

Satu Lind

*”ETTEI OLISI VAAN PÄIVÄSTÄ TOISEEN SELVIITYMISTÄ”*

Päivähoidon organisaatiokulttuuri kuntaliitoksen jälkeen päiväkodinjohtajien kokemana

Pro gradu-tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2013

## Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”*ETTEI OLISI VAAN PÄIVÄSTÄ TOISEEN SELVIITYMISTÄ*”

Päivähoidon organisaatiokulttuuri kuntaliitoksen jälkeen päiväkodinjohtajien kokemana

Tekijä: Satu Lind

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu – työ  Sivulaudaturtyö  Lisensiaatintyö

Sivumäärä: 82, liitteet 2

Syksy 2013

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkastelun kohteena on ollut organisaatiokulttuuri ja sen muutos. Ilmiötä on tarkasteltu Rovaniemen kuntaliitoskontekstissa lähiesimiesten kokemusten kautta. Tutkimuskohteena on ollut päivähoito-organisaatio ja lähiesimiehiä ovat edustaneet päiväkodinjohtajat. Tutkimusaineisto on koottu fokus group – haastatteluilla ja analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimus vastaa kysymykseen: miten päivähoito-organisaatio on päiväkodinjohtajien kokemuksen mukaan kehittynyt kuntaliitoksen jälkeen ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kehitykseen? Organisaatiokulttuuri voidaan aikaisempia organisaatiotutkimuksia tiivistäen määrittellä kullekin organisaatiolle ominaiseksi, arvoihin, normeihin ja periaatteisiin perustuvaksi sääntöjen ja tapojen kokoelmaksi, joka määrittää ihmisten käyttäytymistä. Tutkimustulokset osoittavat, ettei Rovaniemen päivähoito-organisaatioon ole kehittynyt uutta, tunnistettavaa organisaatiokulttuuria kuntaliitosta seuranneiden vuosien aikana. Kulttuurin kehittymistä ovat hidastaneet organisaation jakaantuminen alueellisesti, jolloin esimiesten yhteisöllinen potentiaali on jäänyt hyödyntämättä. Lisäksi epäselvät valta- ja vastuusuhteet sekä arvojen ja pelisääntöjen määrittelemättömyys ovat vaikuttaneet kehitystä hidastavasti. Muita kulttuurin kehittymistä hidastavia tekijöitä ovat olleet johdon ja lähiesimiesten välisen suoran vuorovaikutuksen ja yhteisöllisten foorumien vähäisyys sekä organisaation sattumanvaraiset ja tilannesidonnaiset viestintäkäytännöt. Organisaatiokulttuurin kehittymistä voidaan organisaatiossa edistää muutosta tukevalla viestinnällä, arvojen ja toimintaperiaatteiden yhteisellä työstämisellä, osallistavalla ja tukea antavalla johtajuudella, avoimella keskusteluilmapiiirillä, yhteisöllisyydellä, sekä muutoksia ennakoivalla, strategisella ajattelulla.

Avainsanat: kuntaliitos; organisaatiokulttuuri; kokemus; fokus group-menetelmä

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi

## Sisällys

1 JOHDANTO.....	4
1.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN MERKITYS MUUTOKSESSA .....	5
1.2 ROVANIEMEN KUNTALIITOS .....	5
1.3 TUTKIMUSKOHDDE .....	10
1.4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ .....	11
1.5 AIKAISEMPIA TUTKIMUKSIA .....	12
2 ORGANISAATIOKULTTUURI.....	15
2.1 ORGANISAATIOKULTTUURIN KÄSITE .....	15
2.2 ORGANISAATIOKULTTUURIN LÄHIKÄSITTEITÄ .....	17
2.2.1 Toimintakulttuuri .....	17
2.2.2 Organisaatioidentiteetti .....	18
2.2.3 Organisaatioimago .....	20
2.2.4 Organisaatioilmapiiri.....	20
2.3 ORGANISAATIOKULTTUURIN ILMENTYMINEN.....	21
2.4 VAHVA TAI HEIKKO ORGANISAATIOKULTTUURI .....	24
3 MUUTOS KULTTUURISENA ILMIÖNÄ .....	26
3.1 ORGANISAATIOMUUTOS .....	26
3.1.1 Muutostyypit .....	26
3.1.2 Muutosmotiivit .....	28
3.2 KULTTUURIN MUUTTAMINEN .....	30
3.3 KUNTA-ALAN KULTTUURIT .....	32
3.4 EETTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI .....	33
3.5 YHTEENVETO .....	34
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	37
4.1 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHTÖKOHTA.....	37
4.2 TUTKIMUSAINEISTON KERUU.....	38
4.3 AINEISTON ANALYYSI.....	40
4.4 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	41
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	44
5.1 ENNEN KUNTALIITOSTA.....	44

5.1.1 Proaktiivinen organisaatiokulttuuri .....	45
5.1.2 Autoritaarinen, hajanainen organisaatiokulttuuri .....	46
5.2 SUHTAUTUMINEN KUNTALIITOKSEEN .....	47
5.2.1 Positiivisia odotuksia.....	47
5.2.2 Pelkoa mitätöinnistä .....	48
5.3 TAPAHTUMAT KUNTALIITOKSEN JÄLKEEN.....	49
5.3.1 Sopimusohjaus ja aluejako .....	49
5.3.2 Linjaukset puuttuvat.....	51
5.3.3 Kehittäminen pysähtyy.....	52
5.3.4 Päiväkodinjohtajien yhteisö hajallaan .....	54
5.4 KOKEMUKSIA NYKYTILANTEESTA .....	55
5.5 HAHMOTELMIA TULEVAISUUDESTA.....	59
5.6 YHTEENVETO TUTKIMUSTULOKSISTA.....	61
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
LÄHTEET:.....	71
LIITE 1. HYVÄ FOKUS GROUP - HAASTATTELUUN OSALLISTUVA PÄIVÄKODINJOHTAJA .....	80
LIITE 2. HAASTATTELUN PÄÄTEEMAT .....	82
 Kuvaluettelo:	
Kuva 1. Rovaniemen kaupungin luottamushenkilöorganisaatio .....	7
Kuva 2. Rovaniemen kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio .....	7
Kuva 3. Päivähoidon palvelukeskuksen organisaatio .....	8
Kuva 4. Kuntafuusioissa esiin nousevat toimintakulttuurit (mukaillen Stenvall et al. 2007) .....	17
Kuva 5. Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti .....	19
Kuva 6. Scheinin esittämä organisaatiokulttuurin kolmitasoinen malli.....	22
Kuva 7. Organisaatiokulttuurin osa-alueiden väliset suhteet (mukaillen Hatch 1993).....	23
Kuva 8. Organisaatiokulttuurin muutoksen kulmakivet .....	65
 Taulukkoluettelo:	
Taulukko 1. Organisaatiomuutokset aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella (Stenvall & Virtanen 2007, 25).....	27
Taulukko 2. Rovaniemen ja Rovaniemen maalaiskunnan yhdistymisen tavoitteet yhdistymissopimuksen (2004) mukaan .....	29
Taulukko 3. Cev-mallin periaatteet (Kaptein 2008).....	33

## 1 JOHDANTO

Keskustelu kuntaliitoksista käy Suomessa edelleen kiivaana. Viimeaikaisen kuntaliitoskeskustelun ytimessä ei ole enää ollut liitosten tarpeellisuus sinänsä, vaan niissä on keskitytty kuntien määrään ja kuntakokoon sekä kannettu huolta kuntien peruspalveluiden turvaamisesta ja lähidemokratian toteutumisesta. Vaikka kuntien määrä on vähentynyt koko 2000-luvun ajan, ei kuntaliitosten suhteen ole lähiaikoina näkyvissä päätepistettä, vaan tavoitteena on kuntien määrän vähentyminen edelleen ja suurempien kuntakokonaisuuksien synnyttäminen. Tämä tarkoittaa käytännössä yhä uusien kahden tai useamman kunnan välisen liitoksen toteutumista tulevaisuudessa. Koska kuntaliitoksissa tavoitellaan usein erityisesti taloudellisia vaikutuksia, on vaarana, että henkilöstöön ja työn tekemisen muutoksiin liittyvät näkökulmat jäävät vähemmälle huomiolle. Kuntaliitokset ovat monimutkaisia muutostilanteita, jotka mullistavat muutoksessa mukana olevien toimijoiden organisaatio- ja toimintakulttuurit. Liitoksiin on todettu (ks. esim. Stenvall et al. 2007) usein liittyvän toimintakulttuurisia ongelmia, jotka kyllä tiedostetaan liitoksia suunniteltaessa. Kuitenkin muutoksen toteutuksessa kulttuurin kehittäminen jää usein retoriselle tasolle. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja kehittämiseen liittyvät teemat ovat ajankohtaisia tutkimuskohteita.

Tutkimus jakautuu rakenteellisesti kuuteen pääluukuun. Pääluvussa 1 esitellään tutkimuskohde sekä määritellään tutkimustehtävä. Pääluvussa 2 paneudutaan organisaatiokulttuuriin, sen lähikäsitteisiin sekä organisaatiokulttuurin ilmentymiseen. Pääluku 3 käsittelee muutosta kulttuurisena ilmiönä. Siinä perehdytään organisaatiomuutostyypppeihin ja – motiiveihin, tarkastellaan kulttuurin muuttamista, kuvaillaan kunta-alan kulttuureja ja luodaan katsaus eettiseen organisaatiokulttuuriin. Pääluku 4 käsittelee tutkimuksen toteutusta, sen metodologisia lähtökohtia, aineiston keruuta ja sen analyysiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Pääluvussa 5 esitetään tutkimustulokset. Tuloksissa käsitellään ensin aikaa ennen kuntaliitosta sekä suhtautumista kuntaliitokseen. Tämän jälkeen tarkastellaan tapahtumia heti kuntaliitoksen jälkeen. Seuraavaksi esille nousevat kokemukset organisaation nykytilasta ja viimeisenä esitetään hahmotelmia tulevaisuudesta. Pääluvussa 6 esitetään tutkimusaineiston pohjalta syntyneet keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset.

## 1.1 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Organisaatiokulttuurilla voidaan laajasti määriteltynä tarkoittaa organisaatioissa vaikuttavia käytännön toimintoja ja arvoja sekä niiden taustalla olevia perusolettamuksia (ks. Schein 1992). Suppeammin se voi viitata työntekijöiden työtä ohjaaviin julkilausumattomiin arvoihin, toimintaa ohjaavaan perusfilosofiaan, sukupolvelta toiselle välitettäviin käytäntöihin sekä organisaatiossa olevaan tunnelmaan (Stenvall et al. 2007, 81). Kulttuuri suuntaa ihmisten ajattelu- ja toimintatapoja arjessa, sen vaikutus ulottuu paitsi työntekijöiden käsitykseen itsestään, työstään ja toisistaan, myös asiakkaisiin ja heidän saamaansa palveluun. Organisaatiokulttuuri antaa luvan tietynlaiselle käyttäytymiselle ja samalla ehkäisee joitain muita käyttäytymismuotoja (Hofstede & Hofstede 2005). Onkin osoitettu (esim. Stenvall et al. 2007), että kulttuurilla on suuri merkitys muutostilanteissa ja kulttuuriin liittyvät ongelmat hidastavat muun muassa kuntaliitosten implementointia.

Koska kulttuurien merkitys korostuu erityisesti organisaation kohdatessa uusia haasteita, voi kulttuurin ymmärtäminen ja kyky tulkita sen merkitystä nousta muutostilanteessa ratkaisevaksi tekijäksi. Organisaatiokulttuurien tutkija Edgar Schein (1987) on todennut, että organisaatioissa on välttämätöntä ymmärtää syvemmin kulttuuriin liittyviä asioita; ei vain siksi, että pystyisimme tulkitsemaan niissä tapahtuvia ilmiöitä, vaan mikä on vieläkin merkittävämpää, määrittämään asioiden tärkeysjärjestyksen johtajien ja johtajuuden kannalta. Hän perustelee organisaatiokulttuurin ymmärtämisen tärkeyttä muun muassa sillä, että organisaatiokulttuurit ovat erittäin näkyviä ja tuntuja ilmiöitä, sekä sillä, että yksilöiden ja organisaatioiden suoriutumista ja ihmisten omaa organisaatiotaan koskevia tuntemuksia ei voida ymmärtää ottamatta huomioon kyseisen organisaation kulttuuria. Scheinin (emt.) mukaan johtajat ovat niitä, jotka luovat organisaatiokulttuureja. Hän on todennut, että yksi tärkeimmistä johtamistoiminnoista on kulttuurin luominen ja johtaminen - joskus myös sen tuhoaminen. Johtajuus ja kulttuuri ovat hänen mukaansa saman asian kääntöpuolia, joita kumpaakaan ei voi ymmärtää yksinään. Organisaatiokulttuurien muutos edellyttää johtajalta myös kulttuurien tunnistamista, koska sellaista mitä ei tunne, ei myöskään voi muuttaa.

## 1.2 Rovaniemen kuntaliitos

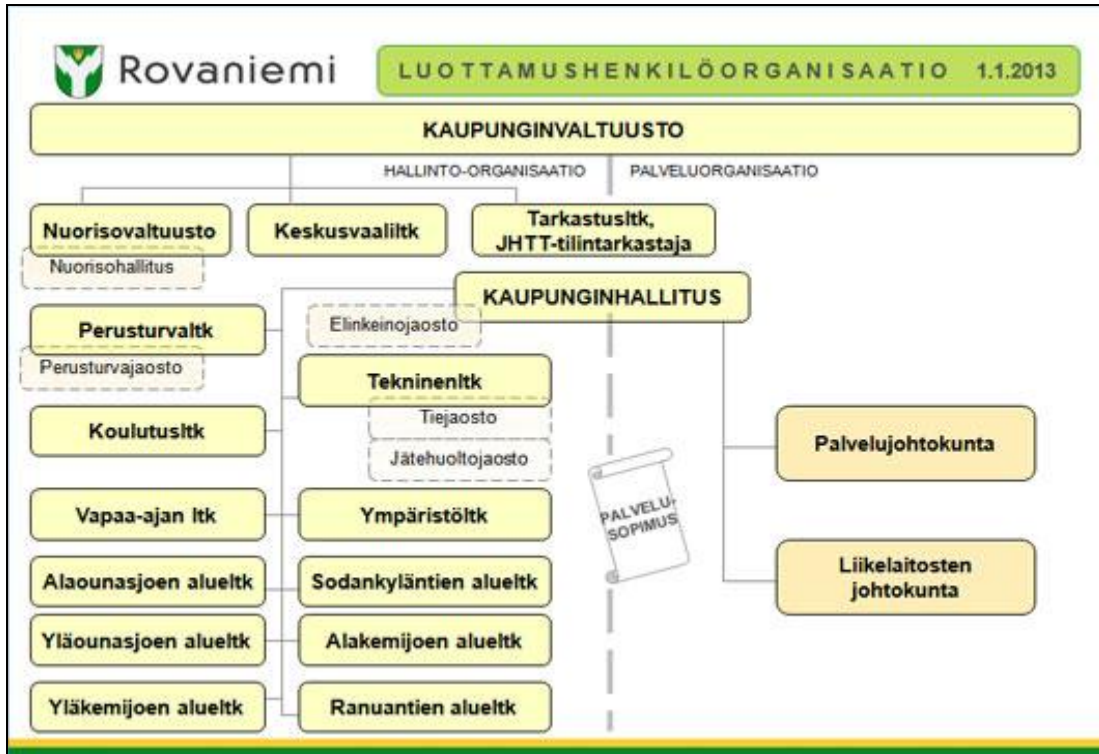
Ennen kuntaliitosta Rovaniemen kaupunki ja Rovaniemen maalaiskunta muodostivat kehyskuntaparin, jotka olivat rakenteiltaan ja toiminnoiltaan erilaisia, mutta toisiaan täydentäviä. Yritysten toimipaikat olivat pääosin kaupungissa, työmatkaliikkumista tapahtui

kuitenkin molempiin suuntiin. Maalaiskunta rahoitti toimintaansa enemmän valtionosuuksilla, kaupunki puolestaan verotuloilla. Kaupunki oli ennen kuntaliitosta maalaiskuntaa velkaantuneempi.

