa. Aikaisemmin Stenvallin ja muiden (2007, 60–61, 70–71) mielestä muutoksessa työntekijöiden työnkuvat ja esimiesten vastualueet voivat olla epäselvät, jolloin muutoksen vakiintuminen hankaloituu. Muutosjohtajuudella tulisi turvata henkilöstön työskentely ja työn tuottavuus. On kuitenkin hyvä muistaa, että esimies elää itsekin muutoksen keskellä epävarmuudessa. Johtajan on kyettävä tekemään päätöksiä, jotta päästäisiin haluttuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Muutostilanteessa esimiehen tulee olla läsnä ja herättää henkilöstössä luottamusta. Lisäksi johtajalla tulee olla rohkeutta tarttua ongelmiin ja laittaa itsensä likoon.

Muutoksesta vastaavat johtavat virkamiehet, mutta merkittävässä roolissa ovat keski- ja lähijohto, jotka tietävät parhaiten työntekijöiden ja organisaation tarpeista. Muutoksen yhteydessä haasteena nähdään johtajan kyky motivoida ja ylläpitää työntekijöiden innostusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 50, 91.) Rauramon (2008, 149) mukaan työntekijät kokevat, etteivät johto ja työntekijät keskustele tarpeeksi keskenään ja yhteisiä keskusteluja kaivataan enemmän. Tässä tilanteessa esimerkiksi yhteisien kokouksien ja palavereiden pitäminen vahvistaisi yhteisen tavoitteen näkemistä ja auttaisi selventämään muutoksen merkitystä (Stenvall & Virtanen 2007, 50, 91).

Juutin ja Virtasen (2009, 140) mielestä organisaatiomuutoksen täydelliseen menestykseen ei ole täydellisiä ohjeita, koska kaikki riippuu pitkälti kyseessä olevan työyhteisön johtamis- ja organisaatiokulttuurista. Kun työyhteisössä ollaan avoimia ja kehitetään muutosta yhdessä, muutos on mahdollisuus (Rauramo 2008, 90).

5.3 Laki yhteistyötä ohjaamassa

Laki, joka liittyy olennaisesti kuntaliitosten toteuttamiseen, on vuonna 2007 voimaan tullut laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Tavoitteena on antaa kunnan työntekijöille mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen yhdessä työnantajan kanssa, antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin päätöksiin sekä edistää palveluiden tuloksellisuutta ja työelämän laatua. (L 13.4.2007/449.)

Lain mukaan työnantajien tulee yhdessä työntekijöiden kanssa käsitellä yhteistoiminnassa muun muassa muutoksia kunnan palvelurakenteessa, kunta-jaossa ja kuntien välisessä yhteistyössä, jotka vaikuttavat työntekijöiden asemaan. Työnantajan tulee neuvotella muutosten toteuttamisesta ja vaikutuksista ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Työntekijän pyynnöstä asioiden käsittelyyn hänen puolestaan voi osallistua luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön nimeämä edustaja. Mikäli edellä mainitussa tilanteessa kuitenkin katsotaan, että kunnan viraston, laitoksen tai muun toimintayksikön toiminta vaarantuu tai on olemassa muita painavia syitä, voidaan päätöksiä tehdä ilman yhteistoimintamenettelyä. Tästä työnantajan tulee kuitenkin antaa kirjallinen selvitys työntekijälle. (L 13.4.2007/449.)

Usein ajatellaan, että tasa-arvoisuus näkyy työpaikoilla esimerkiksi työntekijöiden tasavertaisena kohteluna. Rauramo (2008, 126–127) sitä vastoin korostaa, ettei tasa-arvoinen kohtelu ole samalla tavoin kohtelemista. Hänen mukaansa tasa-arvoisuus merkitsee yksilöiden eroavaisuuksien, erilaisten

tarpeiden ja vahvuuksien huomioimista. Kyseessä on silloin näkökulma, jossa työntekijä itse kokee tulevansa kohdelluksi tasa-arvoisesti. Stenvall ja muut (2008, 96) ovat nostaneet tutkimuksissaan esille työntekijöiden kokemukset eriarvoisuudesta, koska työntekijät ovat kokeneet, ettei heitä ole kuunneltu tasapuolisesti muutoksen aikana.

Ongelmien ja onnistumisten avoimen käsittelyn on todettu auttavan työntekijöitä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Työntekijöiden heikko osallistuminen muutokseen hidastaa tavoitteisiin pääsemisen sisäistämisessä ja sitoutumisessa. Tutkimusryhmä on pohtinut, mistä johtuu etteivät työntekijät tutkimusten mukaan haluaisi osallistua muutoksen toteuttamiseen. Yhtenä syynä tähän on nähty turhautumisen tunne osallistumiseen ja toisaalta halu keskittyä perustyöhön. (Mts. 90–91.)

Yhdeksi työssä viihtymistä vähentäväksi tekijäksi on todettu, ettei tietoa anneta ajoissa (Lehto & Sutela 2008, 196). Johdolla ja esimiehillä onkin vahva rooli tiedottamisessa. Johtajat voivat pimittää tietoa tai antaa sitä liikaa, jolloin se voi antaa kuvan määräävästä johtamistyylistä (Hobeche 2007, 22.) Tarkoituksenmukaista olisi kertoa työyhteisössä kaikki tarpeellinen tieto, mutta tulisi miettiä onko kaiken tiedon jakaminen työyhteisölle tarpeellista vai aiheuttaako se ahdistusta. Paras mahdollinen tilanne on, että organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja osallistuvat organisaation kehittämiseen. On hyvä muistaa, että työntekijöitä kiinnostaa enemmän se, kuinka muutos vaikuttaa heidän työhönsä kuin se, että millaisia suuria linjauksia on tulossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 64, 113.)

5.4 Muutos – mahdollisuus tai uhka

Muutokseen kuuluvat niin positiiviset kuin negatiiviset tuntemukset. Osa työyhteisöstä näkee muutoksessa hyvää, kun taas osa voi vastustaa muutosta. Kielteiset tuntemukset muuttuvat pikku hiljaa myönteisiksi, kun koetaan onnistumisia. Tämä vaatii kuitenkin vanhojen tapojen poisopettelemista ja uusien tapojen sisäistämistä. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 228–229.) Työntekijät vastustavat yleensä työpaikoilla tapahtuvia muutoksia sen vuoksi, koska ne kohdistuvat ihmisryhmiin ja ne koetaan johdon tekeminä muutoksina, vaikka ne eivät teoriassa sinänsä ole yksityiselämässä tapahtuvia muutoksia ihmeellisempiä (Arikoski & Sallinen 2008, 45).

Nakarin (2003, 94) tutkimuksessa Laakson ja Möttösen mukaan vain pieni osa henkilöstöstä kannatti muutoksia muutosvaiheen alussa. Vastustus oli suurinta johtotehtävissä toimivien keskuudessa. Viisi vuotta myöhemmin suppeamman kyselyn tulosten mukaan vastustus oli pienentynyt ja johtotaso oli muuttanut mielensä uudistuksille myönteiseksi. Seuraavan kolmen vuoden jälkeen muutosta vastusti enää muutama. Nakari onkin todennut tulosten kuvaavan hyvin erilaisia muutosvaiheita.

Työhyvinvoinnin portailla muutosvastarinta sijoittuu toiselle askelmalle, turvallisuuden tarpeeseen. Kuten jo aiemmin todettiin, turvattomuuden tunteita koetaan, kun muutoksia on liikaa ja ne tapahtuvat liian nopeasti. Negatiivisuus eli muutosvastarinta on tuolloin luonnollinen reaktio, varsinkin jos työntekijä kokee, ettei itse pysty vaikuttamaan muutokseen. Muutosvastarinta voidaan nähdä myös positiivisena asiana, jos työntekijät pystyvät keskustele-

maan kriittisesti, mutta asiallisesti. (Rauramo 2008, 87–88.) Kriittisyyttä jopa tarvitaan, jotta muutokselle saadaan perusteluita ja välttyttäisiin virheiltä (Nevalainen 2007, 143).

Muutoksen vaiheessa tullaan harvemmin ajatelleeksi, että johto ja työntekijät elävät muutoksen eri vaiheita. Johto on saanut tiedon muutoksesta aikaisemmin ja on ehtinyt käsitellä asiaa mielessään ennen kuin saattaa tiedon työyhteisölle. Tämän vuoksi voikin olla, ettei johto ymmärrä työntekijöiden muutostavastarintaa ja turhautuu reaktioihin. Olisi siis ymmärrettävä, että muutoksen käsitteleminen niin tiedostetusti kuin tiedostamatta vie aikaa. Muutoksessa olisi annettava tilaa, joka antaa mahdollisuuden rakentavalle keskustelulle tilanteeseen sopeutumiseksi. (Arikoski & Sallinen 2008, 41–42, 65.) Lisäksi työntekijän on tiedettävä oma roolinsa muutoksessa ja sen jälkeen sekä kuinka muutos vaikuttaa työntekoon. Tiedostamisen jälkeen voidaan aidosti sitoutua tapahtuvaan muutokseen. (Paasivaara 2009, 64; Rauramo 2008, 148.)

6 HYVINVOINTIA TUTKIMASSA

6.1 Tutkimuskysymykset ja menetelmä

Työssä on ollut tavoitteena tutkia työntekijöiden kokemuksia, miten heidät on otettu mukaan työn organisointiin kuntaliitoksen aikana ja millaisena he kokevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä. Lähtökohtaisesti ajattelimme kuntaliitoksista aiheutuvien muutosten rasittavan työntekijöiden työhyvinvointia ja

sitä kautta asettavan haasteita työssäjaksamiselle. Haastateltavaa työyhteisöä mietittäessä, halusimme lähestyä työyhteisöä, jossa tiedettiin tapahtuneen useita muutoksia. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä olivat:

- Millainen merkitys johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella oli muutoksen aikana?
- Millaisia tuntemuksia kuntaliitos herätti työntekijöissä? Miten kuntaliitos vaikutti työhyvinvointiin?
- Mikä auttoi jaksamaan muutoksen aikana?

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin etsimään vastauksia opinnäytetyössä käytettyihin teemoihin pohjautuen. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, koska haluttiin saada selville työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jolla työntekijöiden näkökulmat saatiin kattavasti esille. Teemahaastattelua käytettäessä haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa näkökulmiaan vapaamuotoisemmin ja laajemmin kuin mitä tutkija on osannut ennakkoon odottaa. Tätä kyselylomake ei olisi mahdollistanut. Lisäksi haastattelu mahdollisti vastausten tarkentamisen ja perustelemisen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 155, 193–195.)

6.2 Tutkimuksen eteneminen

Syksyllä 2009 meille tarjoutui mahdollisuus tehdä yhteistyötä Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen ParasSos -hankkeen kanssa. Kuntaliitoksien ja työhyvinvoinnin yhteyttä työntekijän näkökulmasta on tutkittu vielä vähän, jonka vuoksi opinnäytetyön tutkimusaihe on nähty tarpeelliseksi ja uutta tietoa an-

tavaksi. Näin muodostui tutkimusaihe: Miten työntekijät ovat kokeneet kuntaliitoksen.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa menetelmänä olivat yksilölliset teemahaastattelut, jotka toteutettiin eri tasoilla työskenteleville työntekijöille. Haastatteluiden avulla kartoitettiin työntekijöiden kokemuksia muutoksista ja niiden vaikutuksista heidän työhyvinvointiinsa. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä olivat: Millainen merkitys johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella on muutoksen aikana? Millaisia tunteita kuntaliitos herätti työntekijöissä, miten kuntaliitos vaikutti työhyvinvointiin? Ja mikä on auttanut jaksamaan muutoksen aikana? Haastattelun kysymykset (ks. liite 2) pohjautuivat Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmään työhyvinvoinnista sekä lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Kysymyksiä ei esitetty työntekijöille tietyssä järjestyksessä.

Aloitimme varsinaisen työn kartoittamalla lähdekirjallisuutta. Työhyvinvoinnista ja johtamisesta oli saatavilla runsaasti teoksia. Ongelmaksemme koitui-kin työn sisällön rajaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö on määritelmässään jakanut työhyvinvoinnin tekijät työntekijän terveyteen ja jaksamiseen, työpaikan turvallisuuteen, hyvään työn hallintaan, työilmapiiriin ja johtamiseen (Työhyvinvointi, Sosiaali- ja terveysministeriö 2010). Määritelmän pohjalta rajasimme työmme kolmeen teemaan: Työn hallintaan, työilmapiiriin ja johtamiseen. Myös tutkimuskysymykset on laadittu näiden teemojen mukaisesti (ks. liite 2).

Tutkimuskohteeksi valittiin eräs sosiaalipalveluiden työyhteisö, jonka asiakaskunnassa havaitsimme yhtymäkohtia kuntoutuksenohjauksen asiakaskunnan kanssa. Lisäksi valittiin tietoisesti työyhteisö, joka on kokenut monikuntaliitoksen aiheuttamia muutoksia. Kuntaliitos on merkinnyt heille toimipisteiden yhdistämisiä ja työntekijät ovat siirtyneet samaan työyksikköön. Muutoksen myötä vanhojen toimipisteiden työkulttuureja on alettu yhdistellä ja tämän kehittämisvaiheen on nähty jatkuvan edelleen.

Tutkimusluvan saatuaamme olimme yhteydessä valittuun työyhteisöön sähköpostitse, jossa noin 15 työntekijälle kerrottiin haastattelun teemat, mutta ei tarkempia kysymyksiä (ks. liite 1). Tavoitteena oli saada viidestä kymmeneen haastattelua. Heistä vain yksi otti meihin yhteyttä. Olimme yhteydessä työyhteisöön uudelleen, mutta emme saaneet yhtään vastausta. Esimiesten kautta saimme tiedon mahdollisista, uusista haastatteluun haluavista, joille lähetimme seuraavaksi sähköpostia. Heistä kaksi ilmoitti halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Lopuksi, haastatteluja toteutettaessa saimme vielä kaksi haastattelua lisää. Saatujen haastattelujen määrä oli lopulta siis viisi ja mukana oli sekä työntekijä- että esimiesasemassa olevia.

Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, mutta jälkikäteen saimme kuulla, että haastatelluista kahta oli kehoitettu osallistumaan haastatteluun. Saimme käsityksen, etteivät kaikki työntekijät olleet edes lukeneet sähköpostiamme, mikä luonnollisesti vaikutti haastattelujen saantiin.

Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen niistä litteroitiin tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi nousseet asiat. Sisällön analyysissä ideana on kertoa aineiston

sisältö sanallisesti, sisältöä muuttamatta. Näin ilmiö saadaan kuvattua selkeästi. Tutkimuksen tulokset luokiteltiin värien avulla opinnäytetyössä käytettyjen teemojen mukaisesti. Luokittelussa etsittiin samankaltaisuuksia, mutta esille tuotiin myös eriäviä mielipiteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 93, 108–110.) Samalla tarkistimme, että kaikki haastatellut työntekijät vastasivat ennalta suunniteltuihin kysymyksiin. Luokittelu osoitti, että saimme kysymyksiin kattavasti vastauksia. Ainoastaan kehitysideoita kysyttäessä vastauksia ei saatu kaikilta.

Seuraavaksi käsittelemme tutkimuksemme tuloksia. Salassapidosta on sovittu, ettei opinnäytetyössä tuoda julki kuntaa, työntekijöiden henkilöllisyyttä, ammattinimikkeitä ja tulosityksikköä. Myöskään autenttisia eli suoria lainauksia ei työssä voida käyttää, jonka vuoksi jokaisen kappaleen alussa on sitaattija Stenvallin ja muiden (2007, 2008) tutkimuksista. Niissä korostuvat hienosti haastatteluidemme ydinajatuksukset, jotka auttavat selkiyttämään tutkimustuloksiamme. Teemoittain kerrottujen tutkimustulosten jälkeen olemme vertailleet niitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

6.3 Tulokset

6.3.1 Työn hallinta

Liitoksen valmistelussa ja sen yhteydessä keskustelua on ollut suhteellisen paljon mutta vaikutelma on, että on jaksettu kuunnella mutta ei ole kuultu. Työntekijöiden kokemusta, ammattitaitoa ja tietoja ei ole arvoistettu, vaan ratkaisut on tehty johdon omien näkemyksien mukaan. (Stenvall ym. 2008, 62.)

Työhallinnan osa-alueelta työntekijöiltä kartoitettiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia muutoksen aiheuttamiin työjärjestelyihin, ovatko heidän työtehtävänsä selkiytyneet, käsitelläänkö muutoksen aiheuttamia työjärjestelyjä vielä työyhteisön kesken, sekä mitä kehitettävää he näkevät työyhteisössään (ks. liite 2).