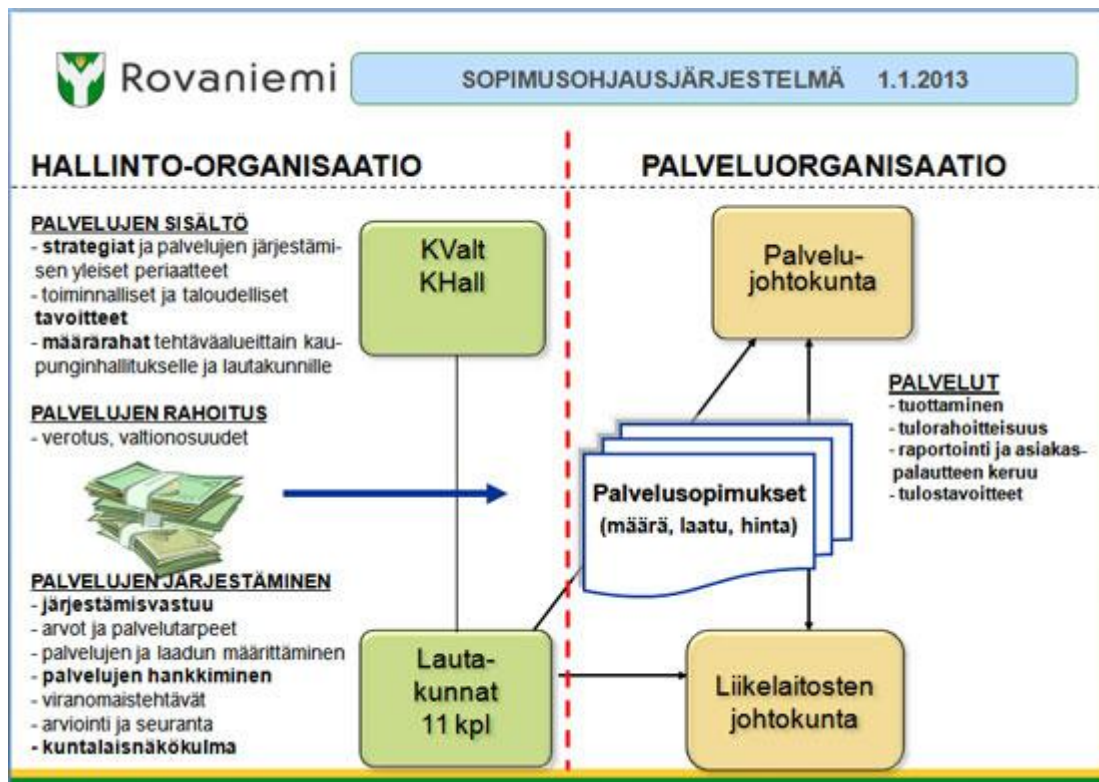
Elokuussa 2003 kunnat asettivat ohjausryhmän, jonka tehtävänä oli tehdä esitys kuntaliitoksen toteuttamisesta. Selvitystyö käynnistyi lokakuussa 2003 sisäasianministeriön toimeksiannolla. Selvitysmies Arto Koski teki toukokuussa 2004 ehdotuksen kuntajaon muuttamisesta siten, että molemmat kunnat lakkautetaan 31.12.2005 ja niiden tilalle perustetaan uusi kunta 1.1.2006. Kaupunki hyväksyi ehdotuksen yksimielisesti ja maalaiskunta äänestysten jälkeen kesäkuussa 2004. (ks. Repo 2012.)

Liitoshetkellä Rovaniemen maalaiskunnan asukasluku oli 22181 ja Rovaniemen kaupungin 35555. Vuonna 2012 uuden Rovaniemen kaupungin asukasluku oli 60600, pinta-ala on 8016 neliökilometriä. Kuntaliitoksen jälkeen Rovaniemen kaupungista tuli väestömäärältään Suomen 15. suurin kaupunki ja pinta-alaltaan Euroopan suurin kaupunki ([www.rovaniemi.fi](http://www.rovaniemi.fi)).

Kuntien yhdistymisestä laadittiin yhdistymissopimus (2004), jossa määriteltiin uuden kunnan kehittämistavoitteet, yhdistymisen toteuttamistapa, uuden kunnan organisaatio ja toiminta sekä yhdistymisestä aiheutuneet muut järjestelyt. Yhdistymisen tavoitteet on esitetty sivulla 28, taulukossa 2. Uuden Rovaniemen kaupungin organisaatiosta muodostui kokonaisuus, johon sisältyi luottamushenkilöorganisaatio lauta- ja johtokuntineen (kuva 1) sekä hallinto – ja palveluorganisaatio lauta- ja johtokuntineen (kuva 2).



Kuva 1. Rovaniemen kaupungin luottamushenkilöorganisaatio

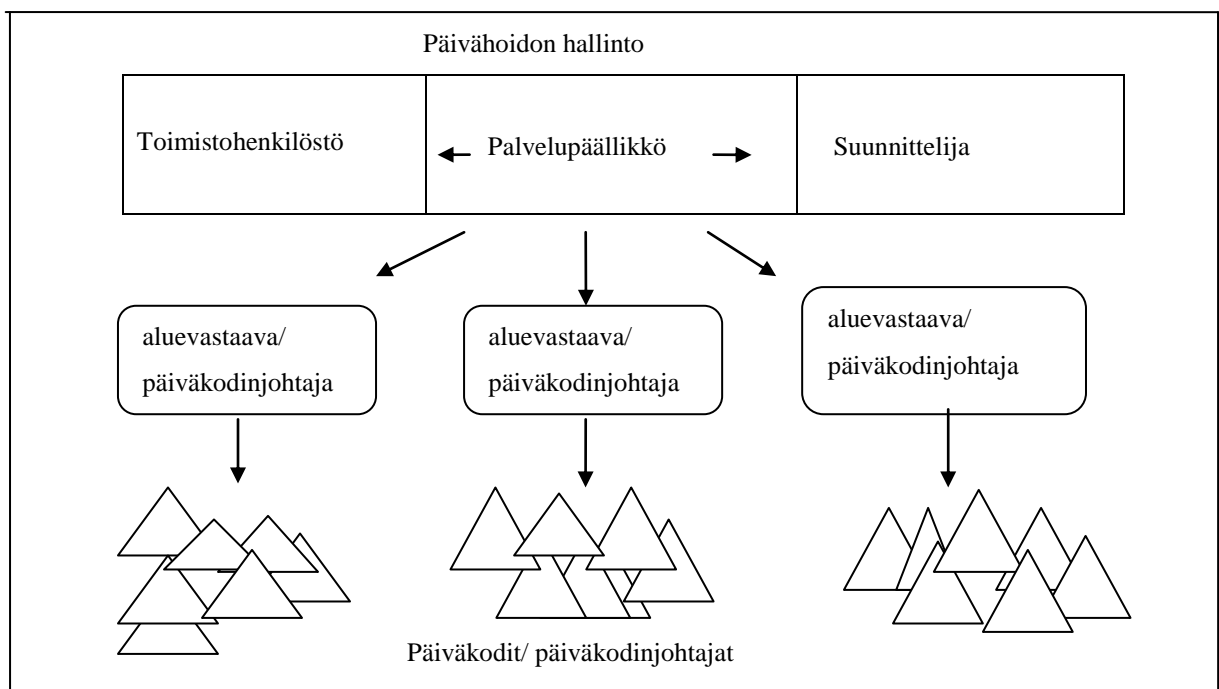


Kuva 2. Rovaniemen kaupungin hallinto- ja palveluorganisaatio



Hallinnon järjestämisen sekä toiminnan ja talouden ohjaamisen perustaksi päätettiin sopimusohjaus, jossa tilaajan ja tuottajan välisillä palvelusopimuksilla määritellään järjestettävien, tuotettavien tai ostettavien palvelujen laatu, määrä ja hinta. Hallinto-organisaation vastuulla on demokraattinen päätöksenteko, toiminnan yhteiskunnallinen ohjaaminen, palvelujen järjestäminen, tiedottaminen sekä yleishallinto. Palveluorganisaation vastuulla puolestaan on palveluiden järjestäminen palvelusopimuksissa sovittujen kriteerien mukaisesti.

Palveluorganisaatio jakautuu sosiaali- ja terveystalouden tuotanto-osastoon, sivistyspalvelujen tuotanto-osastoon sekä tekniseen tuotanto-osastoon. Päivähoidon palvelukeskus on osa sivistyspalveluiden tuotanto-osastoa, joka muodostuu koulu-, ja päivähoidon palvelukeskuksesta, kulttuuri- sekä liikunta- ja nuorisopalvelukeskuksesta. Päivähoidon palvelukeskus muodostaa noin 700 hengen organisaation, jota johtaa palvelupäällikkö. Päivähoitopalvelut tuotetaan kolmella alueella päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa. Päiväkotien lähiesimiehinä toimivat päiväkodinjohtajat, joista yksi toimii alueellaan aluevastaavana oman virkansa ohella. Aluevastaavat ovat alueensa päiväkodinjohtajien esimiehiä sekä päivähoidon johtoryhmän jäseniä (kuva 3).



Kuva 3. Päivähoidon palvelukeskuksen organisaatio

Rovaniemen kuntaliitoksen toteutumista seurattiin kolmevaiheisen arviointiprojektin avulla, jonka kaupunki käynnisti yhdessä Lapin yliopiston kanssa vuonna 2005. Projektissa on toteutettu yhdistymisen ennakoarviointi (2005), yhdistymisen toimeenpanon arviointi (2007), sekä keskipitkän aikavälin arviointi (2012), jossa arvioitiin yhdistymisen vaikutuksia viisi vuotta yhdistymisen jälkeen.

Rovaniemen yhdistymisen tavoitteeksi asetettiin taitava strateginen yhdistyminen, jossa tavoitteena oli luoda yhdistyneeseen kuntaan uusi toimintakulttuuri (ks. Satokangas & Torvinen 2007, 80). Yhdistymissopimuksen mukaan taitava strateginen yhdistyminen sisältää ajatuksen siitä, että kiinnitetään erityinen huomio yhdistymisen etujen määrätietoiseen työstämiseen, haittojen torjumiseen ja molempien kuntien erityisominaisuuksiin. Taitava strateginen yhdistyminen oli tarkoitus toteuttaa huolellisella suunnittelulla, uhkien kartoituksella sekä yhdessä toimimisella. Yhdistymisen valmistelussa ja muutoksen johtamisessa oli tarkoitus rakentaa yhteistä tahtotilaa ja yhteishenkeä kahden kunnan yhdistämiseksi. (ks. Stenvall et al. 2012, 12.)

Arvioinnin perusteella yhdistymiselle asetettiin toisiinsa nähden painoarvoltaan samanlaisia mutta yksityiskohtien ja toimenpiteiden osalta huomattavasti vaihtelevia tavoitteita. Lisäksi yhdistämisstrategiaan sisältyi niin paljon yksityiskohtia, että niitä on ollut mahdotonta toteuttaa linjakkaasti. Tässä mielessä yhdistymisstrategia ei ollut selkeä ja selkeyden puute on heijastunut koko uudistukseen toteutusta vaikeuttavana tekijänä. Rovaniemen päätöksentekorakenne on myös osoittautunut melko monimutkaiseksi, jonka vuoksi epävirallisia valtapelejä on esiintynyt muutoksen jälkeenkin. (ks. emt, 12.)

Alkuinnostuksen jälkeen henkilöstössä alkoi ilmetä muutosvastarintaa, jota arvioinnin mukaan aiheuttivat tavoitteiden ja arvojen määrittelemättömyys, muutosjohtamisen etäisyys työntekijöiden arjesta sekä esimiesten keskinäinen kilpailu (Satokangas & Torvinen 2007, 33–37). Jo alun alkaen osattiin ennakoida organisaatiokulttuurien yhteentörmäystä ja henkilöstön hyvä sopeutuminen uuden kunnan toimintaan oli mielletty yhdeksi taitavan yhdistymisen avainkysymykseksi (ks. Koski 2004, 17). Organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksen ennakoimisesta huolimatta Rovaniemellä on ollut haasteellista rakentaa yhteisiä käytänteitä. Heti muutoksen jälkeisinä vuosina törmättiin työhyvinvointiin liittyviin ongelmiin ja havaittiin, että muutosprosessissa olisi tullut panostaa henkilöstöön enemmän jo ennen

virallista yhdistymistä (Satokangas & Torvinen 2007, 27). Myöskään henkilöstön erilaisuutta ei osattu käsitellä yksiköissä riittävällä tavalla. Vastaan tulleita ristiriitoja ei pyritty ratkaisemaan riittävän aktiivisesti, eikä niihin reagoitu henkilöstöä lähellä olevalla toiminnalla. (ks. Stenvall 2012, 25.)

### 1.3 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen kohteena on Rovaniemen päivähoiton organisaatiokulttuuri kuntaliitoksen jälkeen. Miten päivähoito-organisaation kulttuuri on kuntaliitoksen jälkeen kehittynyt ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kehitykseen? Onko päivähoitoon syntynyt kuntaliitoksen jälkeen uusi, tunnistettava organisaatiokulttuuri?

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiokulttuurin muutosta yksilöiden kokemana. Tutkimuksessa yksilöiden muutoskokemusta edustavat päiväkodinjohtajat. Päiväkodinjohtajat ovat lähiesimiehiä ja heillä on muutostilanteessa vastuullaan työyksikötason muutoksen läpivieminen. Heidän kokemuksiensa kautta on mahdollista valottaa niitä tekijöitä, jotka lähiesimiestyön näkökulmasta ovat muutoksen kannalta merkittäviä. Tarkastelun keskiössä ovat päiväkodinjohtajien keskinäiset vuorovaikutusrakenteet sekä ne päivähoito-organisaation hallinnolliset rakenteet, joilla on vaikutusta päiväkodinjohtajien työhön. Tutkimus tuottaa tietoa organisaatiokulttuurin muutokseen vaikuttavista tekijöistä. Tätä tietoa voidaan hyödyntää kuntaliitoksia suunniteltaessa sekä toteutettaessa erilaisia organisaatiomuutoksia.

Kiinnostukseni, kuten myös esiymmärrykseni tutkimusaihetta kohtaan liittyy omaan työhistoriaani. Olen työskennellyt pitkään Rovaniemellä päiväkodinjohtajana ja kokenut itse kuntaliitoksen sekä työni kautta että kuntalaisena. Henkilökohtainen kokemukseni päivähoiton organisaatiokulttuurista liittyy Rovaniemen kaupunkiin, sen sijaan maalaiskuntaan liittyvät käsitykseni ovat syntyneet yhdistymisen jälkeen, toimiessani esimiehenä entisen maalaiskunnan toimintayksikössä sekä vuorovaikutuksessa entisen maalaiskunnan päiväkodinjohtajien ja työntekijöiden kanssa.

Päiväkodinjohtaja työskentelee toimintayksikössään yhteistyössä päiväkodin työntekijöiden kanssa. Tästä huolimatta hän on arjessa kuitenkin esimiesroolinsa vuoksi aina tietyllä tavalla yksin. Päiväkodinjohtaja edustaa työpaikallaan työnantajaa, ja hänen tehtävänä on toiminnan vaikuttavuuden ja henkilöresurssien optimaalisen käytön varmistaminen sekä erilaisten toimialaa koskevien ohjeistuksien ja säädösten soveltaminen käytäntöön. Johtajan on myös turvattava työntekijöiden työhyvinvoinnin edellytykset. Arjessa päiväkodinjohtaja

tasapainoileekin organisaation, asiakkaiden ja henkilöstön suunnasta tulevien haasteiden keskiössä. Päiväkodinjohtajan oma työhyvinvointi voi joutua koetukselle, mikäli hän kokee jäävänsä arjen ongelmanratkaisuihin vaille riittävää tukea. Organisaation arvoihin ja eettisiin periaatteisiin perustuvat, yhdessä määritellyt toimintaperiaatteet antavat tukea niissä tilanteissa, joihin ei voi etukäteen varautua tai joihin ei ole olemassa valmiita ratkaisumalleja. Myös esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki auttaa kohtaamaan arjen haasteita.

Organisaatiomuutoksissa totutut ja sovitut työn tekemisen tavat kyseenalaistuvat ja epävarmuus omaa työskentelyä ohjaavista arvoista ja periaatteista nousee pintaan. Kuntaliitoksessa osapuolten erilaiset perustelut työn tekemiseen liittyen tulevat esiin ja uusien työkalujen toimintaan liittyvä ihmettely on luonnollista. Vanhat, hyväksi mielletyt ratkaisut saattavat näyttäytyä uudessa tilanteessa toimimattomina ja outoina. Myös aikaisemmin ei-toivotuiksi miellettyjen toimintamallien esiintyminen uudessa tilanteessa saattaa hämmäntää arjessa toimittaessa.

Rovaniemellä kuntien yhdistyessä päivähoitossa suurimmat muutokset tapahtuivat päivähoitoorganisoitumisessa, sen sijaan päiväkodeissa työ jatkui lähes entiseen tapaan. Kuntaliitos siis konkretisoitui erityisesti päiväkodinjohtajien työssä. Kuntien yhdistymishetkestä on nyt kulunut yli seitsemän vuotta. Millaiseksi päiväkodinjohtajat kuvaavat kokemuksiaan kahden erilaisen organisaation liitoksesta ja millaisena he ovat kokeneet organisaatiomuutoksen?

#### 1.4 Tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin niitä tekijöitä, jotka kuntaliitostilanteessa ovat lähiesimiesten mielestä merkityksellisiä muutoksen kannalta. Nämä tekijät voivat olla joko muutosta vauhdittavia tai sitä jarruttavia. Ne voivat liittyä muutokselle asetettuihin tavoitteisiin, muutoksen kommunikointiin organisaatiossa tai muihin asioihin, joilla on vaikutusta muutoksessa. Koska radikaaleissa, pitkän aikavälin muutoksissa tähdätään viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttumiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 25), on merkityksellistä selvittää, mitä seikkoja lähiesimiehenä toimivat päiväkodinjohtajat pitävät merkityksellisinä organisaatiokulttuurin muutoksen kannalta.

Tutkimuksessa tarkastelun painopiste on niissä tekijöissä, jotka synnyttävät uudenlaista, tunnistettavaa organisaatiokulttuuria. Ulrich (2007) yhdistää muutosprosessin suunnittelun ja toteutuksen henkilöstön muutoskyvyn johtamiseen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen

muutostavoitteiden suuntaiseksi. Uusi, tunnistettava organisaatiokulttuuri kertoo toteutuneesta muutoksesta. Tästä näkökulmasta tarkastellen ei ole merkityksetöntä, minkälaisia tekijöitä päiväkodinjohtajat nostavat esille muutostavoitteissaan.

Tutkimustehtävänä on kuvata Rovaniemen kaupungin päivähoiton palvelukeskuksen muutosta ja organisaatiokulttuurin kehitystä kuntaliitoksen jälkeen sellaisena, kuin päiväkodinjohtajat sen kokevat. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille niitä tekijöitä, jotka edistävät tai hidastavat organisaatiokulttuurin kehittymistä. Tutkimustehtävän pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostuu: Miten päivähoito-organisaatio on päiväkodinjohtajien kokemusten mukaan kehittynyt kuntaliitoksen jälkeen ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tähän kehitykseen?

Koska tarkastelun kohteena ovat muutostavoitteet, on kysymyksessä laadullinen ja fenomenologinen tutkimus. Fenomenologisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan tutkittavien kokemukset, joita pyritään kuvailemaan mahdollisimman aitoina. Fenomenologinen merkitysteoria näkee ihmisten toiminnan suurelta osalta tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti suuntautuneena ja ihmisten suhteen todellisuuteen merkityksillä ladattuna. Merkitysteoria sisältää myös ajatuksen, että ihminen on perustaltaan yhteisöllinen. Merkitykset, joiden valossa todellisuus ihmiselle avautuu, eivät ole synnynnäisiä, vaan niiden lähde on yhteisö, jossa jokainen yksilö kasvaa ja johon hänet kasvatetaan. Merkitykset ovat intersubjektiveja eli subjekteja yhdistäviä. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2004, 34.)

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on ollut fokus group - haastattelu, joka mahdollistaa haastateltavien kokemusten aidon kuvailemisen. Menetelmässä haastateltaville, heidän kokemuksilleen ja niiden yhteiselle jakamiselle jää paljon tilaa, haastattelijan jäädessä sivurooliin. Fokusryhmissä haastateltavat ovat hahmottaneet kokemuksiaan organisaatiokulttuurista yhteisen keskustelun kautta. He ovat toimineet keskusteluryhmissään yksilöinä, jotka jakavat tilanteesta henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä tulkintojaan.

### 1.5 Aikaisempia tutkimuksia

Inga Nyholm (2008) on tutkinut väitöskirjassaan ”Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta”, kuntaorganisaation muutosta. Hän selvitti tutkimuksessaan millaisena kuntaorganisaation muutos näyttäytyy yksilöiden kokemusten valossa ja millaiset tekijät vaikuttavat

muutosprosessin toteuttamiseen ja onnistumiseen kunnissa. Hän tutki erityisesti keskijohdon kokemuksia, koska keskijohdon rooli on organisaatiomuutoksen kannalta keskeinen, sillä se toimii muutoksia koskevien päätöksentekoprosessien solmukohdassa, strategisten päätöksentekijöiden ja henkilöstön rajapinnassa. Nyholmin tutkimuksen perusteella muutosten toteuttamista kunnissa vaikeuttaa toimintaympäristömuutoksiin kytkeytyvä kaoottisuus, hallinnan häly. Muutoksia vaikeuttavat heikko muutosjohtajuus, yksilöiden tavoitteet ja intentiot, kuntaorganisaatioiden ominaispiirteet sekä muutoskonteksti. Häly vaikeuttaa muutoksen johtamista ja hallintaa, ja se nostaa esiin eri toimijoiden erilaiset intressit muutostilanteessa. Intressien myötä syntyy konflikteja, joita kunnissa ei kyetä ratkaisemaan. (Nyholm 2008, 10.) Nyholmin mukaan ongelmien ratkaisu ja muutoksen onnistuminen vaikeutuvat, koska kuntien toimintaympäristö on postmoderni mutta kuntien toimintatavat perustuvat rationaalsiin, modernin ajan päätöksentekomalleihin. Nämä mallit eivät ole toimivia postmodernissa ympäristössä, eivätkä huomioi yksilöä muutostilanteessa. Yksilöiden kokemukset muutoksessa, erilaiset pelot ja epävarmuus korostuvat muutoksessa. Uudenlaisessa tilanteessa tarvitaan uudenlaisia päätöksentekomalleja ja rakenteita sekä muuhun kuin hierarkiaan tai rationaalisuuteen perustuvia rakenteita. Uudessa tilanteessa korostuu myös vahvan johtajuuden tarve sekä muutostarpeen ja muutoksen tavoitteiden entistä selkeämpi määrittely. Nyholm (2008) toteaa, että muutos on erittäin moniulotteinen ilmiö, jonka onnistuminen edellyttää muutoksessa vaikuttavien moniulotteisten syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja niiden välisten riippuvuuksien koordinoitua. Muutokseen ei voida sen monimutkaisuuden vuoksi luoda yleispäteviä malleja koska muutoksessa esiintyvän kaoottisuuden ja hälyn vaikutuksesta aiemmin toimineet muutosmallit tuovat muutoksen esiin todellisuutta pelkistävänä. Muutostilanteessa kuntaorganisaatiossa muutoksen keskiöön on nostettava aiemmin marginaalissa olleet äänet ja näkökulmat. Muutosten onnistuminen kuntaorganisaatiossa edellyttää Nyholmin (2008) mukaan laajempaa, syvällisempää ja jaetumpaa asiantuntijuutta ja osallisuutta sekä kuntajohtajuuden postmodernia määrittelyä.

Anu Puusan (2007) väitöskirja ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?” on tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä. Puusa pitää organisaatioidentiteetin tutkimista merkittävänä, koska sen avulla voidaan lisätä ymmärrystämme organisaatioiden ja niiden jäsenten käyttäytymisestä. Organisaatioidentiteetin tutkiminen auttaa osaltaan ymmärtämään paremmin sitä, mitä organisaation jäsenet ajattelevat ja miksi he toimivat niin

kuin toimivat. Organisaatioidentiteetistä on lähtökohtaisesti oletettu, että organisaatioilla on yksi, hallitseva identiteetti. Viime aikoina ovat kuitenkin yleistyneet käsitykset, joiden mukaan organisaatioissa voi olla monia, samanaikaisesti vaikuttavia identiteettejä. Selitys tähän löytyy organisaatioiden toiminnan luonteesta: toimiminen erilaisten yhteistyötahojen ja sidosryhmien kanssa pakottaa organisaatiot muuntautumaan ja toimimaan joustavasti eri tilanteissa.

Moni-identiteettisyys voi tuoda organisaatiolle etua, koska se lisää joustavuutta ja voi auttaa organisaatiota huomioimaan paremmin eri sidosryhmien tarpeita. Toisaalta moni-identiteettisyys lisää organisaation johtamisen haasteellisuutta samalla tavoin kuin toimittaessa henkilön kanssa, jolla havaitaan useita persoonallisuuksia. Moni-identiteettisyys myös lisää konflikteja organisaation sisällä ja siten myös tarvetta neuvotteluihin ja sopimisiin erilaisten ryhmien välillä. Organisaatioidentiteetti on merkittävä tekijä muutoksesta selviytymisessä. Puusan mukaan haluttaessa saada aikaan merkittäviä muutoksia organisaatioissa, on kyettävä muuttamaan organisaatioiden identiteettiä luonnehtivia organisaatioita koskevia peruskäsityksiä.

Maiju Kankaan, Mari Huhtalan, Anna-Maija Lämsän ja Taru Feldtin (2010) tutkimuksessa ”Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma” selvitettiin suomalaisten johtajien arvioita organisaationsa kulttuurin eettisyydestä. Eettistä näkökulmaa tarkasteltiin kahdeksan eri kuvaajan kautta, joita olivat selkeys, esimiehen esimerkki, johdon esimerkki, toteutettavuus, organisaation tuki, läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja toiminnan seuraukset. Lisäksi tutkittiin eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien kokemaan työhyvinvointiin, työuupumukseen ja työn imuun. Tutkimus toi esille, että suomalaisissa organisaatioissa tulee kiinnittää enemmän huomiota organisaation ja työympäristön tarjoamaan tukeen ja mahdollistaa siten sitoutuminen eettisiin odotuksiin. Henkilöstön sitoutuminen eettiseen toimintatapaan edellyttää henkilöstön uskovan, että organisaatiossa havaitaan epäeettinen toimintatapa ja että kaikkia toimijoita koskevat samat etuudet ja velvollisuudet. Myös toiminnan läpinäkyvyydellä on merkitystä, sillä se rakentaa käsitystä siitä, miten rikkomuksia valvotaan. Ylimmällä johdolla on merkittävä rooli organisaation läpinäkyvyyden lisäämisessä ja valvonnassa. (ks. emt. 2010, 45.) Tutkijat toteavat organisaatiokulttuurilla olevan merkittävä vaikutus yksilöiden ja koko organisaation toimintaan. Tutkimustulokset tuovat esiin myös eettiseen organisaatiokulttuurin ja erityisesti organisaation tuen merkityksen johtajien kokemaan työhyvinvointiin.

## 2 ORGANISAATIOKULTTUURI

Kiinnostus organisaatiokulttuureita kohtaan heräsi laajemmin 1980 - luvulla. Syynä kiinnostuksen kasvuun oli se, että organisaatioissa alkoi ilmetä sellaisia asioita ja ilmiöitä, joille oli vaikeaa löytää tyydyttävää selitystä hallitsevista organisaatioteorioista. Organisaatiokulttuurien tutkimuksen taustalla vaikuttivat kuitenkin vanhemmat tutkimukset, kuten Hawthornen tutkimussarja 1920 ja 1930- luvuilta, jota voidaan pitää ensimmäisenä kulttuurintutkimuksena, koska siinä tunnistettiin työyhteisöjen sisäisten suhteiden merkitys koko organisaation toiminnalle. Organisaatiotutkimuksella haluttiin löytää selityksiä esimerkiksi sille, etteivät organisaatiot aina saavuta asetettuja tavoitteita hyvistä toiminnallisista puitteista huolimatta. Tällöin havaittiin, että organisaatioilla on oma sisäinen todellisuutensa, joka ohjaa ihmisten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä ja joka ainakin jossain määrin on riippumaton organisaation muodollisista tekijöistä. Tätä ilmiötä alettiin kutsua organisaation kulttuuriksi. (ks. Harisalo 2008, 264–265.) Organisaatiokulttuurin tutkimus on tuonut organisaatiotutkimukseen organisaatorakenteen rinnalle yhden tärkeän tarkastelukulman lisää.