Muutostilanteen vaikuttamismahdollisuuksia kysyttäessä enemmistö koki, ettei voinut vaikuttaa työjärjestelyihin muutosvaiheessa. Kaikki työntekijät aloittivat nykyisellä toimipisteellä yhtä aikaa, mikä nähtiin tasapuolisena kohteluna. Työntekijät pystyivät vaikuttamaan muun muassa työtilojen jakamiseen. Muutosvaiheessa haastatellut kokivat yleisesti tulleen kuunnelluiksi, mutta ei kuulluiksi. Heillä oli siis mahdollisuus kertoa ajatuksistaan erilaisissa palavereissa, mutta avoimeksi jäi hyödynnetäänkö heidän mielipiteitään ja millä aikataululla. Haastateltavien näkökulmasta tapahtuneet muutokset ja sen vaikutukset työhön saneltiin johtotasolta.

Työkäytäntöjä ja työn kuvia yhtenäistettiin ja rajattiin, jonka vuoksi osa haastatelluista koki työnsä selkeytyneen ja sujuvuuden lisääntyneen. Nyt esimerkiksi sairauslomien sattuessa toisten työntekijöiden on helpompi sijaistaa toisiaan. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei niin sanottuja toimivia käytäntöjä ole osattu vielä hyödyntää, eikä toisaalta ole edes selvitetty onko niitä tietoisesti otettu käyttöön. Jatkuvaa keskustelua käydään yhä, miten toimivia työkäytäntöjä vanhoilta työpaikoilta saataisiin yhdistettyä. Haastatteluissa mainittiin töiden lisääntymisestä, joskin osa kertoi kieltäytyneensä suurentamasta työtaakkaansa.

Muutosvaiheessa työyhteisölle ei esitelty avoimesti esimies- ja johtotason vastuualueita, mistä kukakin vastaa. Tämä aiheutti epäselvyyksiä ja haastatellut esittivät kehitysideana toiveen vastuualueiden selventämisestä työyhteisölle. Kehitettäviksi asioiksi haastateltavat nostivat myös johdon avoimuuden. He toivoivat, että asioista tiedotettaisiin ajoissa ja työntekijöitä otettaisiin enemmän mukaan päätöksentekoon. Tuolloin johto saisi myös paremmin kuvaa arjen työstä.

Muutoksen vaikutuksia koettiin käsiteltävän edelleen, lähinnä työkäytäntöjen yhtenäistämisen yhteydessä. Muutoksen toteutusvaiheessa työyhteisössä keskityttiin käsittelemään arjen toimivuuteen liittyviä asioita, ei niinkään kuntaliitosten vaikutuksia kuntaan ja asiakkaisiin. Palavereita nähtiin olevan paljon eri ryhmien kesken ja toisinaan sen koettiin vaikuttavan työhön aikaa vievästi.

Työntekijät paitsiossa?

Työnhallinnan osalta tutkimuksessamme keskeisenä tuloksena on haastateltujen kokemus, että heitä on kuunneltu muutoksen alkuvaiheessa, mutta myöhemmin on osoittautunut, ettei heidän mielipiteitään ole huomioitu. Vastauksen perusteella totesimme, että työntekijöitä on kenties haluttu ottaa mukaan työjärjestelyiden suunnitteluun, mutta heidän kehittämisideoitaan ei ole lopulta osattu hyödyntää.

Laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistyöstä kehoitetaan työnantajia ottamaan työntekijöitä mukaan muun muassa kuntaliitoksiin liittyvissä asioissa, jotka koskettavat työntekijöitä (L 13.4.2007/449). Kuten jo aikaisemmin totesimme, haastattelemamme työntekijät kokivat, ettei heillä ollut vaikutusvaltaa muutoksessa. Herää kysymys, onko työnantajapuolella ja työntekijöillä erilaiset näkemykset työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksista; näkeekö työnantaja työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet rajallisempina kuin työntekijät itse. Toki on hyvä huomioida Stenvallin ja muiden (2008, 90) tutkimustulokset, joiden mukaan työntekijät eivät haluaisi osallistua muutoksen suunnitteluun vaikutusmahdollisuuksista huolimatta.

Yhtenä ennakkooajatuksenamme oli ennen tutkimuksen toteuttamista, että toimipisteiden yhdistyessä on voinut syntyä eriarvoisuutta vanhojen työyhteisöjen mukaisesti. Kuitenkaan tämä seikka ei korostunut haastatteluissa. Tosin muutamia kertoja tuotiin esille, kuinka vanhojen työpisteiden käytäntöjä on koettu arvostettavan eri tavoin.

6.3.2 Työilmapiiri

Kun kaksi erilaista palvelutoimintakulttuuria yhdistyy, niin siinä on työtä. Jo ihan se pelkkä paperiasia, laskutus ja kaikki tämmöset, että yhdenmukaistetaan ne. Puhumattakaan näistä käytännön työjärjestelyistä, työkuulttuurista ja muusta, on ollut erilaisia tapoja meillä ja heillä toimia. Ja se että he kokisivat, että nyt ollaan kaikki saman kunnan työntekijöitä: meillä on samat toimintaperiaatteet, yhteistä kehittämisen linjaa, siinä on riittänyt työstämistä. (Lähiesimies) (Stenvall ym. 2007, 83.)

Työilmapiiriin liittyvillä kysymyksillä kartoitettiin, millaisia tuntemuksia työntekijöillä syntyi muutoksen eri vaiheissa. Tutkimuksessamme lähdimme liikkeelle olettamuksesta, että työyhteisössä tapahtui paljon muutoksia, joiden on täytynyt vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäjaksamiseen. Kysyimmekin, millaiset asiat auttoivat jaksamaan ja mitkä seikat heikensivät jaksamista, sekä miten he näkevät työnsä tulevaisuudessa (ks. liite 2).

Kuntaliitokset ja työpisteiden yhdistämiset herättivät työntekijöissä erilaisia ajatuksia. Keskustelua kuntaliitoksista käytiin yleisellä tasolla jo vuosia. Aluksi useat ajattelivat, etteivät kuntaliitokset vaikuta juuri heidän työhönsä ja uskottiin, etteivät toimipisteet muutu. Kun omia työpaikkoja koskevista konkreettisista muutoksista alettiin keskustella, työyhteisöissä koettiin paljon positiivisia ajatuksia ja odotuksia, mutta myös muutosvastarintaa. Muun muassa työpaikan turvallisuuden ajateltiin lisääntyvän, mutta toisaalta eri toimipisteiden yhdistämiset nähtiin mahdollisena uhkana hyvälle työilmapiirille. Haastateltujen työntekijöiden mukaan tuntemukset eivät ole juuri muuttuneet muutoksien toteuttamisen myötä.

Muutokset tapahtuivat nopeasti ja haastatteluissa mainittiin, että aluksi tilanne oli hallittu, mutta ajan kuluessa työntekijöille syntyi muutoksesta epäselvä kuva. Haastatteluissa ei tullut esille huolta omasta työpaikasta ja sen tulevaisuudesta vaan enemmän huolta kannettiin asiakkaiden asemasta ja hyvinvoinnista ja kuinka muutokset vaikuttavat heihin.

Vaikka toimipisteiden yhdistämisestä on kulunut jo jonkin verran aikaa, haastateltavat kokivat, että tutustuminen uusiin työtovereihin on vielä kesken.

Lähes kaikissa haastatteluissa ilmeni, että työilmapiiriasioita on yleisesti alettu käsitellä vasta nyt, kun fyysiset muutokset on tehty ja perustyö on saatu jatkumaan. Työilmapiiri koettiin yleisesti hyvänä, johon on muun muassa vaikuttanut työtilojen viihtyisyys sekä työnkuvien selkeytyminen. Isona ongelmana kuitenkin nähtiin vanhat, käsittelemättömät työilmapiiriongelmat, jotka ovat siirtyneet joistakin työyksiköistä nykyiseen työyhteisöön. Valitettavasti nämä ongelmat vaikuttavat kaikkiin työntekijöihin uudessa työyhteisössä.

Työilmapiiriongelmien julki tuleminen nähtiin toisaalta positiivisena asiana, jotta ongelmat saadaan käsiteltyä ja siten tullaan edistämään työntekijöiden tasa-arvoisuutta. Haastatteluissa kerrottiin ilmapiiriongelmiensa sekä epäluottamuksen johtoa kohtaan synnyttävien tunteita, ettei työpaikalle ole aina mukava tulla.