### 2.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiokulttuurin käsitteeseen sisältyy monia eri näkökulmia ja eri tutkijat pitävät käsitettä hankalana tutkia ja määrittellä (ks. esim. Hatch 1997, 202; Juuti 1997, 39). Yhtenäistä, kaikki organisaatiot kattavaa määritelmää ei ole, sillä organisaatiokulttuuri kehittyy jokaisessa sosiaalisessa yhteisössä oppimisen avulla omanlaatuisuuteen (Heikkilä & Heikkilä, 2007, 54). Organisaatiokulttuurin määritelmiä onkin esitetty useita. Edgar Schein (1987), on määritellyt organisaatiokulttuurin perusolettamusten joukoksi, jonka tietty ryhmä on omaksunut tai kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Nämä ajattelu- ja toimintamallit ilmenevät organisaatioissa eri tavoin ja ohjaavat organisaation toimintaa ja sen jäsenten käyttäytymistä. Nämä mallit opetetaan organisaation uusille jäsenille oikeina tapoina havaita, ajatella ja tuntea eri tilanteissa. Geert Hofstede (1993) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Organisaatioissa kulttuuri ilmenee erilaisina kerroksina. Kulttuurin ytimessä ovat organisaation arvot, arvojen jälkeen tulevat organisaation rituaalit, sankarit ja symbolit. Arvot ovat vaikeimmin tunnistettavissa, sen sijaan rituaalit, sankarit ja symbolit tulevat esiin



organisaation erilaisissa käytänteissä. Paalumäen (2003) määritelmässä korostuu organisaatiokulttuurin sosiaalinen vuorovaikutus, jonka kautta kulttuuri on ajan mittaan muodostunut tietyille ryhmälle yhteiseksi merkitysjärjestelmäksi, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen ja ohjaa heidän toimintaansa. Heikkilä & Heikkilä (2007, 56) toteavat organisaatiokulttuurin olevan näkymätön, vaikuttava voimakenttä kaiken sen näkyvän ja konkreettisen taustalla, mitä organisaatiossa on päivittäin havaittavissa. He kuvailevat organisaatiokulttuuria sosiaalisesti energiaksi, joka ohjailee ihmisiä liikkeelle. Heikkilöiden mukaan kulttuuri merkitsee organisaatiolle samaa kuin persoonallisuus ihmiselle. (emt. 56.) Harisalo (2008) puolestaan ymmärtää organisaatiokulttuurin suhteellisen laajasti omaksutuksi henkiseksi syvärakenteeksi, jonka varassa organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Kun jokin asia on laajasti omaksuttu, ihmiset pitävät sitä yleisesti hyväksyttynä, luonnollisena ja kiistattomana. Haveri & Majoinen (2000) ovat todenneet, että organisaatiokulttuuri on yleisnimitys monille niille asioille, jotka läheisesti liittyvät muutoksen toteuttamisen mahdollisuuteen tai mahdottomuuteen. Organisaatiokulttuuri on epävirallisten sääntöjen ja tapojen järjestelmä, joka määrää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Kulttuuria noudattaen konfliktit työyhteisössä ovat vähäisempiä kuin toimittaessa kulttuurista poikkeavalla tavalla. Kulttuuri ja sen noudattaminen ovat omiaan vähentämään ihmisten epävarmuuden tunnetta.

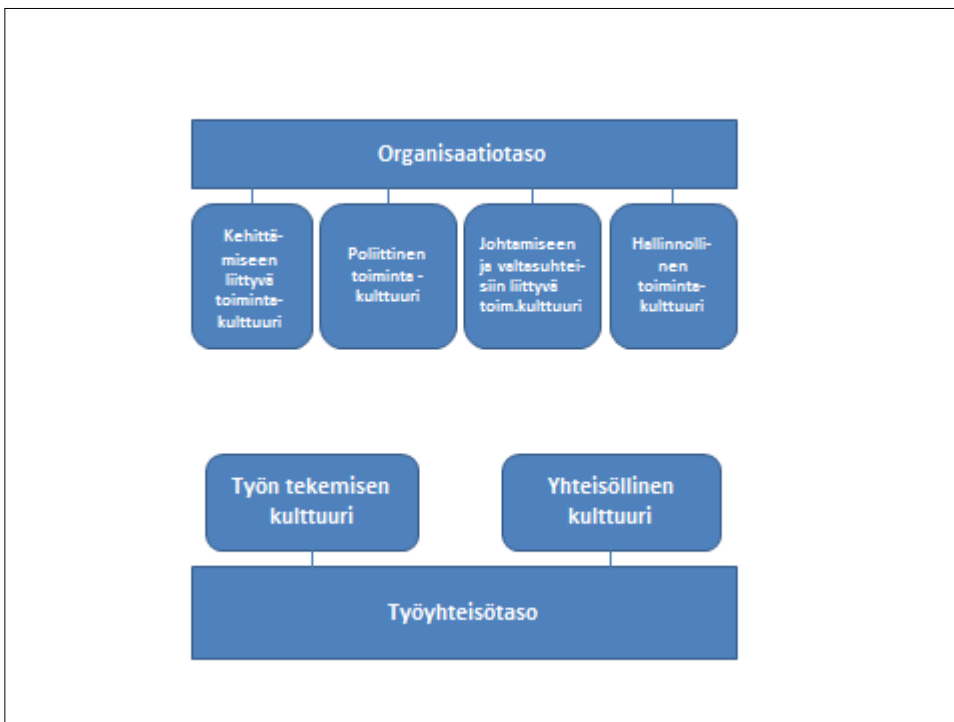
Vaikka organisaatiokulttuurin määritelmät korostavat yhteistä tulkintaa organisaatiosta, se ei tarkoita sitä, että organisaatioissa vallitsisi välttämättä yksimielisyys ja hyväksyntä kulttuurisista merkityksistä. Jokainen yksilö tulkitsee ilmiöitä oman yksilöllisen viitekehjensä mukaisesti. Yhteinen tulkinta tarkoittaa pikemminkin sitä, että organisaation jäsen jakaa muiden kanssa yhteisen kollektiivisen toiminnan kokemuksen ja omalla panoksellaan osallistuu kulttuurin muotojen ja perusilmiöiden tuottamiseen ja ylläpitämiseen (ks. Hatch 1997). Organisaatiokulttuurin monilukuiset ja toisistaan poikkeavat määritelmät kuvastavat kulttuuri- ilmiön moninaisuutta. Eri määritelmässä painottuvat kulttuuri-ilmiön eri puolet riippuen siitä, mistä lähtökohdasta tutkija kulttuuria tarkastelee. Määritelmien erilaisten painotusten korostamisen sijaan, voisi tarkastelun painopisteenä olla myös määritelmien väliset yhtäläisyydet. Organisaatiokulttuurien määritelmiä yhdistää ainakin organisaation jäsenten jakamat käsitykset tietyistä olennaisiksi katsotuista asioista, kuten esimerkiksi tietämys, toimintatapa, tulkinnat, ymmärrys, merkitykset ja havaitseminen (esim. Harisalo 2008, 266).

## 2.2 Organisaatiokulttuurin lähikäsitteitä

Organisaatiokulttuurilla on joukko lähikäsitteitä, joiden käyttämistä synonyyminä organisaatiokulttuurin käsitteen kanssa Schein (1987, 24) on kritisoinut. Hän on todennut organisaatiokulttuurin monien lähikäsitteiden kyllä kuvastavan organisaation kulttuuria jollain tasolla, mutta olevan kulttuurin pintatason ilmiöitä, jotka eivät ilmaise varsinaisesti kulttuurin perusolemusta. Lähikäsitteet ymmärretään arkikielessä usein organisaatiokulttuurin synonyymeiksi. Käsitteiden välillä on kuitenkin tarkemmin tarkasteltuna löydettävissä merkityseroja.

### 2.2.1 Toimintakulttuuri

Organisaatiokulttuuri ja toimintakulttuuri ovat toisilleen hyvin läheisiä käsitteitä. Usein niistä puhutaankin samaa tarkoittavina asioina. Myös tässä tutkimuksessa käytän näitä käsitteitä synonyymeinä, vaikka ymmärränkin niiden tarkasti ottaen olevan eri ilmiöitä. Kulttuuriin sisältyy oletus siitä, millä tavoin organisaatioissa tulee toimia ja työskennellä, sekä minkälaiset arvostukset ja olettamukset ovat toimimisen ja työskentelyn taustalla (ks. Stenvall et al. 2007, 81). Toimintakulttuurin käsite kuvaa organisaation toimintatapaa, organisaatiokulttuuri puolestaan viittaa organisaation näkymättömämpiin, ”henkisempiin” asioihin. Organisaatioissa voidaan erottaa kuusi henkilöstöön vaikuttavaa, toisistaan poikkeavaa toimintakulttuuria (kuva 4).

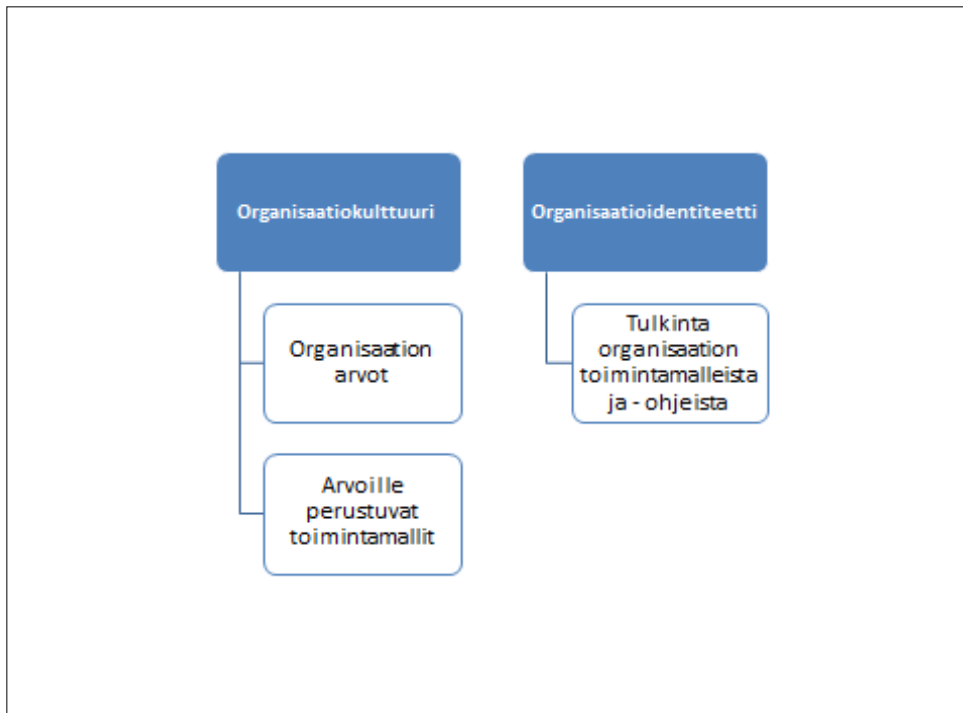


Kuva 4. Kuntafuusioissa esiin nousevat toimintakulttuurit (mukaillen Stenvall et al. 2007)

Kehittämiseen, poliittiseen johtamiseen ja valtaan sekä hallintoon liittyvät kulttuurit tulevat esiin pääasiassa organisaatiotasolla. Työyhteisötasolla tulevat useimmiten näkyviin työn tekemisen ja yhteisöllisyyden kulttuurit. Päiväkodinjohtaja kohtaa työssään sekä organisaatiotason että työyhteisötason problematiikkaa. Työyhteisötason kysymykset ovat niitä, joita esimies työstää toimintayksikössään yhdessä työntekijöiden kanssa. Ne liittyvät erilaisiin työkäytänteisiin, kuten esimerkiksi työaikasunnitteluun, kasvatustyön suunnitteluun ja arviointiin sekä hoivatyön käytänteisiin. Organisaatiotasolla päiväkodinjohtaja on kunnassa vallitsevan kehittämiskulttuurin sekä johtamis- ja valtasuhteisiin liittyvän kulttuurin vaikutuspiirissä. Kunta-alalla ei voi myöskään sivuuttaa poliittisen toimintakulttuurin merkitystä. Tämä heijastuu päiväkodinjohtajan työhön tilanteissa, joissa hän toimii poliittisen päätöksenteon ”suodattimena” suhteessa työntekijöihin sekä päivähoidon asiakkaisiin. Kunnan hallintokulttuuri ohjaa myös päiväkodinjohtajan työskentelyä. Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu erityisesti organisaatiotason tekijöihin, koska niihin kohdistui kuntaliitoksessa eniten päiväkodinjohtajien työhön vaikuttaneita muutoksia.

### 2.2.2 Organisaatioidentiteetti

Organisaatioidentiteetti ja organisaatiokulttuuri ovat toisiaan täydentäviä käsitteitä, joille on yhteistä se, että molempia pidetään organisaation jäsenten yhteisesti jakamina ja joiden katsotaan rakentuvan vuorovaikutuksessa yksilöiden ja ryhmien välillä. Lisäksi yhteistä on se, että kummallekaan käsitteelle ei ole löydetty yhtä, yhteisesti hyväksyttyä määritelmää. Molemmat käsitteet ovat historiallisesti rakentuneita, ja molempien ajatellaan vaikuttavan siihen, millainen mielikuva ulkopuolisille syntyy organisaatiosta. Käsitteiden välillä on löydettävissä myös eroja. Organisaatiokulttuurin katsotaan tarjoavan organisaation jäsenille normit, joiden mukaan toimia, kun taas identiteetin katsotaan tuottavan ymmärrystä noista normeista ja niiden merkityksistä (ks. Puusa 2007, 80 - 81) (kuva 5).



Kuva 5. Organisaatiokulttuuri ja organisaatioidentiteetti

Albert ja Whetten (1985) ovat luokitelleet organisaatioidentiteetin piirteet kolmeen pääkategoriaan: Mikä on organisaatiossa keskeistä sen jäsenien mielestä? Mikä erottaa organisaation muista organisaatioista? Minkä tai mitkä piirteet organisaatiosta sen jäsenet tulkitsevat pysyvänä tai kestäväenä tarkasteltaessa organisaatiota sen menneisyyden, nykyisyyden ja mahdollisesti sen tulevaisuuden näkökulmasta?