Tulevaisuus nähtiin haastattelujen pohjalta ristiriitaisesti. Se nähtiin mahdollisuutena, mutta esille tuotiin myös epäily jatkuvasti tapahtuvista muutoksista, joihin työntekijöillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Epäilyä on herättänyt kokemukset, että viime vuosina on tapahtunut vähän väliä muutoksia ja uudis-

tuksia. Tällä koettiin olevan heikentävä vaikutus työskentelyrauhaan. Lisäksi sosiaaliala koettiin raskaana, mikä voi vaikuttaa entistä enemmän työssäjaksamiseen tulevaisuudessa. Tämän vuoksi haastatteluissa toivottiin muun muassa työnohjausta. Työyhteisölle oli suunnitelmissa yhteisiä iltapäiviä, joita toivottiin olevan jatkossakin. Hyvän tulevaisuuden kannalta työntekijät toteivat, että työilmapiiriongelmat on saatava käsiteltyä.

Haastatteluissa nousi työssä jaksamista tukevana asiana työntekijöiden keskinäinen tuki ja vertaisuus sekä lähiesimiesten tuki ja kannustus, niin työ- kuin henkilökohtaisissa asioissa. Kahvi- ja ruokailuhetket ovat paineiden purkamistilanteita, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia keskenään ja keventää ilmapiiriä huumorilla. Haastattelussa työyhteisössä tehdään tiimityötä, joka koettiin myös erityisen tärkeäksi työssä jaksamista tukevaksi asiaksi.

Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä kysyttäessä esille tuotiin samaa työtä tekevien palkkaerot, tunne ylemmältä tasolta tulevasta sanelusta, tiedonkulun heikkous sekä työilmapiiriongelmat. Esille tuotiin myös eriarvoisuus vanhojen toimipisteiden mukaisesti.

Keskustelun tärkeys muutoksessa

Yhtenä keskeisenä tutkimuskysymyksenämme oli, millaisia tuntemuksia kuntaliitos herätti työntekijöissä. Saimme kattavasti vastauksia tähän kysymykseen. Työntekijät kertoivat työyhteisössä ilmenneen erilaisia tuntemuksia niin muutoksen alussa kuin sen aikana. Toiset odottivat positiivisin mielin, mitä

tulee tapahtumaan, kun taas osa vastusti muutosta. Myös Stenvallin ja muiden (2008, 95, 98) tutkimuksissa todettiin nämä erilaiset tuntemukset ja kuinka työntekijät ovat korostaneet epävarmuuden, huolen ja epätietoisuuden sietämisen oppimisen tärkeyttä. Lisäksi todettiin huoli asiakkaiden selviytymisestä, kuinka heidän palveluilleen käy. Yllätykseksemme haastatteluissamme työntekijät toivatkin esille ensisijaisena huolena asiakkaat ja kuinka heidän palveluidensa käy muutoksien toteutuessa. Odotimme vastauksissa tulevan ensisijaisesti huolen omasta työpaikasta ja irtisanomisuhkasta. Näin ei kuitenkaan käynyt. Syy tähän jäi epäselväksi, mutta pohdimme yhtenä vaihtoehtona olevan haastateltavien tietoisuuden viiden vuoden irtisanomissuojasta (L 13.4.2007/449).

Haastattelemiemme työntekijöiden työyhteisössä koettiin positiivisten tunteiden lisäksi hyvin vahvojakin negatiivisia tunteita. Näihin tunteisiin yhdistettiin poikkeuksetta epäluottamus johtoa kohtaan. Stenvall ja muut (2008, 87, 95) näkevät tähän yhtenä mahdollisena syynä hallitsemattomuuden tunteen. Haastatteluissamme työntekijät totesivat, että ensin muutos näytti hallitulta, mutta ajan myötä se alkoi vaikuttaa hallitsemattomalta. Rauramo (2008, 85–87) on todennut muutosvastarinnan olevan normaali reaktio, kun muutoksia tapahtuu lyhyessä ajassa useita.

Muutosvastarinta luo yleensä negatiivisen kuvan, mutta se voidaan nähdä myös positiivisena asiana, sillä kriittisyys herättää keskustelua, jolloin muutoksen perustelut selkenevät ja virhepäätelmiä voidaan näin välttää (Nevalainen 2007, 143). Lisäksi kriittinen ja rakentava keskustelu vie muutosta eteenpäin (Rauramo 2008, 87–88), jolloin haastatellun työyhteisön vastarinta voidaankin nähdä voimavarana. Jotta heidän muutosprosessinsa etenee, tarvi-

taan työyhteisössä niin positiivisia kuin negatiivisiakin ajatuksia. Työyhteisössä olisi hyvä huomioida työntekijöiden eripituiset, muutosprosessiin käyttämät ajat, jotta muutos voi edetä (Stenvall ym. 2008, 95).

Rauramon (2008, 122) mukaan työssä jaksamisen tärkeä elementti on ihmisten sosiaaliset suhteet ja ihmisten kuuluminen yhteisöihin. Yhtenä tutkimuskysymyksenämme oli, mikä auttoi jaksamaan muutoksen aikana. Lähtökohtaisesti ajattelimme kuntaliitoksesta aiheutuvien muutosten olevan rasite työntekijöiden jaksamiselle. Tämä seikka tuli odotetusti usein esille myös haastatteluissamme. Jaksamista tukeva tekijä on työntekijöiden toistensa tukeminen niin työ- kuin henkilökohtaisissa asioissa. Kahvi- ja ruokailutauot toimivat hetkinä, jolloin voidaan vaihtaa ajatuksia. Yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri nousivat esille myös puhuttaessa tiimityöstä, joka on koettu lähiesimiesten tuen ja kannustuksen lisäksi työssä jaksamista kohottavaksi tekijäksi. Vastaukset vahvistavat Rauramon (2008, 124) määritelmää työilmapiirin koostuvan työyhteisöstä, organisaation ilmapiiristä ja esimiesten johtamistyylistä. Lisäksi saamamme vastaukset vahvistavat Lehdon ja Sutelan (2008, 77, 191) tutkimustuloksia, joiden mukaan valtaosa naisista ja miehistä ovat maininneet työntekijöiden väliset suhteet työviihtyvyyttä lisäävinä tekijänä.

Tutkimuksessamme työntekijät mainitsivat työilmapiiriin liittyvinä ongelmina muun muassa epäluottamuksen johtotasa kohtaan, työntekijöiden väliset erimielisyydet, vaikuttamismahdollisuudet ja epätasa-arvoisuuden. Voidaan todeta, että muutoksen myötä ilmapiiri on kärsinyt ja näihin epäkohtiin puuttamalla voidaan parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Onkin eriarvoisen tärkeää, että ongelmia on alettu käsitellä, sillä haastatteluissa tuli esille pelko työuupumuksen uhkasta ilmapiiriongelmiensa vuoksi. Suositeltavaa olisi sopia

vastuuhenkilö, tehdä toimintasuunnitelma ja aikataulu, miten ongelma saadaan hoidettua (Rauramo 2008, 125), sillä kuten Nakarin (2003, 122) tutkimuksessa ilmeni, hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutus toimivat myös sairauspoissaoloja vähentävinä tekijöinä.

6.3.3 Johtaminen

Kyllä siinä syksyllä on aika paljon saanu huhujenkin varassa olla, kun ne suunnitelmat on kuitenkin aika paljon muuttuu siitä mitä on jossakin esitelty. Kaikista parhaimpia tiedotuksia on ollu sellaset, jotka ovat työpaikkatasolla. (työntekijä) (Stenvall ym. 2007, 99)

Monta kertaa tulee eteen se, että huhuja liikkuu paljon enemmän kun mitä on totta niiden taustalla. Siinä tietenkin olisi niinkö terävöittämissen varaa kaiken kaikkiaan tuossa tiedottamisessa. (Lähiesimies) (Stenvall ym. 2007, 99–100)

Työntekijöiltä kartoitettiin heidän käsityksiään johdon ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta, miten työntekijöitä valmisteltiin tapahtuneeseen muutokseen, oliko heillä työnohjausta sekä kokivatko he saaneensa riittävästi tietoa muutoksen eri vaiheista. Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, mitä muutoksessa olisi pitänyt tehdä toisin ja mitä vinkkejä he antaisivat toisille muutosvaiheessa oleville (ks. liite 2).

Muutosvaiheen tiedottamisen osalta työntekijät kokivat saaneensa epätasapuolisesti tietoa. Eroavaisuuksia koettiin myös vanhojen toimipisteiden välillä. Tietojen vaihtelevuuden nähtiin aiheuttavan työyhteisössä huhupuheita.

Haastattelujen perusteella tietoja annettiin erilaisissa palavereissa sekä sähköpostitse, joskin osa koki, ettei saanut tietoa sähköpostitse eikä palaverieja järjestetty. Toisaalta työntekijät toivat esille, ettei palaverihin haluttu osallistua muutoksien vastustamisen vuoksi.

Työntekijät saivat tietoa myös sanomalehdistä sekä työtovereiden välisistä keskusteluista. Useampi mainitsi saaneensa jopa ensimmäiset tiedot muutoksista sanomalehdestä lukemalla. Työyhteisön jäsenet ottivat itse selvää kunталиitoksista vaihtelevasti, muun muassa internetistä. Pääasiassa työntekijät odottivat kuitenkin lisätietoja heitä koskevista muutoksista ylemmältä tasolta. Myös toimipisteiden yhdistymisen jälkeen tiedottamista olisi pitänyt työntekijöiden mielestä olla enemmän.

Nyt työyhteisön kesken järjestetään yhteisiä palaverieita, joissa työkäytännöistä puhutaan. Työntekijöiden mukaan vanhojen toimipisteiden työkulttuureja olisi pitänyt käydä yksityiskohtaisemmin läpi, jotta toimivat käytännöt olisi huomattu ja yhdistetty alusta lähtien. Useimpien haastateltujen mukaan varsinaista työnohjausta ei ole järjestetty, jota osa kuitenkin koki saaneensa. Kaikki työntekijät pitivät työnohjausta tärkeänä ja toivottavana.

Joidenkin toimipisteiden työntekijät tapasivat toisensa ennen muutosta. Kuntaliitoksien ja toimipaikkojen yhdistymisien jälkeen alettiin pitää enemmän palaverieita eri ryhmäkokoontumiskoilla. Työyhteisön yhteiset kokoontumiset nähtiin enemmän ilmoitusluontoisten asioiden läpikäymisenä, kun taas pienemmissä ryhmissä syntyi paremmin keskustelua. Osa haastatelluista kertoi palaverien suuren määrän haittaavan perustyötä, joskin ne nähtiin työn yhte-

näistämisen kannalta tärkeiksi. Työntekijät toivat vahvasti esille, että muutokseen ei valmistauduttu riittävästi, vaan kaikki tapahtui hyvin nopeasti seurauksia pohtimatta. Kenties mitättömiltä tuntuvat käytännön asiat, kuten postin käsittely, jäivät huomioimatta, mikä aluksi häytti työn sujuvuutta.

Työntekijöiden muuttaessa nykyiseen toimipisteeseen tilojen remontoiminen oli vielä kesken, mikä osaltaan aiheutti työntekijöille tunteen muutoksen nopeasta läpiviemisestä ja joka lisäksi rasitti muutosvaiheessa elämistä. Näin jälkikäteen työntekijät olisivat toivoneet työtilojen olleen muuttovaiheessa täysin valmiit.

Työntekijöiden kokiessa vaikuttamismahdollisuudet vähäisiksi, he suosittelivat että muutostilanteessa olevien työntekijöiden kannattaa osallistua kaikkiin järjestettäviin tilaisuuksiin kaiken mahdollisen tiedon saamiseksi. Tilaisuuksissa olisi suositeltavaa käsitellä yksityiskohtaisemmin muutoksien vaikutuksia käytännön työhön, yleisellä tasolla puhumisen sijaan. Lisäksi olisi toivottavaa käydä keskustelua ennen muutoksen toteuttamista pienemmissä ryhmissä, joista voisi saada hyviä ideoita työntekijöiltä itseltään.

Johtamisen haasteet

Yhtenä tutkimuskysymyksenämme oli millainen merkitys johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella oli muutoksen aikana? Tutkimuksessamme nousi useita epäkohtia, joihin työntekijöiden ja johdon välisessä vuorovaikutuksessa ei oltu tyytyväisiä. Ensimmäiseksi koettiin, ettei työntekijöillä ollut muutosvaiheessa vaikutusvaltaa, vaan johdon taholta koettiin sanelua. Toiseksi työn-

tekijöille oli vielä haastatteluhetkelläkin esimiesten ja johdon vastualueet epäselviä. Kolmanneksi tiedottamisessa koettiin puutteita ja epätasa-arvoa. Toisaalta työntekijöiden ja lähiesimiesten väliset suhteet koettiin tärkeiksi ja työssä jaksamista tukeviksi. Näin ollen tutkimustamme tukee Stenvallin ja muiden (2008, 5) keskeinen tutkimustulos, jonka mukaan henkilöstöjohtamiseen tulisi panostaa jo kuntaliitoksen suunnitteluvaiheessa. Lisäksi esimiestyötä arjessa tulisi tukea ja epäkohtiin puuttua ajoissa, jotta työntekijöiden epätietoisuudelta vältyttäisiin.

Aineistomme perusteella työntekijät kokivat, etteivät saaneet riittävästi tietoa muutoksen vaikutuksista. Tähän yhtenä syynä voi olla Stenvallin ja Virtasen (2007, 50–51) toteamus, jonka mukaan tiedon vastaanottaminen on rajallista, joka aiheuttaa työntekijöille tunteen, etteivät he saa tietoa riittävästi, kun taas johto voi ajatella päinvastaisesti. Lisäksi haastattelemamme työntekijät kokivat saaneensa tietoa epätasapuolisesti.

Epätasa-arvoisuutta tarkasteltaessa huomasimme Stenvallin ja muiden (2008, 96) nostaneen esille työntekijöiden kokemuksen, ettei kaikkia osapuolia ole kuunneltu muutoksen vaiheessa. Tutkimuksessamme sitä vastoin työntekijät kertoivat, että kaikilla on ollut mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa julki, vaikka he kokivat johdon sanelleen asioita.

Huomasimme tuloksissamme useita yhteneväisyyksiä Multamaan (2010) tutkimuksen kanssa. Molemmissa tutkimuksissa korostui, että haastateltavat kokivat muutoksen tapahtuneen liian nopealla aikataululla. Lisäksi he totesivat, ettei töihin ole aina kiva tulla. Tutkimuksessamme korostui työntekijöiden

luottamuspuola johtoa kohtaan, kun taas Multamaa (2010, 21) huomioi esimiesten luottamuspuolan johtoa kohtaan, mikä aiheutui epäselvyyksistä työnjaossa. Tässä tilanteessa on hyvä huomioda, että esimies itsekin käy läpi muutosprosessia, jolloin myös hänelle muutoksen vaikutukset ovat epäselviä (Stenvall 2007, 79).

Teoriaosuudessa on aiemmin käsitelty, kuinka johto ja työntekijät etenevät muutoksessa eri tahdissa, koska johto on saanut tiedon muutoksesta ja sen vaikutuksesta aikaisemmin (Arikoski & Sallinen 2008, 41–42, 65). Tutkimustuloksien perusteella voidaankin miettiä, onko haastattelemamme työyhteisön kohdalla kyse tästä, että johtotasolla on ollut tietoa huomattavasti aiemmin. Ehkä työntekijöille ei ole annettu aikaa sopeutua muutokseen, vaan tiedottamisen vaiheessa muutos on ollut jo käynnissä ja etenemissuunnitelma on tehty. Tilanne ei anna työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja muutoksen alkuvaihetta voidaankin arvioida, onko työntekijöiden kuuleminen toteutettu liian myöhäisessä vaiheessa.

Haastattelemiemme työntekijöiden vastauksista voidaan havaita Stenvallin ja Virtasen (2007, 50–51) kuvaamat muutoksen vaiheet. Ensimmäisessä, lamaanuksen vaiheessa työntekijät eivät uskoneet muutoksia tapahtuvan juuri heidän toimipisteissään. Lopulta työyksiköitä yhdistettiin samaan rakennukseen, mikä aiheutti monenlaisia tunteita. Koimme haastattelujen hetkellä työyhteisön olevan pääasiallisesti toivonheräämisen vaiheessa, sillä tunteet muutosta kohtaan olivat vielä hyvin ristiriitaisia. Haastattelujen myötä meille vahvistui käsitys, että jokainen työntekijä etenee omaan tahtiinsa muutosprosessin eri vaiheissa. Yleisesti koimme sopeutumisvaiheen olevan lähellä, sillä muutoksen nähtiin tuovan myös mahdollisuuksia. Esimiesten olisi hyvä

huomioida tämä työntekijöiden eri tahdissa eteneminen, mikä edistäisi muutosprosessin etenemistä (Stenvall ym. 2008, 85, 95).