Identiteetti on vahvasti yhteydessä käytäntöön. Se, millainen identiteetti organisaatioon rakentuu, selittää osaltaan mihin toimenpiteisiin organisaatiossa eri tilanteissa ryhdytään, miten päätöksenteko organisaatiossa tapahtuu, miten organisaatiossa suhtaudutaan sen jäseniin ja miten organisaatiossa toimitaan muutoksien tai kriisien keskellä (Puusa & Tuominen 2011). Lisäksi identiteetti heijastuu organisaation jäsenten toiminnassa ja tavassa puhua organisaatiostaan, jolloin identiteetti toimii ikään kuin ”maineen rakentumisen selkärankana” (ks. Puusa 2009). Identiteetin rakentumisessa merkityksellisiksi nousevat organisaation jäsenten erilaiset tulkinnat, joilla puolestaan on vaikutusta organisaatiokäyttäytymiseen. Muun muassa Juuti (1982) sekä Gioia & Thomas (1996) ovat kiinnittäneet huomion organisaation jäsenten tekemiin tulkintoihin, joiden syntymisessä viestinnällä on merkittävä rooli. Organisaatiossa voi vallita yhtenäinen identiteettikäsitys, mutta on myös mahdollista, että ihmiset tulkitsevat organisaation ydinasioita keskenään ristiriitaisesti ja organisaatiossa voi olla vallalla monia, samanaikaisesti vaikuttavia

identiteettejä. Siksi kysymykseen ”keitä me olemme” ei useinkaan kyetä antamaan organisaatiossa yhtä, tyhjentävää vastausta. (ks. Puusa 2008, 96.)

Kunta-alalla moni-identiteettisyys on todellisuutta kuntatoimintojen moninaisuuden vuoksi. Esimerkiksi teknisen toimen, sivistys- tai kulttuuritoimen työntekijät tulkitsevat työnsä keskeiset piirteet varsin eri tavoin. Eri toimintaorganisaatioiden identiteetit rakentuvatkin usein ammatti-identiteettien pohjalle. Kuntatyöhön liittyvät perinteiset professiot toimivat eriyttävinä elementteinä organisaatioiden liitostilanteissa mutta toisaalta ne voivat toimia myös liimana eri kunnista tulevien saman alan toimijoiden välillä.

### 2.2.3 Organisaatioimago

Puusan (2007,74) mukaan organisaatioimago on organisaation jäsenten tulkintaa siitä, mitä organisaation ulkopuoliset ajattelevat siitä. Lisäksi organisaatioimago on yksilön oma tulkinta siitä, millaisena hän oman organisaationsa käsittää. Tähän tulkintaan vaikuttavat organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, yksilön kokemus, tieto ja hänen tekemänsä havainnot organisaatiosta. Organisaation imagoa ei ymmärretä yhtenäiseksi ilmiöksi, vaan organisaatioon voi liittyä lukuisia eri imagoja, jotka voivat poiketa toisistaan esimerkiksi eri sidosryhmien keskuudessa (esim. Nguyen & LeBlanc 2001). Imagoa voidaan pyrkiä muokkaamaan, mutta sitä ei pystytä hallitsemaan organisaation toimesta, koska monet ulkoiset tekijät vaikuttavat mielikuviin organisaatiosta. Imagoa ei voikaan suoraan muuttaa, vaan muutoksen tulee lähteä syvältä organisaation olemuksesta. Tätä kautta imagolla on vahva yhteys organisaation identiteettiin. (ks. esim. Bernstein 1986, 317–318.)

### 2.2.4 Organisaatioilmapiiri

Organisaatioilmapiiri kuvaa yksilön käsitystä sosiaalisen ympäristönsä ominaispiirteistä. Organisaatiokulttuuriin ja organisaatioilmapiiriin olennainen ero on siinä, että ilmapiiri on ihmisten tiedossa, mutta kulttuuri voi olla ja on organisaatiossa työtä tekeville ihmisille yleensä näkymätön, tiedostamaton ja peitossa oleva (ks. Varis 2012, 76). Kulttuurin ja ilmapiirin käsitteissä on paljon yhteistä. Sekä kulttuurin että ilmapiiriin syntyminen edellyttää tietynlaista yhteisnäkemyistä. Molemmat ilmiöt perustuvat yksilöiden kokemuksille, tulkinnoille tai kognitioille ja syntyvät historiallisten prosessien kautta ja ovat pysyviä sekä muutoksia vastustavia. (Juuti 1992, 82.) Monista yhtäläisyyksistä huolimatta organisaatiotutkijoiden näkemykset eroavat sen suhteen, miten erillisiksi tai yhdenmukaisiksi he organisaatioilmapiiriin ja -kulttuurin mieltävät. Tricen ja Beyerin (1993, 19) mukaan

ilmapiiri ja kulttuuri ovat eri asioita. Katz ja Kahn (1978, 50) ovat käyttäneet termejä ilmapiiri ja kulttuuri lähes synonyymeinä. Ilmapiiri voidaankin ymmärtää kulttuurin ilmenemismuotona. Kulttuuri on syvällisempi, vähemmän tietoinen käsite ja korkeamman abstraktitason käsite kuin ilmapiiri. Käsitteet ovat kuitenkin päällekkäisiä ja toisiinsa kietoutuneita. (Reichers & Schneider 1990, 23 – 24.)

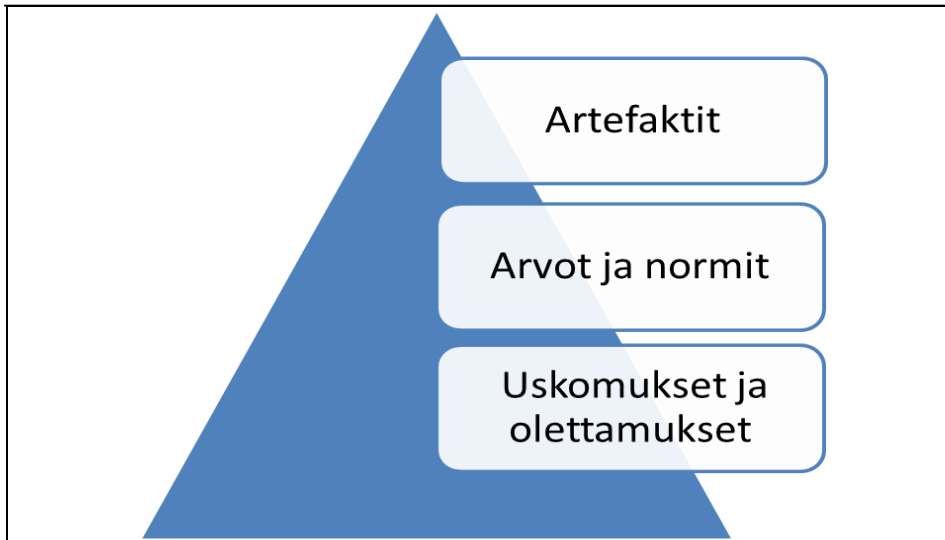
### 2.3 Organisaatiokulttuurin ilmentyminen

Organisaatiokulttuurin tutkijat kuvaavat organisaatiokulttuurin ilmiönä, jolla on eri syvyystasoja. Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jaetut ydinarvot ja uskomukset sekä organisaation kollektiivisen ymmärryksen. Organisaation arvot nähdään kulttuurin ytimenä, jotka määräävät organisaation toimintamalleja ja – tapoja. Arvojen lisäksi kulttuuriin liittyvät myös organisaatiossa vallitsevat tavat, tottumukset, normit ja uskomukset sekä muut tekijät, jotka sitovat organisaatiota yhteen. Kulttuuri liittyy siihen, miten todellisuus jäsennetään. Kulttuuri luo näin käyttäytymiselle tietynlaisen viitekehyksen. Se luo puitteet, joissa käyttäytymisellä on merkitystä ja sääntelee niitä motiiveja, joihin käyttäytyminen perustuu. Kulttuurissa arvostetut ja ihannoidut ilmiöt ohjaavat ihmisten valintoja sekä ohjaavat heidän luovuuttaan ja henkistä kasvuaan näiden ihanteiden suuntaan. (Juuti 1995, 155.)

Scheinin näkemyksen mukaan kulttuuri syntyy ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta. Johtajuuden ainutkertainen ja oleellinen tehtävä on kulttuurin manipuloiminen (Schein 1987, 324). Johtajat käyttävät hänen mukaansa sekä primaarisia että sekundaarisia keinoja kulttuurin vakiinnuttamiseksi ja muuttamiseksi. Primaarisia keinoja ovat muun muassa asiat, joihin johtajat kiinnittävät huomiota, mitä he arvioivat ja kontrolloivat, johtajan reaktiot kriittisiin tapauksiin ja organisaation kriiseihin, palkitsemisen ja statuksen kohdentamisen. Sekundaariset keinot toimivat Scheinin mukaan vain, jos ne ovat yhdenmukaisia aiemmin esitettyjen primääristen mekanismien kanssa. Jos keinot eivät ole yhdenmukaisia, ne joko jätetään huomiotta tai sitten ne ovat sisäisen ristiriidan lähde. Sekundaarisina keinoina Schein mainitsee muun muassa organisaation rakenteen, organisaation järjestelmät ja menettelytavat. (ks. Varis 2012, 52–53.)

French & Bell (1979) sekä Schein (1987) ovat kuvanneet organisaatiota tunnetun jäävuorimallin avulla. Schein (1987) jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen kolmelle tasolle (kuva 6), jossa näkyvän osan lisäksi on myös piilossa oleva osa, johon sisältyvät

organisaatiossa vallitsevat arvot, uskomukset ja normit. Organisaatioita kehitettäessä tulee kehittää sekä näkyvää että piilossa olevaa osaa.



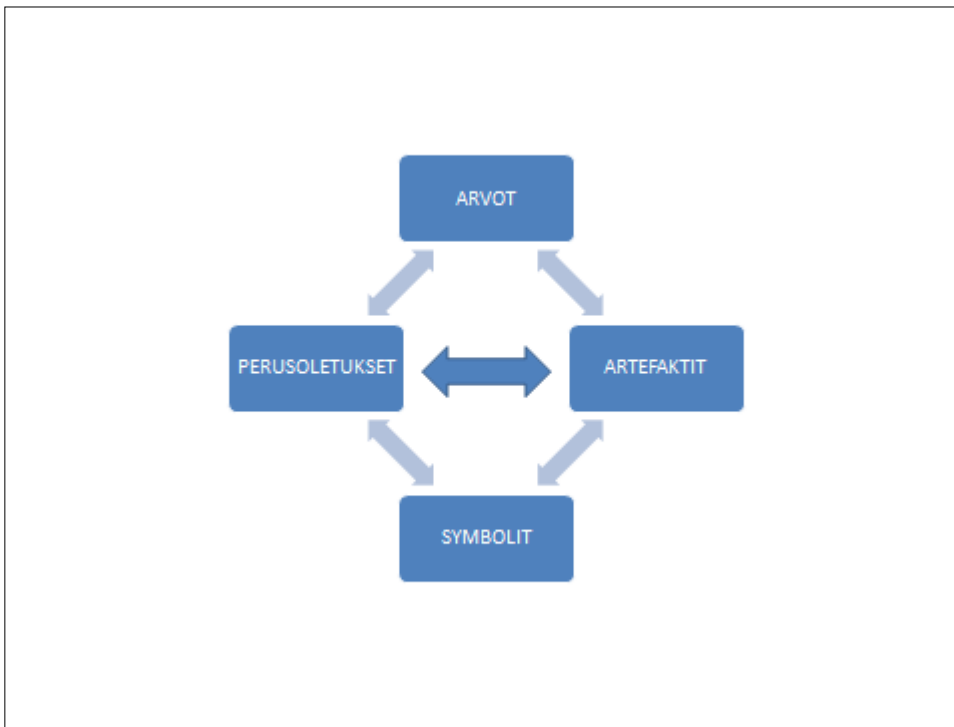
Kuva 6. Scheinin esittämä organisaatiokulttuurin kolmitasoinen malli

Kulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat artefaktit, jotka muodostuvat ihmisten rakentamasta fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä. Tällä tasolla näkyvät esimerkiksi kirjoitettu ja puhuttu kieli sekä ryhmän jäsenten havaittavissa oleva käyttäytyminen. Se näyttäytyy vierailijoille ensivaikutelmana, ulkoisina puitteina tai työyhteisön jäsenten keskinäisinä suhteina.

Organisaation arvot ja normit kuvastavat sitä, kuinka asioiden tulisi olla. Usein arvot ja normit ovat peräisin organisaation perustajalta tai johtajalta. Arvot ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen tehtävä organisaation toiminnan ohjaamisessa. Arvojen saadessa sosiaalisen hyväksynnän, ne toimivat ihmisten epävarmuutta ja ahdistusta vähentävästi.

Kun arvot ja normit muuttuvat ajan kuluessa itsestäänselvyyksiksi, tulee niistä vähitellen uskomuksia ja olettamuksia ja ne siirtyvät alitajuisiksi malleiksi, kuten automaattisiksi muodostuneet tavat ja tottumukset. Organisaation pohjimmaiset perusolettamukset ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, jotka siirtyvät organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa niiden itsestään selvänä pidetyn luonteen takia.

Scheinin (1987) näkemyksen mukaan muutoksia on helpointa toteuttaa artefaktien tasolla, mutta pinnan alla eli arvojen, normien ja pohjimmaisten perusoletusten tasolla tapahtuvat muutokset ovat vaikutuksiltaan pysyvämpiä. Hatch (1993) on kehittänyt Scheinin mallia edelleen ja lisännyt siihen yhden elementin; symbolit (kuva 7). Hatch korostaa tulkinnessaan kulttuurin eri osa-alueiden välisiä suhteita.



Kuva 7. Organisaatiokulttuurin osa-alueiden väliset suhteet (mukaiillen Hatch 1993)

Myös Hofsteden (1993, 25) mukaan arvot muodostavat kulttuurin ytimen. Ne ilmenevät organisaatiossa määrättyjen asioiden suosimisena joidenkin muiden asioiden kustannuksella. Organisaation rituaalit ovat organisaation tavoitteiden saavuttamisen suhteen tarpeettomia, mutta sosiaalisesti välttämättömiä toimintoja, joita siksi ylläpidetään organisaatiossa. Sankarit ovat henkilöitä, jotka omaavat kulttuurissa suuresti arvostettuja luonteenpiirteitä ja joista sen vuoksi on muodostunut käyttäytymismalleja. Sankarit voivat olla eläviä, kuolleita tai jopa kuvitteellisia henkilöitä. Symbolit ovat sanoja, kuvia tai esineitä, joilla on määrätynlainen merkitys, ja jotka vain tiettyyn kulttuuriin kuuluvat voivat tunnistaa, kuten esimerkiksi ammattikieli ja virka-asut.

Organisaatiokulttuuri on siis läsnä kaikkialla organisaatiossa, sen olemassaolo ”tuntuu” mutta sen ydintä ei välttämättä pystytä tunnistamaan. Juuri tämä elementti tekee organisaatiokulttuurin mielenkiintoisen tarkastelunkohteen kuntaliitoskontekstissa: kuinka eri



suuntiin kehittyneet kuntaorganisaatiot saavat sopeutettua organisaatio- ja toimintakulttuurinsa artefakteja syvällisemmällä tasolla? Mitkä tekijät edistävät syvätason muutosta ja avaavat mahdollisuuksia uuden kulttuurin syntymiselle?

#### 2.4 Vahva tai heikko organisaatiokulttuuri

Organisaatiolla voi olla vahva tai heikko kulttuuri. Vahva kulttuuri, jonka enemmistö organisaation ihmisistä on omaksunut, ohjaa ihmisten ajattelua, toimintaa ja valintoja. Se vähentää johtamisen, ohjauksen ja valvonnan tarvetta ja kustannuksia organisaatiossa. Se auttaa ihmisiä käsittelemään keskinäisiä suhteitaan ja jännitteitään. Se ohjaa heitä kehittämään itseään ja työtään. Vahva kulttuuri antaa koko organisaatiolle oman tunnusomaisen leimansa. (Harisalo 2008, 271.) Vahvan kulttuurin organisaatioissa yhteneväinen kulttuuri läpäisee kaikki organisaation tasot ja toiminnot. Tällaisen organisaation toiminta näyttäytyy ulospäin yhdenmukaisena organisaatiokulttuurin ohjattessa vahvasti organisaation jäsenten käyttäytymistä.

Organisaatiokulttuuri auttaa jäseniä samastumaan organisaatioon. Mitä selvemmin organisaation yhteinen tiedostaminen ja arvot voidaan määritellä, sitä voimakkaammin organisaation ihmiset kokevat organisaation tehtävät omikseen. He tuntevat olevansa tärkeitä organisaation vision toteuttajia. He kokevat kuuluvansa joukkoon. Tästä seuraa myös sitoutuminen organisaation perustehtäviin. (Heikkilä & Heikkilä 2007, 63.) Vastaavasti heikon kulttuurin omaavat organisaatiot ovat perusolettamuksiltaan, arvoiltaan ja perspektiiveiltään ristiriitaisia. Heikossa kulttuurissa perusolettamusten ja arvojen heikkous aiheuttaa sen, että niitä on vaikea hyväksyä ja niihin on vaikea sitoutua. Ihmiset suhtautuvat niihin välinpitämättömästi tai jopa kriittisesti. (ks. Harisalo 2008, 271.)

Vaikka organisaatiolla olisi vahva yhtenäinen kulttuuri, voi siihen kehittyä myös alakulttuureja. Alakulttuurilla tarkoitetaan yksikköä tai ryhmää, jonka sisäinen kulttuuri eroaa organisaation vallitsevasta kulttuurista (emt., 271). Kuntaorganisaatiot ovat tyypillisesti organisaatioita, joissa työskentelee monia ammatillisia ja toiminnallisia ryhmiä, joilla on omat erityiset perusolettamuksensa. Nämä ryhmät muodostavat omia alakulttuurejaan organisaation sisällä. Nämä alakulttuurit, jotka pohjautuvat suoritettavasta työstä lähteviin perusolettamuksiin, eivät välttämättä heikennä kunnan organisaatiokulttuuria, vaan voivat jopa vahvistaa sitä, erityisesti mikäli ne täydentävät kunnan vallitsevaa kulttuuria. Harisalon (2008, 217) mukaan on kuitenkin todennäköistä, että organisaatiossa, jossa on useita

alakulttuureja, on ihmisten vaikeampi ymmärtää toisiaan ja heidän on vaikeampi päästä yhteisymmärrykseen työnjakoon ja työn tekemiseen liittyvistä asioista. Alakulttuurien välille voi syntyä kulttuurista kumpuavaa vastakkainasettelua, jota osapuolet eivät kykene käsittelemään. Alakulttuurien välinen kitka ja eripura voivat tehdä vahvasta kulttuurista heikon. (ks. emt., 271.)

### 3 MUUTOS KULTTUURISENA ILMIÖNÄ

#### 3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan prosessia, jossa organisationaalinen kokonaisuus muuttaa muotoaan, tilaa tai toimintoja ajan kuluessa (Stevenson & Greenberg 1998, 742). Juppo (2011, 30) on määritellyt organisaatiomuutoksen muutokseksi, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä. Muutos nähdään suunniteltuna prosessina, jolle on asetettu tavoitteet, joihin suunnitelmallisesti pyritään.

##### 3.1.1 Muutostyypit

Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella niiden kohteen tai muutoksen asteen perusteella. Muutosaste kertoo sen, kuinka syväle organisaation toimintoihin ja kulttuuriin muutos ulottuu. Muutosasteet voidaan karkeasti luokitella ennakoivaan, reagoivaan ja kriisimuutokseen (ks. esim. Nakari & Valtee 1995, 114–115; Burke 2002; Munduate & Bennebroek Gravenhorst 2003, 2-3). Kun muutostarpeisiin kyetään ennakolta mukautumaan, on kyse työyhteisön jatkuvasta kehittämisestä, jossa organisaation tila vaihtelee stabiilista niin sanottuun normaaliin muutoksentilaan. Ennakointi auttaa organisaatiota selviytymään ilman syvällisempää muutosta, sillä se havahduttaa organisaation ajoissa muutostarpeisen tarkasteluun. Reagoivasta muutoksesta voidaan puhua siinä vaiheessa, kun muutostarpeet ovat näkyvämpiä, mutta eivät pakottavia. Syvälliset muutokset voidaan vielä tässä vaiheessa välttää, sillä vaihtoehtoja on olemassa. Kriisimuutoksessa syvälliset muutokset sen sijaan ovat välttämättömiä. (ks. Nyholm 2008, 55.)

Organisaatiomuutoksia voidaan jaotella myös niiden ajallisen keston ja laajuuden, riskien, tavoitteiden ja niiden edellyttämän johtajuuden perusteella, kuten taulukossa 1 on esitetty.

Taulukko 1. Organisaatiomuutokset aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen perusteella (Stenvall & Virtanen 2007, 25)

Muutosten aikahorisontti Muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Suppea	<p><b>Muutostyyppi 1</b>  <b>Laadultaan inkrementaalinen mutta toteutustavaltaan nopea muutos</b>            Organisaation osaan kohdistuva muutos. Toteutetaan nopeassa aikataulussa. Riskit realistisia. Tähtää toimintatapojen muuttamiseen. Edellyttää muutosjohtamisen taitoja.</p>	<p><b>Muutostyyppi 2</b>  <b>Inkrementaalinen muutos</b>            Organisaation osaan kohdistuva muutos. Toteutetaan hitaassa aikataulussa. Olemattomat riskit. Tähtää toimintatapojen muuttamiseen. Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia.</p>
Laaja-alainen	<p><b>Muutostyyppi 3</b>  <b>Radikaali korkean riskin ja erityistä muutosjohtajuutta edellyttävä muutos</b>            Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos. Toteutetaan nopeassa aikataulussa. Riskien tiedostaminen kriittistä. Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta.</p>	<p><b>Muutostyyppi 4</b>  <b>Radikaali pitkän aikajänteeseen muutos</b>            Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos. Toteutetaan hitaassa aikataulussa. Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta. Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen. Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta on huolehdittava.</p>

Organisaatiomuutoksen kaksi keskeistä muuttujaa ovat muutosten aikahorisontti ja muutosten kohdentaminen. Nämä tarkastelu-ulottuvuudet (nopea vs. hidas, suppea vs. laaja-alainen) ilmaisevat muutoksen ääripäitä. Muutos toteutuu useimmiten näiden ääripäiden välillä. Taulukko 1 tuo esille muutoksien erilaisuuden, kun tarkasteluun nostetaan muutoksen kesto sekä se, mihin muutokset kohdistetaan.

Muutostyyppi 1 on sisällöllisesti inkrementaalinen, mutta toteutukseltaan radikaali ja aikataulultaan nopea muutos. Tämän tyyppisessä muutoksessa riskit ovat realistisia ja niihin on syytä kiinnittää huomiota. Muutoksessa toteutuksessa tavoitellaan laaja-alaisia muutoksia ja muutosten johtamiseen kohdistuu paineita.

Muutostyyppi 2 on inkrementaalinen muutos, koska se toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se kohdistuu vain osaan organisaation toimintoja. Riskit ovat tässä muutostyyppisessä olemattomia. Tällä muutostyyppillä tavoitellaan toimintatapojen muutoksia, kuten johtajuus tai henkilöstöpolitiikka. Tämä muutostyyppi ei edellytä erityisiä muutosjohtajan kykyjä.

Muutostyyppi 3 on radikaali, korkean riskin muutos, joka edellyttää erityistä muutosjohtajuutta ja siihen liittyvää teoreettista ymmärrystä. Muutos kohdistuu koko organisaatioon.

Muutostyyppi 4 on radikaali, pitkän aikajänteen muutos. Riskien tunnistaminen on oleellista, koska muutoksilla tavoitellaan laaja-alaisia toiminnallisia muutoksia ja jopa organisaatiokulttuurin muuttamista. (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Rovaniemen kuntaliitos oli tyypiltään radikaali, pitkän aikajänteen muutos, jolla tavoiteltiin laaja-alaisia toiminnallisia muutoksia ja organisaatiokulttuurin muuttumista. Tällaisessa muutoksessa riskien tunnistaminen on tärkeää ja siihen Rovaniemellä yhdistymissopimuksen perusteella myös pyrittiin. Muutoksen hallinta ja muutosprosessin ohjaus ovat keskeisiä tekijöitä riskien hallintaan ja muutoksen läpiviemiseen liittyviä osatekijöitä.

### 3.1.2 Muutosmotiivit

Organisaatiomuutoksella on aina jokin motiivi ja tavoite, johon sillä pyritään. Muutos alkaa tilanteessa, jossa on tarpeeksi muospainetta pois vanhasta. Organisaatiomuutoksen voi saada alkuun jonkin ongelman ratkaisu tai organisaation perustehtävän uudelleenarviointi. (ks. Parsons 1959.) Myös yhteiskunnallisten arvojen kehittyminen sekä poliittiset ja yhteiskunnalliset muutokset voivat olla muutoksien taustalla vaikuttavia tekijöitä (ks. Juppo 2011, 39). Sisäisiä muutossyitä ovat esimerkiksi tarve asiakaspalvelun parantamiseen ja tehostamiseen tai paine johtamiskulttuurin kehittämiseen.

Muutoksen syitä voidaan tarkastella myös proaktiivisena tai reaktiivisena muutoksena. Proaktiivisessa muutoksessa muutostarve syntyy organisaation sisäisestä kehityksestä, reaktiivisessa taas on kysymys reagoimisesta ulkoisen uhan edessä. Proaktiivinen muutos on innovatiivinen, se voi lähteä liikkeelle itsearviointista tai koulutuksesta saaduista uusista ideoista. Proaktiiviseen muutokseen liittyvät myös ennakoivat päätökset, kommunikointi ja ryhmätyön kulttuuri. Reaktiiviseen muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyviä piirteitä ovat päätöksenteko uhkien alla, suorat ratkaisumallit ja muutoksen ohjaaminen ulkoapäin. (ks. Juppo, 2011, 41.)

Julkisessa hallinnossa muutosten vaikuttimina ovat Osbornen ja Brownin (2005) mukaan poliittiset syyt, kuten poliittiset linjaukset, taloudelliset syyt, kuten talouden kestävyys, sosiaaliset syyt, kuten väestön ikääntyminen ja sosiaaliset tarpeet sekä teknologiset syyt,

kuten esimerkiksi informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehitys. Suomalaisen hallinnon kehittämisen tavoitteita ovat olleet muun muassa pyrkimys parantaa organisaation tehokkuutta, tuottavuutta, vaikuttavuutta ja laatua, kansalaisdemokratiaa, innovaatiokykyä ja henkilöstön työhyvinvointia (Stenvall et al. 2007, 24). Kuntarakenteiden uudistamiseen liittyviä tavoitteita ovat muun muassa palveluiden tehokkaampi tuottamistapa, laatu ja palveluiden saatavuus. Tärkeää on myös kuntien talouden vahvistaminen. Muutostavoitteet voivat liittyä myös alueiden ja niiden keskusten vetovoiman vahvistamiseen. (ks. Haveri, Laamanen & Majoinen 2003.) Rovaniemen kuntaliitoksen tavoitteiksi määriteltiin kuntien yhdistämissopimuksessa (taulukko 2) suuri joukko hallinnon, palveluiden, talouden ja uuden kunnan aseman kehittämiseen sekä seudulliseen yhteistyöhön liittyviä tavoitteita.

Taulukko 2. Rovaniemen ja Rovaniemen maalaiskunnan yhdistymisen tavoitteet yhdistymissopimuksen (2004) mukaan

Hallinnon kehittämistavoitteet:

1. Yhdistää resurssit hyvän henkilöstöhallinnon periaatteella ja turvata nykyisen henkilöstön asema siirtymävaiheessa.
2. Poistaa hallinnon päällekkäisyyksiä, selkiyttää henkilöstön työnjakoa ja vahvistaa työntekijöiden erityisosaamista.
3. Vahvistaa kunnan asemaa työnantajana kilpailtaessa uusista työntekijöistä.
4. Jatkaa hallinnon kehittämistä Rovaniemen maalaiskunnan käynnistämää ohjaus- ja budjetointijärjestelmää kehittämällä.
5. Vahvistaa luottamushenkilöhallinnon merkitystä ja kylien painoarvoa

Palvelujen kehittämistavoitteet:

1. Tehostaa sosiaali- ja terveyspalvelujen toimivuutta ja taloudellisuutta tasapuolisesti koko uuden kunnan alueella.
2. Tehostaa koulupalvelujen toimivuutta ja taloudellisuutta tasapuolisesti koko uuden kunnan alueella muun muassa kehittämällä Murolan lukion toimintaa vuosina 2006–2010.
3. Toteuttaa Rovaniemen maalaiskunnan alueen lasten, nuorten ja ikäihmisten palveluiden sekä alueen koulupalveluiden järjestämisessä Rovaniemen maalaiskunnan kunnanvaltuuston 19.5.2003 hyväksymiä periaatteita.
4. Vahvistaa yksityistieverkoston liikennepalvelukykyä ja joukkoliikennepalveluita.
5. Kehittää kylien elinkelpoisuutta ja pienyritystoimintaa. Kylien strategisesta kehittämisestä vastaa kyläasiamies.
6. Turvata kylien vapaa-aikatoimen, kansalaisopiston ja kirjastotoimen palvelut. Kirjastoja kehitetään myös monipalvelupisteinä.
7. Edistää yrityselämän tarvitsemien palvelujen kehittymistä uuden kunnan alueella
8. Parantaa sopimusohjausjärjestelmän avulla kunnan palveluiden järjestämiskykyä

Talouden kehittämistavoitteet:

1. Toteuttaa taloudellisesti hyvin suunniteltu ja hallittu yhdistyminen.
2. Hoitaa hyvin uuden kunnan taloutta ja vahvistaa sillä tavoin talouden tasapainoa.
3. Vahvistaa uuden kunnan veropohjaa edistämällä yrittäjyyttä sekä työpaikkojen ja työllisyyden suotuisaa kehittymistä.