Yhtä oikeaa johtamistapaa ei ole, vaan erilaisten johtamisnäkökulmien avulla voidaan päästä onnistuneeseen muutokseen. Merkittävä tekijä on tiedon riittävyys ja sen soveltaminen käytännön toimintaan. Asioita tulisi käsitellä työyhteisössä avoimesti, sillä avoimuuden puutteen on koettu olevan onnistumattoman muutoksen taustalla. Esimiehen tulisi myös huomioida, että työntekijät etenevät muutosprosessissa eri tahdissa. (Stenvall ym. 2008, 91,95, 102.) Muutokseen etenemiseksi tarvitaan kuitenkin yhtä lailla esimiesten kuin työntekijöiden panosta (Stenvall & Virtanen 2007, 91).

6.4 Työhyvinvoinnin portaat ja muutos

Työmme teoriaosuudessa käsitelimme yhtenä työhyvinvoinnin teoreettisena mallina Työturvallisuuskeskuksessa työskentelevän Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaita. Portaat koostuvat viidestä eri tasosta: psyko-fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Työhyvinvointi koostuu näistä eri tasoilla olevista tekijöistä, jotka vaikuttavat niin organisaatio- kuin työntekijätasolla. (Rauramo 2008, 9.)

Tutkimuksemme vahvistaa Rauramon portailla olevien perustarpeiden tärkeyden. **Ensimmäisellä portaalla** ovat psykofysiologiset tarpeet nousivat esille haastatteluissamme kysyessämme työntekijöiden tuntemuksia muutoksesta. Esille tuli niin positiivisia kuin negatiivisia tunteita, mikä vahvistaa

Rauramon (2008, 39) käsitystä, että toiset kaipaavat muutosta, kun taas toisille muutos aiheuttaa stressiä.

Toisella portaalla on turvallisuuden tarve. Haastattelemamme työntekijät kokivat työilmapiirinsä pääasiassa hyväksi. Hyvän ilmapiirin onkin todettu luovan turvallisuuden tunnetta. (Mts. 125.) Rauramon (2008, 87) mukaan työntekijöille syntyy turvattomuuden tunnetta muutoksien tapahtuessa usein ja nopeasti. Haastattelemistamme työntekijöistä osa kertoi muutoksia tapahtuneen viime vuosina usein, jonka vuoksi työrauha on kärsinyt. Lisäksi kuntaliitosten aiheuttamien muutosten myötä työyhteisössä koettiin muutosvastarintaa, joka voi kertoa turvattomuudesta. Muutosvastarinta voi olla myös positiivista, sillä tuolloin keskusteluun liittyy rakentava kriittisyys (Mts. 88), joka auttaa löytämään muutokselle perusteluja (Nevalainen 2007, 143).

Kolmannella portaalla olevaa liittymisen tarvetta haastatteluissamme tukivat esille tuodut työssäjaksamista tukevat seikat. Työntekijät kokivat tärkeimmäksi tueksi toisilta työntekijöiltä saamansa tuen. Lisäksi keuhuttiin esimiesten antamaa tukea. Tutkimuksemme vahvisti Rauramon (2008, 122) toteamusta, että yhteisöön kuuluminen on yksittäisen henkilön tärkein voimavara.

Työhyvinvoinnin **neljännellä portaalla** on arvostuksen tunne. Rauramon (2008, 152) mukaan arvostusta tukee välitön palaute, mikä on hyvää johtamista. Haastatteluissamme työntekijät korostivat lähiesimiesten tuen tärkeyttä, mikä kertoo läsnä olevasta johtamisesta sekä hyvästä alaisten huomioimisesta. Negatiivista on, ettei muutoksen alkuvaiheessa ole huomioitu työntekijöiden mielipiteitä riittävästi. Tämä on herättänyt työntekijöissä tunteita, ettei heitä

arvosteta. Haastatteluissa ei tullut esille, että kaikille työntekijöille olisi pidetty kehityskeskusteluja, mikä olisi hyvä keino palautteen antamiseksi ja saamiseksi (Mts. 152).

Työhyvinvoinnin **viidennellä portaalla** on itsensä toteuttamisen tarve. Tutkimuksemme perusteella näemme, että työntekijöillä on mahdollisuus tuoda esille omia kehitysideoita tiimityöskentelyn kautta ja erilaisissa palavereissa. Jotta työmotivaation saadaan säilytettyä, on tärkeää kehittää työtä ja saada oppimiskokemuksia, onnistumisia sekä aikaansaamisen tunteita (Mts. 169–170).

7 ONNISTUMISIA JA HAASTEITA

7.1 Opinnäytetyön prosessista

Harjoittelujaksomme Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella, ParasSos -hankkeessa sijoittui aikaan, jolloin aloimme koota opinnäytetyön teoriaosuutta. Koimme erityisesti harjoittelun tukevan kirjoittamisprosessissa, sillä opimme konkreettisesti millaisia muutoksia on tapahtunut eri kuntien sosiaalipalveluissa kuntaliitoksien myötä.

Lähdekirjallisuuden kokoaminen sujui vaivattomasti. Ainoaksi ongelmaksi koitui se, että työhyvinvointi on aiheena melko kiistaton, joten eriävien näkö-

kulmien löytäminen oli vaikeaa. Meillä ei ollut ennestään kokemusta tutkimuksen tekemisestä ja sen raportoimisesta, jonka vuoksi oli erityisen tärkeää perehtyä kirjallisuuden (Hirsjärvi & Hurme 2000; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997) kautta teemahaastatteluiden toteuttamiseen. Jatkossa tekisimme harjoitteluhaastatteluja, koska siten voitaisiin välttää omaa epävarmuutta haastattelijana itse haastattelutilanteessa. Lisäksi, jos haastattelun toteuttajia on useampia, harjoittelun avulla voitaisiin varmistaa, että kysymykset esitetään yhteneväisesti.

Vaikka opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, prosessissa oli myös haasteita. Suurin näistä oli prosessin aikataulutuksen laatiminen realistisesti. Alkuvaiheessa yksi oleellisimpia asioita oli hakea tutkimuslupa haastatteluiden toteuttamista varten. Tähän kuluvaan aikaan emme osanneet arvioida, jonka vuoksi opinnäytetyön aikataulutus muuttui. Toiseksi haastatteluiden vaikea saaminen hidasti prosessia.

Tutkimuslupaa hankkiessamme salassapidosta sovittiin, ettei opinnäytetyössä tuoda julki kuntaa, työntekijöiden henkilöllisyyttä, ammattinimikkeitä eikä tulosityksikköä. Emme saaneet lupaa käyttää myöskään autenttisia lainauksia, jotka olisivat voineet konkretisoida paremmin työntekijöiden näkemyksiä. Tämä asetti omat haasteensa tuloksia raportoitaessa, sillä koimme tämän jättävän raportin vaillinaiseksi. Vaikka haastattelimme eri tasoilla työskenteleviä työntekijöitä, emme voineet eritellä saamiamme vastauksia suhteellisen pienen otoksen vuoksi.

Lähdimme toteuttamaan tutkimusta olettamuksella, että kuntaliitoksien aiheuttamat muutokset ovat rasittaneet työyhteisön työhyvinvointia. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, miten muutos vaikutti työssäjaksamiseen. Jälkikäteen ajatellen tutkimuskysymys olisi voinut olla, vaikuttiko muutos työssäjaksamiseen, joskin tulosten perusteella alkuperäinen olettamuksemme osoittautui oikeaksi.

Rajasimme työemme kolmeen teemaan, joissa onnistuimme mielestämme hyvin; työ ei levinnyt liian laajaksi, mutta toisaalta saimme kokoon kattavan kokonaisuuden. Koimme saaneemme melko hyvin vastauksia haastatteluilla, ottaen huomioon, ettemme tienneet etukäteen tarkemmin kyseisen työyhteisön käytänteistä. Kysymyksiä olisi voinut miettiä vielä tarkemmin, jotta olisi saatu yksityiskohtaisempia vastauksia.

Keskeisinä tutkimuskysymyksinä olivat: millainen merkitys johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella oli muutoksen aikana? Millaisia tuntemuksia kuntaliitos herätti työntekijöissä? Miten kuntaliitos vaikutti työhyvinvointiin? Sekä mikä auttoi jaksamaan muutoksen aikana? Onnistuimme kysymysten asettelussa hyvin, sillä saimme niihin selkeät vastaukset. Johtamisen osalta todettiin tiedottamisessa olevan puutteita sekä epäselvyyksiä, kuinka työntekijöiden ideoita on huomioitu muutoksen vaiheessa. Työntekijöitä on kyllä kuunneltu, mutta heidän ammattitaitonsa ja -tietonsa hyödyntäminen on jäänyt keskeneräiseksi. Muun muassa edellä kerrotun vuoksi työntekijöillä on ollut ristiriitaisia tuntemuksia muutoksen aikana. Työssä jaksamista on tukenut työtovereiden ja lähiesimiesten tuki, niin työ- kuin henkilökohtaisissa asioissa. Työhyvinvoinnin rasitteena ovat olleet vanhojen työyksiköiden käsittelemättömät työilmapiiriongelmat.