Rovaniemen aseman ja yhteistyön tavoitteet:

1. Tehostaa uuden kunnan asemaa työpaikkojen, palvelujen ja asumisen alueena. Siinä käytetään hyväksi suuren kuntayksikön monipuolisia mahdollisuuksia ja vahvistetaan kylien elinkelpoisuutta.
2. Tehostaa yhteistyötä naapurikuntien kanssa erityisesti raja-alueiden palvelutoiminnoissa.
3. Tehostaa yhteistyötä verkottumalla nykyistä tiiviimmin Lapin viiden muun seutukunnan kanssa.
4. Tehostaa yhteistyötä verkottumalla nykyistä tiiviimmin muiden alue- ja osaamiskeskusten kanssa, erityisesti Kemi-Tornion ja Oulun suuntaan.
5. Tehostaa kansainvälistä yhteistyötä verkottumalla erityisesti matkailun, Pohjois - Kalotin, Barentsin alueen ja arktisten alueiden kehittämistyöhön.”

Rovaniemen yhdistymiselle asetetut tavoitteet olivat moninaisia ja laajoja. Tavoitteisiin kirjattiin toisaalta pikkutarkkoja, jopa yksittäisen koulun kehittämiseen liittyviä kysymyksiä, toisaalta suuria linjanvetoja, kuten sosiaali- ja terveystalouden toimivuuden ja tehokkuuden parantaminen tai kansainvälisen yhteistyön kehittäminen. Näin monitasoisten tavoitteiden kirjaaminen yhdistymissopimukseen osoittautui myöhemmin arvioituna (Stenvall et al. 2012, 12) muutoksen strategista toteuttamista vaikeuttavaksi tekijäksi.

### 3.2 Kulttuurin muuttaminen

Stenvall et al. (2007) ovat todenneet, että kulttuuri on sisällöltään laaja ja monimutkainen ilmiö, mistä johtuen kulttuurin hallinta on hankalaa. Koska usein on epäselvää, mitä kulttuurilla tarkoitetaan, ei siitä puhuminen tai siihen vaikuttaminen ole yksinkertaista (ks. emt, 87.) Organisaation toimintakulttuurin muuttaminen edellyttää kulttuurin eri ulottuvuuksien tunnistamista sekä kulttuurin merkityksen ja voimakkuuden tiedostamista. Usein toimintakulttuuriset eroavaisuudet havaitaan vasta käytännön toiminnassa ja konkreettisissa tilanteissa. Pidetään kuitenkin selvänä, että toimintakulttuuriset ongelmat hidastavat esimerkiksi kuntaliitoksen toteutumista (ks. emt, 83).

Vaikka organisaatiokulttuuria pidetäänkin suhteellisen pysyvänä ilmiönä, voidaan siihen nykykäsityksen mukaan vaikuttaa ja sitä on mahdollista kehittää (ks. esim. Juuti & Lindström 1995; Lämsä & Päivike 2010). Koska organisaatio muodostuu ihmisistä, joiden oma arvomaailma heijastuu väistämättä työhön ja tätä kautta koko organisaatioon, on tämä otettava muutoksen johtamisessa huomioon. Ihmisiä ei voi pakottaa toimimaan tavalla, joka sotii heidän henkilökohtaisia uskomuksiaan vastaan. Schein (1987) on korostanut organisaatiokulttuurin rakentumisen perustana organisaation jäsenten jakamia arvoja, normeja, perinteitä ja käytäntöjä, ja todennut organisaatiokulttuurin olevan virallisia sääntöjä voimakkaampi toimintaa ohjaava tekijä. Myös Branson (2008, 392) on painottanut arvojen

käyttämistä organisaation muutoksen perustana ja sitä, että muutosta täytyy tapahtua ensin yksilökohtaisella tasolla ja vasta tämän jälkeen organisaatiotasolla. Monet kuntien toimialat ovat yhteiskunnallisesti ja professionaalisesti arvolutautuneita ja siksi kuntaliitoksissa korostuvat arvoihin ja normeihin liittyvät kysymykset. Koska kulttuurin muutos perustuu kokemusten jakamiseen, nousee yhteisesti jaettu ymmärrys organisaation muutoksesta merkittävään rooliin, sillä siihen sisältyy yhteiset oletukset ja muutokseen liittyvät uskomukset. Organisaation ja yksilön arvojen yhteensovittaminen edistää muutosta ja sen hyväksymistä (Paarlberg & Perry 2007).

Juuti ja Virtanen (2009) puhuvat muutoksille alttiista organisaatiokulttuurista, jolla he tarkoittavat kulttuuria, joka pystyy ennakoimaan muutostarpeita ja toteuttamaan muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä. Muutosalttiutta voidaan heidän mukaansa vahvistaa ennakoinnilla ja strategisella ajattelulla. Strategisesti orientoitunut ja suuntautunut organisaatio hahmottaa kriittisesti toimintaympäristönsä muutostekijät ja palvelunkäyttäjien mieltymykset. On myös olennaista, että organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri – sellainen, joka sallii strategisten valintojen tekemisen laaja-alaisesti, syvällä ”kaikupohjalla”. (emt, 57.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä johdon rooli korostuu. Kets De Vries (2006, 204 - 205) toteaa, että muutostilanteissa johtajuudessa korostuu yhtäältä karismaattisuuden vaatimus, eli valtuuttaminen ja energisointi, toisaalta arkkitehtoninen vaatimus eli muutoksen suunnittelu, kontrollointi ja palkitseminen. Vaikka johdon rooli muutoksissa on merkittävä, se ei kuitenkaan yksistään riitä. Kets De Vries korostaa Juutin ja Virtasen tavoin yhteisöllisyyden, osallistumisen ja yhdessä tekemisen merkitystä. Juutin ja Virtasen mukaan kokemus on osoittanut, että muutoksen kohteena oleminen merkitsee eri asiaa kuin muutoksen tekeminen (Juuti & Virtanen 2009, 60).

Kotter (1996) ja Schein (2001) pitävät organisaatiokulttuurin muutosta on enemmänkin muutoksen tuloksena kuin itsessään muutettavana asiana. Heidän mukaansa organisaation toimintatavan muutos muuttaa organisaatiokulttuuria, mikäli uudenlainen toimintatapa todetaan aikaisempaa tuloksellisemmaksi. Yksilöt oppivat työssään uutta ja poisoppivat vanhaa, näistä kokemuksista syntyy uutta ajattelua. Myös käsittelemällä ja jakamalla yhteisössä uusia kokemuksia, voidaan organisaation oppimista edistää. Johtamisen tehtävänä on lisätä henkilöstön mahdollisuuksia yhteisesti jaettuihin muutoskokemuksiin.



### 3.3 Kunta-alan kulttuurit

Jo aiemmin on todettu, että organisaatiolla voi olla vahva tai heikko kulttuuri ja organisaatio voi olla kulttuurisesti yhdenmukainen tai eriytynyt ja sirpalemainen. Eriytyneessä organisaatiossa on olemassa runsaasti alakulttuureja, joissa erilaiset alaryhmät mieltävät itsensä ja identiteettinä ainutlaatuisiksi ja irralliseksi (mm. Hatch 1997; Van Maanen & Barley 1985). Kuntaorganisaatiot muodostuvat monista eri toimialoista, jotka toimivat hajautuneena kunnan eri alueille. Monilla toimialoilla on lisäksi omat, vahvat kulttuurinsa. Näin on myös tämän tutkimuksen kohteena olevalla päivähoitolla, joka on ammatillisilta perinteiltään vahva ja yhteiskunnallisesti arvolutautunut toimiala. Stenvall et al. (2007, 82) mukaan vahvan kulttuurin omaavat toimintasektorit voivat kokea erillisyyttä ja itsenäisyyttä suhteessa kuntakokonaisuuteen. Saman kunnan sisällä voi siis elää varsin erilaisia käsityksiä kunnan organisaatiokulttuurista. Kuntaliitokset eivät kosketakaan samalla tavalla kaikkia kunnan työyhteisöjä. Stenvall et al. (2007, 94) tutkimuksen perusteella työyhteisöt voidaan erotella sen perusteella, miten muutos niitä koskettaa:

Työyhteisöt, joissa ei ole henkilöstö- ja esimiesvaihdoksia liitoksen vuoksi eli ennallaan oleva työyhteisö.

Työyhteisöt, joissa esimies, osa henkilöstöstä tai toimipiste vaihtuu eli osittainen työyhteisömuutos.

Työyhteisöt, jotka muodostetaan liitostilanteessa uudelleen eli kokonaan uusi työyhteisö.

Kuntaliitoksissa osa työyhteisöistä, esimerkiksi koulutoimimessa ja päivähoitossa ovat sellaisia, ettei muutoksella ole juuri vaikutusta itse perustehtävän suorittamiseen. Muutos koskettaakin näissä tapauksissa enemmän organisaation hallinnon ja esimiestason rakenteita. Tällöin myös muutoskokemus suodattuu perustyöntekijöille esimiesten kokemusten kautta.

Mikäli yhdistyvien kuntien välinen kulttuurinen ero on suuri, on mahdollista, kuten Harisalo (2008) toteaa, että erilaisista kulttuureista tulevien ihmisten välille syntyy jännitteitä ja konflikteja. Kuntaliitoksissa alakulttuurien ”ryöstäytymisen” riski kasvaa, koska uusi tilanne edellyttää uudenlaisen, jaetun tulkinnan rakentamista organisaatiosta. Alakulttuurien kehittymisen todennäköisyys kasvaa erityisesti silloin, jos muutostilanteessa esiintyy informaatiokatkoksia johdon ja henkilöstön välillä. Mikäli johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus jää etäiseksi, nostaa toimijoiden tulkinta organisaatiosta esiin kehittymässä olevia alakulttuureja organisaation yhteisen tulkinnan sijaan. Stenvall et al. (2007) mukaan kuntaliitoksissa tiedostetaan toimintakulttuureihin liittyvät haasteet, mutta toimintakulttuurin

hallintaan ei paneuduta riittävän syvästi, esimerkiksi analysoimalla fuusioituvien kuntien toimintakulttuurien eroja. Siksi toimintakulttuuriset jännitteet elävät kuntafuusioissa ikään kuin omaa elämäänsä (emt., 82.)

### 3.4 Eettinen organisaatiokulttuuri

Organisaatiomuutoksiin ja organisaatioiden tuloksellisuuteen liittyvät tekijät ovat nostaneet esiin johtajien työn eettisen kuormittavuuden. Eettisyys johtajien työssä onkin noussut viime vuosina tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi (Kangas & Huhtala & Lämsä & Feldt 2010, 2). On todettu (Feldt & Huhtala & Lämsä 2012, 137), että pohdittaessa hyvää johtajuutta, ei voida sivuuttaa etiikkaa, koska käsitteeseen ”hyvä” sisältyy eettisyyden merkitys. Johtajuutta ja johtajan tehtävää kohtaan kohdistuvat, eri tahoilta tulevat odotukset ja paineet aiheuttavat eettisiä dilemmoja (ks. emt. 2012, 137). Johtajilla on Feldtin ym. (2012, 138) mukaan suuri vastuu organisaation eettisyydestä, sillä vallankäyttäjinä he ovat avainasemassa luomassa vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Kaptein (2008) on kehittänyt ”yrityksen eettiset hyveet”-mallin, joka pohjautuu Platonin ja Aristoteleen näkemyksiin hyve-etiikasta. Tämän CEV-mallin (Corporate Ethical Virtues) mukaan organisaation tietyt ominaisuudet mahdollistavat eettisesti korkean toiminnan. Nämä ominaisuudet ovat hyveitä, joiden pohjalle rakentuu eettisesti korkeatasoinen organisaatiokulttuuri. Eettisyys edellyttää luonnollisesti, että hyveitä harjoitetaan ja käytetään käytännössä (ks. Lämsä & Riivari 2012, 79).

Taulukossa 3 on esitetty Kapteinin (2008) kehittämän CEV-mallin periaatteet, jonka avulla organisaatiossa voidaan selvittää kulttuurin eettisyyttä ja hyveiden toteutumista.

Taulukko 3. Cev-mallin periaatteet (Kaptein 2008)

Sääntöjen selkeys	Organisaatiossa on tehty riittävän selväksi, miten ihmisten pitää toimia työyhteisössä muita kohtaan. Selkeät säännöt ovat havainnollisia, kokonaisvaltaisia ja ymmärrettäviä johdolle ja työntekijöille.
Esimiehen esimerkki	Esimiehet toimivat linjakkaasti suhteessa eettisiin odotuksiin ja sääntöihin.
Johdon esimerkki	Ylimmän johdon ja hallituksen käyttäytymisen tulee olla eettisten odotusten ja sääntöjen mukaista.
Toteutettavuus	Henkilöstöllä on riittävästi tietoa, aikaa ja varoja sekä tarvittavat välineet toteuttaa työtehtävänsä hyvin ja vastuullisesti.
Organisaation tuki	Organisaatio ja työympäristö tukevat ja mahdollistavat työntekijöiden samaistumisen ja sitoutumisen eettisiin odotuksiin. Tästä osoituksena on työntekijöiden ja johdon välinen hyvä luottamus.
Läpinäkyvyys	Eettisen ja epäeettisen toiminnan seuraukset ovat työyhteisön jäsenten tiedossa.
Keskusteltavuus	Työyhteisössä voi ilmaista oman mielipiteensä.
Toiminnan seuraukset	Työyhteisössä uskotaan epäeettisen toiminnan johtavan rangaistuksiin ja eettisen toiminnan palkitsemiseen.