Teoreettisena mallina työssä käytettiin Rauramon (2008) Työhyvinvoinnin portaita. Kaikissa haastatteluissa tuli esille jokaiselta portaalta tekijöitä, jotka ovat työhyvinvoinnin edellytyksiä. Tutkimuksemme vahvistaa siten mallin tärkeyttä. Malli on hyvä keino hyvinvoinnin edistämässä, jotta kaikki osa-alueet tulevat huomioitua.

Henkilökohtainen puhelinyhteydenotto työntekijöihin olisi saattanut lisätä haastateltavien lukumäärää. Katsoimme kuitenkin, ettei meillä ollut oikeutta painostaa työntekijöitä osallistumaan, koska tutkimuspyyntö ei tullut työyhteisöltä itseltään, vaan me valitsimme heidät. Kuten edellä kerroimme, osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Mikäli olisimme saaneet lisää osallistujia esimerkiksi puheluiden avulla, voimme kyseenalaistaa, miten se olisi vaikuttanut vastausten saamiseen. Todennäköistä on, että ainakin työntekijöiden kokema kiire vaikutti osallistumisinnostukseen. Toisaalta saattaa olla, että aihe on vielä niin arka, ettei siitä haluta puhua. Edelleen voi olla niin, että työyhteisöön kohdistuu useita tutkimuspyyntöjä, jonka vuoksi heitä ei kiinnosta osallistua.

7.2 Luotettavuus

Pohtiessamme tutkimuksemme luotettavuutta, totesimme siihen vaikuttavan sen seikan, että meitä haastattelihoita oli kaksi. Kävimme ennen haastatteluiden toteuttamista läpi, mitä haluamme saada kysymyksillämme selville ja millaisia vastauksia tulisimme mahdollisesti saamaan. Kun kaksi haastattelijaa esittää saman kysymyksen vapaamuotoisesti, on mahdollista että kysy-

myksen merkitys muuttuu. Myös sillä on merkitystä, miten haastateltava ymmärtää esitetyn kysymyksen. Tutkimuksessamme on huomioitava, että haastattelujen toteuttamisaikaväli oli kolme kuukautta, jonka aikana muutosta käsiteltiin ja vietiin työyhteisössä eteenpäin, mikä luonnollisesti vaikutti myös vastauksiin.

Analysoinnin jälkeen huomaamme tutkimuksemme olleen validin, eli teema-haastatteluilla saimme esille haluamiamme tuloksia; työntekijöiden kokemuksia kuntaliitoksessa. Reliaabeliudella sitä vastoin tarkoitetaan tutkimuksessa suoritettavien mittausten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 216.) Tutkimuksemme voidaan todeta myös reliaabeliksi, koska saimme samoja vastauksia kysymyksiin useita kertoja. Haastatteluissa tuli ainoastaan muutamia eriäviä vastauksia.

Haastattelut toteutettiin työntekijöiden omasta toiveesta heidän työajalla, omalla työpaikalla. Pohdimme, kuinka tutkimuksen tuloksiin olisi vaikuttanut, jos haastattelut olisi toteutettu työpaikan ulkopuolella. Nyt työyhteisön muut jäsenet näkivät, ketkä osallistuivat tutkimukseen meidän toteuttaessa haastatteluja, jonka myötä salassapito ei tältä osin toteutunut. Haastatteluiden toteuttaminen työpaikalla oli myös yksi häiriötekijän aiheuttaja, sillä neljä viidestä haastattelusta keskeytyi puhelinsoiton tai muun keskeytyksen vuoksi. Voidaankin kyseenalaistaa, kuinka paljon edellä mainitut tekijät vaikuttivat haastateltavien keskittymiskykyyn ja avoimuuteen kertoa kokemuksistaan.

On huomioitava, että toteutimme tutkimushaastatteluja ensimmäistä kertaa, ehkä hieman jännittyneinäkin ja osa haastatelluista ilmaisi myös oman jänni-

tyksensä. Lisäksi havainnoimme, että haastatteluiden nauhoittaminen aiheutti alussa pientä jännitystä haastatelluissa työntekijöissä. Pääasiassa haastattelut kestivät noin tunnin. Joukossa on kuitenkin haastattelukertoja, jotka kestivät alle puoli tuntia. Pääasiassa lyhyemmät haastattelut saimme henkilöiltä, jotka eivät olleet mukana tutkimuksessa omasta halustaan. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vaikuttaneen työntekijöiden avoimuuteen ja tutkimukseen suhtautumiseen ja sitä kautta tuloksiin. Haastattelijan näkökulmasta haastattelutilanteissa oli vaikeaa esittää kysymyksiä lyhyesti ja välttää johdattelemasta haastateltavia tarkentavilla kysymyksillä. Haasteellista oli myös olla kommentoimatta työntekijöiden vastauksia.

Tutkimuksen toteuttamismenetelmä olisi voinut olla toisenlainen, esimerkiksi kyselylomake, mutta koimme saavamme kattavamman aineiston teemahaastatteluiden avulla, koska pystyimme siten tarkentamaan työntekijöiden vastauksia tarvittaessa. Kartoitettaessa työntekijöiden kokemuksia teemahaastattelu palvelee parhaiten (Hirsjärvi ym. 2007, 155, 193–195). Yhtenä vaihtoehtona ajattelimme myös ryhmähaastattelua, mutta koimme aihealueen araksi, jonka vuoksi emme uskoneet avointa keskustelua syntyvän ryhmässä. Sen vuoksi päädyimme yksilöhaastatteluun.

7.3 Kehittäminen

Opinnäytetyö täydentää aikaisempia tutkimustuloksia, työntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista muutostilanteessa. Toivomme sen voivan toimia keskustelun pohjana haastatellussa työyhteisössä ja työyhteisöissä yleensä, ja sitä kautta auttavan työn kehittämisessä. Opinnäytetyö voi toimia jatkossa innoittajana työhyvinvoinnin kartoittamisessa ja kehittämisessä.

Muutoksen alkuvaiheessa työntekijöiltä on kuunneltu, mutta heille on jäänyt epäselväksi, miten heidän mielipiteitään hyödynnetään. Jatkoa ajatellen olisi suositeltavaa sopia, kuka vastaa kehitysideoiden huomioimisesta ja milloin niiden hyödynnettävyys tarkistetaan (Rauramo, 2008, 125). Näin asiat eivät jäisi käsittelemättä ja työntekijät kokisivat, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Haastattelujen perusteella voidaan myös todeta, ettei aina tarvitse välttämättä järjestää erikseen suunnittelupalavereita vaan työntekijöitä voi kuunnella arjessa, kuten kahvitauoilla. Tällainen vapaamuotoisuus voi auttaa työntekijöitä kertomaan avoimemmin ideoistaan, sillä kuten tutkimuksemme osoitti, työntekijät eivät välttämättä halua ottaa osaa keskusteluihin isoissa palavereissa.

Koska työntekijät kokivat etenkin esimiesten ja johtajien työnjaossa epäselvyyksiä, olisi työyhteisössä tärkeää käydä läpi kaikkien työntekijöiden työnkuvat, jotta epäselvyyksiltä välttyttäisiin. Myös vanhoista työkäytännöistä olisi hyvä keskustella yksityiskohtaisemmin, jotta toimivimmat käytännöt saataisiin käyttöön ja työ sujuvammaksi.

Haastatteluista syntyi mielikuva, että työilmapiiri on muutoksen myötä melko negatiivinen. Pohdimme, että työyhteisön olisi hyvä käydä läpi hyviä asioita, missä he ovat onnistuneet muutoksen aikana. Tämä voisi lisätä tunnetta, että työtä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, eikä työntekijöillä olisi tarvetta kilpailla vanhoilla työkäytänteillä, mitkä niistä ovat parhaita.

Kaikki haastatellun työyhteisön jäsenet eivät vielä tunne hyvin toisiaan. Oli hienoa kuulla, että työyhteisölle on suunnitteilla yhteisiä toimintapäiviä, joita työntekijät odottivat olevankin jatkossa enemmän. Jatkossa muutostilanteessa oleva työyhteisö voisi hyötyä säännöllisestä tyky- toiminnasta, jonka vaikutuksia voisi kartoittaa esimerkiksi vuoden toiminnan jälkeen. Tyky- toiminnan järjestäminen ja työhyvinvoinnin kartoittaminen olisi mahdollista toteuttaa esimerkiksi ammattikorkeakoulun työelämälähtöisenä kehittämis- ja opinnäytetyönä. Rajasimme työturvallisuuden työmme ulkopuolelle, jota työntekijät kuitenkin sivusivat usein vastauksissaan. Tämä voisi olla myös kartoittamisen ja kehittämisen osa-alue.

7.4 Työn merkitys kuntoutuksenohjaukselle

Työhyvinvointi on aistittavissa jokaisella työpaikalla päivittäin. Työntekijän roolissa työhyvinvoinnin voi tuntea myös omasta olemuksesta, etenkin jos työpaikallaan voidaan huonosti, siihen kiinnitetään helposti huomioita nopeammin kuin hyvinvointiin. Työhyvinvoinnista on keskusteltu viime vuosina paljon niin mediassa kuin työpaikoilla. Koimme sen vuoksi työhyvinvoinnin kiinnostavana aiheena, varsinkin nyt kun olemme valmistumassa ammattiin ja siirtymässä työelämään.

Kuntoutuksenohjaajina voimme työskennellä tulevaisuudessa ammatillisen kuntoutuksen alueella, jossa on hyvä tietää työhyvinvoinnin eri osa-alueet asiakkaan työ- ja toimintakykyä arvioitaessa. Työntekijöinä meillä on omalta osaltamme vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä arjen työssä. Voimme myös toimia koko työyhteisön hyvinvoinnin edistäjinä muun muassa työpaikan luottamusmiehen tai esimiehen roolissa. Tuolloin on erityisen tärkeää tietää

työhyvinvoinnin eri ulottuvuudet ja kuinka voimme tukea jokainen työntekijän hyvinvointia. Lisäksi opinnäytetyö antaa meille valmiuksia elää mahdollisessa muutosprosessissa.

LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Henkinen hyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 7.2.2010. www.ttl.fi, aihe sivut, henkinen hyvinvointi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Tammi.

Holbeche, L. 2006. Understanding change. Theory, Implementation and Success. Oxford: Roffey Park Management Institute.

Johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen. Työterveyslaitos. Viitattu 14.2.2010. www.ttl.fi, palvelut, työyhteisöpalvelut, työyhteisön kehittäminen, johtamisen ja esimiestoiminnan kehittäminen.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS - kustannus /WS Bookwell OY.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.

Kananoja, A., Niiranen, V. & Jokiranta, H. 2008. Kunnallinen sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Juva: PS -kustannus.

Koski, A. & Vakkala, H. 2007. Oikealla polulla? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kunta-alan työolobarometri 2009: Kunta-alalla luotetaan työn jatkuvuuteen taantumassakin. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.8.2010. www.tyoturva.fi, TTK Uutiset, TTK Uutiset 2009, tutkimusraportti.

Kunta-alan työolobarometri 2008. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrin 2008 kuntatyöpaikkojen osatarkastelu. Viitattu 15.8.2010. <http://www.ttk.fi>, Toimialat, Kunta-ala ja seurakunnat.

Kunta- ja palvelurakennemuudistus. Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.3.2010. www.vm.fi, hankkeet.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169. Viitattu 7.2.2010. www.finlex.fi, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö, pikahaku.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 13.4.2007/449. Viitattu 7.2.2010. www.finlex.fi, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö, pikahaku.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi? Toim. R. Blom ja A. Hautaniemi. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 20–55.

Multamaa, N. 2010. Esimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksesta: Case Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan yhdistyminen. Opinnäytetyö. Liiketalous, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 17.7.2010. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005199837](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201005199837).

Muutoksen hallinta ja kehittäminen. Työterveyslaitos. Viitattu 15.6.2020. <http://www.ttl.fi>, työyhteisö ja esimiestyö, muutoksen hallinta ja kehittäminen.

Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos. Viitattu 13.6.2010. <http://www.ttl.fi>, työyhteisö ja esimiestyö, muutoksen hallinta ja kehittäminen, muutosjohtaminen.

Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ. Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita.

Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Sosiaalipalveluiden muutoksen seuranta- ja arviointitutkimus (ParasSos). Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. 2010. Viitattu 15.1.2010. <http://www.thl.fi>, Tutkimus ja kehittäminen, Hankkeet, Kaikki hankkeet.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiona. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2008. "Kun romppeet ovat paikoillaan". Onnistunut kuntafuusio- pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

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

Suomala, T., Saarelma-Thiel, T., Lauttio, L.-M., Bergbom, B., Vartia, M. & Kivistö, S. 2006. Työhyvinvointityön periaatteita. Teoksessa Työterveyspsykologia. Toim. Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. Helsinki: Työterveyslaitos, 90-110.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 7.2.2010.

<http://www.stm.fi>, Työsuojelu, työhyvinvointi.

Työhyvinvoinnin portaat. Kuopion yliopisto. Viitattu 22.6.2010.

<http://www.uku.fi/tyosuojelu>, työhyvinvointi, työhyvinvointiporaat.

Työn hallinta ja henkinen hyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 14.2.2010.

<http://www.ttl.fi>, aihe sivut, työtoiminta, työntekijälle, työ- ja työolot, työn hallinta ja henkinen hyvinvointi.

Työnhallinnan osa-alueet. Työsuojeluhallinto. Viitattu 18.1.2010.

<http://www.tyosuojelu.fi>, työnhallinta, työn hallinnan osa-alueet.

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostiviesti työntekijöille

Hei,

Olemme kaksi kuntoutuksenohjaajaopiskelijaa Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Olemme tekemässä opinnäytetyötä kuntaliitoksen vaikutuksista työhyvinvointiin. Opinnäytetyömme toteutetaan osana Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen Jyväskylän toimipaikan ParasSos- hanketta.

Tarkoituksenamme on tehdä teemahaastattelu seuraavin teemoin: työilmapiiri, työnhallinta ja johtaminen. Tarvitsisimme haastateltaviksi 5-10 henkilöä.

----- on myöntänyt meille tutkimusluvan toteuttaa haastattelut Teidän työyksikössänne. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja raportoimme tulokset siten, ettei kenenkään henkilöllisyys ole tunnistettavissa.

Haastattelut toteutetaan Teille sopivana ajankohtana ja Teille sopivassa paikassa. Toteutamme haastattelut mielellään jo maalis-huhtikuun aikana. Haastattelun kesto on noin yksi tunti. Toivomme, että jaatte kokemuksenne kanssamme. Mikäli suostutte haasteltavaksi, toivomme Teidän olevan yhteydessä meihin joko sähköpostitse tai puhelimitse keskiviikkoon 24.3.10 mennessä. Annamme mielellämme lisätietoja haastattelujen toteuttamisesta ja opinnäytetyöstämme. ParasSos- hankkeesta voi kysyä-----, hankkeen www-sivut osoitteessa: www.thl.fi/parassos).

Ystävällisin terveisin,

Kaisa Surakka

Henna Taskinen

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Työnhallinta Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet muutoksessa

- Onko teillä ollut mahdollisuus vaikuttaa työjärjestelyihin siirtymävaiheessa?
- Onko työkuvanne selkiytyneet vuoden aikana?
- Mitkä asiat kaipaivat mielestänne kehittämistä työyhteisössä?
- Käsitelläänkö johdon ja alaisten kesken vielä kuntaliitokseen liittyviä asioita?

Työilmapiiri/ työssä jaksaminen Minkälaisia tuntemuksia muutos voi herättää?

- Miten kuntaliitoksen tuomat työjärjestelymuutokset näkyvät työyhteisössänne?
- Millaisia ajatuksia työyhteisössänne heräsi, kun kuntaliitoksesta alettiin puhua ja toteuttaa sitä?
- Millaiset tuntemuksenne ovat nyt?
- Millaisia ajatuksia tulevaisuus herättää teissä? Mitä ajattelette, minkälaiseksi työnne kehittyi tulevaisuudessa?
- Mitkä tekijät ovat mielestänne edistäneet / heikentäneet työssä jaksamistanne?

Johtaminen Millainen merkitys on johdon ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella sekä johdon valmistautumisella muutokseen?

- Onko kuntaliitoksesta ja sen tuomista muutoksista tiedotettu teille riittävästi? Millä keinoin?
- Koetteko saaneenne tietoa tasapuolisesti?
- Onko teillä ollut mahdollisuus työnohjaukseen?
- Miten teitä on valmistettu kuntaliitoksen tuomiin muutoksiin? Ja miten itse olette valmistautuneet?
- Mitä mielestänne olisi voinut tehdä toisin?