Huhtala ym. (2011) ovat tutkimuksissaan havainneet eettisen organisaatiokulttuurin ja johtajien työhyvinvoinnin olevan yhteydessä toisiinsa siten, että henkilöt, jotka arvioivat organisaationsa kulttuurin eettiseksi, kokevat työhyvinvointinsa muita paremmaksi. Eettisen organisaatiokulttuurin on havaittu vähentävän eettisistä ristiriidoista johtuvaa stressin tunnetta eli eettistä kuormittavuutta (Lämsä & Riivari 2012, 81). On myös havaittu (Riivari ym. 2012), että eettinen organisaatiokulttuuri edistää organisaation innovointikyvykkyyttä. Innovointikyvykkyydellä tarkoitetaan Wangin & Ahmedin (2004) mukaan organisaation toimijoiden taipumusta ja todennäköisyyttä tuottaa innovatiivisia ideoita ja tuloksia. Innovatiivinen organisaatio säilyttää toimintakykynsä muutoksissa, koska se kykenee muutostilanteissa luomaan uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja. Organisaatiokulttuurin eettisistä hyveistä ylimmän johdon esimerkki on havaittu merkittävimmäksi yksittäiseksi innovoivuutta selittäväksi organisaatiokulttuurin tekijäksi. Ylimmän johdon esimerkillinen ja eettisten odotusten mukainen käyttäytyminen sekä sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, luovat otolliset olosuhteet innovatiivisille ajattelu- ja toimintamalleille. Muita innovoivuutta tukevia organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ovat keskustelevuus ja organisaation tuki. (ks. Lämsä & Riivari 2012, 82.)

### 3.5 Yhteenveto

Organisaatiokulttuurin tutkimus on kehittynyt tarpeesta löytää vastauksia muun muassa sille, miksi organisaatiot eivät aina onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, vaikka puitteet onnistumiselle olisivat olemassa. Havaittiin, että organisaatioilla on oma sisäinen, useimmiten tiedostamaton todellisuutensa, joka ohjaa voimakkaasti ihmisten ajattelua, valintoja ja käyttäytymistä. Tämä ilmiö on nimetty organisaatiokulttuuriksi. Organisaatiokulttuurista on esitetty useita määritelmiä, joissa painottuvat kulttuuri-ilmion eri puolet sen mukaan, mistä lähtökohdasta kulttuuria kulloinkin tarkastellaan. Yhteinen tekijä eri määritelmien välillä on organisaation jäsenten jakama tulkinta organisaatiosta. Se ei kuitenkaan tarkoita, että organisaatioissa vallitsisi yksimielisyys kulttuurisista merkityksistä, sillä yksilöt tulkitsevat ilmiöitä omasta viitekehystänsä. Yhteisellä tulkinnalla tarkoitetaan enemmänkin sitä, että organisaation jäsenet jakavat yhteisen toiminnan kokemuksen ja osallistuvat sekä kulttuuri-ilmioiden tuottamiseen että niiden ylläpitämiseen.

Organisaatiokulttuurilla on eri syvyystasoja. Näkyvimpänä ovat artefaktit, kuten kirjoitettu ja puhuttu kieli sekä ryhmän jäsenten käyttäytyminen. Se koetaan myös ensivaikutelmana, joka työyhteisöstä välittyy vierailijoille. Organisaation arvot ja normit edustavat artefakteja

syvempää tasoa ja ilmaisevat sen, kuinka asioiden tulisi olla. Usein ne ovat lähtöisin organisaation johtajalta ja niiden tehtävänä on ohjailla organisaation toimintaa ja tapoja. Organisaation jaetut ydinarvot ja uskomukset ovat kulttuurin syvintä tasoa. Ne ovat syvätason käsityksiä ja uskomuksia, joiden alkuperää ja lähtökohtaa on hyvin vaikea paikantaa. Kulttuuri antaa käyttäytymiselle viitekehysten ja rakentaa puitteet, joissa käyttäytymisellä on merkitystä sekä sääntelee niitä motiiveja, joihin käyttäytyminen perustuu (Juuti 1995).

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ja kehittäminen on työläs ja hidas, mutta kuitenkin mahdollinen prosessi. Useissa eri tutkimuksissa (esim. Schein 1985; Kotter 1996; Kets De Vries 2006) on johtajuudella todettu olevan keskeinen merkitys kulttuurin muuttamisessa. Schein (1987, 324) näkee kulttuurin syntyvän ensisijaisesti johtajien toimintojen kautta. Sen vuoksi johtajuuden oleellisena tehtävänä on kulttuuriin vaikuttaminen. Vaikka johdon rooli onkin kulttuurinmuutoksessa merkittävä, se ei kuitenkaan yksin riitä. Kets De Vries (2006) kuten myös Juuti ja Virtanen (2009) korostavat yhteisöllisyyden, osallistumisen ja yhdessä tekemisen merkitystä muutostilanteessa. Juuti ja Virtanen (2009, 60) toteavatkin kokemuksen osoittaneen, että muutoksen kohteena oleminen merkitsee ihmisille eri asiaa kuin muutoksen tekeminen.

Kuntaliitokset ovat monimutkaisia muutosprosesseja, joiden haasteellisuutta lisäävät yhdistyvien organisaatioiden erilaiset kulttuuriset taustat ja tulkinnat. Taskinen (2005) on havainnut oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kokemuksen liittyvän voimakkaasti kulttuurien väliseen sopeutumiseen ja uuden organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Organisaatiomuutokset ovat myös työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteellisia prosesseja. Liitostilanteissa ihmisiltä odotetaan paitsi sopeutumista uuteen tilanteeseen myös innovatiivisuutta toimintojen kehittämisessä. Eettisen organisaatiokulttuurin on todettu (Riivari ym. 2012) vaikuttavan myönteisesti sekä innovatiivisuuteen että työhyvinvointiin, lisäksi se vähentää eettistä kuormittuneisuutta. Ylimmän johdon eettisten odotusten mukainen toiminta sekä sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus ovat eettisen organisaatiokulttuurin ilmentymiä, jotka edistävät innovatiivista ajattelua ja toimintaa organisaatiossa. Muita innovoivuutta tukevia organisaatiokulttuurin ominaisuuksia ovat keskustelevuus ja organisaation tuki (ks. Lämsä & Riivari 2012, 82). Muutostilanteissa erityisesti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kokeminen, johdon tarjoama tuki ja henkilöstön sitoutumisen edistäminen ovat niitä organisaation antaman tuen muotoja, joiden kautta muutoksen

aiheuttamaa kuormittuneisuutta voidaan organisaatioissa vähentää ja samalla luoda edellytyksiä työhyvinvoinnille.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen metodologinen lähtökohta

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat päiväkodinjohtajien kokemukset kuntaliitoksen vaikutuksista päivähoito-organisaation kulttuuriin. Kyseessä on kvalitatiivinen ja fenomenologinen tutkimus, jossa tutkitaan henkilöiden muutoskokemuksia.

Fenomenologiassa tutkitaan ihmisen suhdetta omaan elämistodellisuuteensa (Laine 2001) ja ihmisten kokemuksia pyritään kuvailemaan mahdollisimman aitoina. Fenomenologinen erityistiede pohjautuu Edmund Husserlin filosofiaan, jota kutsutaan deskriptiiviseksi fenomenologiaksi. Deskriptiivinen fenomenologia pyrkii kuvaamaan ilmiön sellaisena kuin se on. Husserlin ajatteluun perustuu käsitys tajunnan suuntautuneisuudesta, mielellisyydestä ja todellisuuden kokemisen subjektiivisuudesta. (ks. Metsämuuronen. 2006, 163.)

Fenomenologinen merkitysteoria perustuu oletukseen, että ihmisen toiminta on, ainakin suurelta osalta, intentionaalista eli tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti johonkin suuntautunutta ja että ihmisen suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua. Merkitysteoria sisältää myös ajatuksen, että ihmisyksilö on perusteiltaan yhteisöllinen. Merkitykset, joiden valossa todellisuus meille avautuu, eivät ole meissä synnynnäisesti, vaan niiden lähde on yhteisö, jossa jokainen yksilö kasvaa ja johon hänet kasvatetaan. Merkitykset ovat intersubjektiivisiä eli subjekteja yhdistäviä. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 34.)

Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, jossa hermeneuttinen ymmärtäminen tarkoittaa ilmiöiden merkityksen oivaltamista (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35). Martin Heideggerin edustamasta hermeneuttisesta fenomenologiasta on peräisin situationaalisuuden käsite, josta Heidegger käyttää ilmaisua täälläolo – dasein. Täälläolo kuvaa ihmisen tilannetta, johon hän on syntynyt, kasvanut tai itse vaikuttanut ja valinnut. Ymmärtäminen ja tulkinta saavat merkityksensä ihmisen tavasta olla maailmassa. Heidegger ajatteli tiedon muodostuvan ihmisen sisäisen ja ulkoisen todellisuuden välisessä suhteessa, eikä pelkästään ihmisen tajunnassa, kuten Husserl esitti. (ks. Metsämuuronen 2006, 163.)

Suomalainen psykologi ja filosofi Lauri Rauhala on omaksunut sekä Husserlin että Heideggerin ajatuksia, joita hän on kehitellyt eteenpäin. Rauhala ymmärtää tajunnan mielinä ja elämyksinä. Mielet ilmenevät elämyksissä, tajunnantilassa, kuten havainnoissa, tunteissa, uskomuksissa ja arvostuksissa. Näistä erilaisista mielistä muodostuu kokemuksemme. Rauhalan holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen on tajunnallinen, kehollinen ja elämäntilanteensa kietoutunut eli situationaalinen olento. (ks. Metsämuuronen 2006, 163.) Myös tässä tutkimuksessa ihminen ymmärretään kokonaisvaltaiseksi, situationaaliseksi olennoksi, jonka kokemusmaailma rakentuu aistihavaintojen ja tunnetilojen, erilaisten uskomusten välityksellä.

#### 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla päiväkodinjohtajia. Haastattelu osoittautui aineistonkeruutavoista helpoimmin toteutettavaksi menetelmäksi sekä tutkijan että tutkimukseen osallistuvien päiväkodinjohtajien näkökulmasta. Haastateltavat ovat Rovaniemen kaupungin palveluksessa olevia päiväkodinjohtajia, joilla on ajallinen yhteys Rovaniemen kuntaliitokseen siten, että he ovat olleet jommankumman kunnan palveluksessa päiväkodinjohtajina sekä kuntaliitosta ennen että sen jälkeen.

Haastattelut on toteutettu fokus group - menetelmällä. Fokus group – haastatteluja puolsi se tosiseikka, että kuntaliitoshetkestä on kulunut aikaa jo seitsemän vuotta ja monet liitosta edeltävät ja muutokseen liittyvät muistikuvat voivat olla informanttien mielissä jo haalistuneita. Ryhmähaastattelussa taka-alalle jääneet muistikuvat voivat nousta uudelleen pintaan toisten ryhmäläisten puhetta kuunnellessa. Koska kuntaliitoksesta on kulunut jo vuosia, on haastateltavien kokemusten mieleen palautuminen olennaista tutkimustuloksen kannalta.

Aineistokeruumenetelmää pohtiessani tiedostin sen, että ryhmällä voi olla osallistujien ajattelua suuntaava vaikutus ja menetelmä voisi osoittautua siltä osin myös riskiksi tutkimukselle. Tukeuduin kuitenkin Sulkusen (1990a) toteamukseen, jonka mukaan ryhmähaastattelut ovat mielekäs haastattelumenetelmä erityisesti silloin, kun tutkitaan ryhmien kulttuureja: tietyissä ryhmissä omaksuttuja kulttuurisia jäsennyksiä, näkemyksiä ja arvoja. Tässä tutkimuksessa fokusryhmähaastattelua puolsi myös se, että fokuoitunut ryhmä voi rohkaista ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Lisäksi vuorovaikutus muiden kanssa auttaa muodostamaan mielipiteitä tutkitusta aiheesta. Ryhmä myös tarjoaa

osallistujalle tukea ja rohkaisee kutakin osallistujaa suurempaan avoimuuteen. (ks. Ahola 2002, 22.)

Fokus group on haastattelijan ylläpitämä ryhmäkeskustelu. Menetelmän tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä keskustelun osallistujien näkökulmasta. Keskustelussa osallistujat hahmottavat kuvaa ilmiöstä ja sen ulottuvuuksista yhteisen keskustelun avulla. He voivat ilmaista erilaisia mielipiteitä, muodostaa näkökulmia ja yhtyä toistensa näkemyksiin. (Wibeck, Dahlgren & Öberg 2007.) Fokus group - haastattelu on menetelmänä joustava ja soveltuu siksi vastaamaan hyvinkin erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Useimmiten selvitetään haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia tai mielipiteitä asioista. (Mäntyranta & Kaila 2008.)

Fokus group - haastattelussa haastateltavien valinnan tavoitteena ei ole tilastollinen edustavuus, vaan siinä pyritään saamaan koolle ryhmä haastateltavia, jotka pystyvät tuomaan tutkittavaan asiaan erilaisia näkökulmia. Sosiaalisen aseman ja koulutustaustan homogeenisuutta pidetään tärkeänä fokusryhmässä (ks. Mäntyranta & Kaila 2008, 1509). Haastatteluun osallistuivat kaikki kutsun saaneet kahdeksan päiväkodinjohtajaa, joista neljä oli entisen maalaiskunnan ja neljä entisen kaupungin alueelta. Haastattelut toteutettiin kahdessa osassa siten, että entisen kaupungin alueella työskennelleet muodostivat oman ryhmänsä, kuten myös maalaiskunnassa työskennelleet. Tällä jaolla pyrittiin mahdollisimman homogeenisten ryhmien muodostamiseen. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluun puhelimitse ja sähköpostitse. Haastattelut toteutuivat kahtena peräkkäisenä iltapäivänä sovitun aikataulun mukaisesti. Keskustelut sujuivat hyvässä hengessä ja haastateltavat keskustelivat innokkaasti, jakaen kokemuksiaan avoimesti.

Fokus group - haastattelussa keskustelijoiden tulee pystyä luottamaan keskustelun vetäjään eli haastattelijaan ja haastattelijan tulee pyrkiä edistämään avointa, vuorovaikutteista dialogia (Gibbs, 1997). Haastattelijan omat henkilökohtaiset mielipiteet eivät saa tulla esiin eikä haastattelijaa saa vaikuttaa keskustelijoiden mielipiteisiin. Haastattelijan roolia korostettiin muun muassa saatekirjeessä, joka toimitettiin informanteille etukäteen (Liite 1). Lisäksi asiasta keskusteltiin vielä haastattelutilanteen alussa. Haastattelutilanteisiin tavoiteltiin luontevaa, rentoa ilmapiiriä, jotta osallistujien välille syntyisi mahdollisimman paljon keskustelua. Haastattelijan käytössä oli etukäteen laadittu haastattelurunko, johon on koottu



tutkimusongelman kannalta oleelliset teemat. Myös haastattelun pääteemat toimitettiin haastateltaville etukäteen (Liite 2).

Haastateltavien valintakriteerinä oli työkokemus päiväkodinjohtajana joko maalaiskunnan tai kaupungin päiväkodissa ennen ja jälkeen kuntaliitoksen. Tällä tavoin valitut henkilöt pystyivät jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan ennen kuntaliitosta, välittömästi liitoksen jälkeen ja nykyhetkessä, seitsemän vuotta liitoksen jälkeen. Haastattelut äänitettiin Zoom H2n - tallentimella. Äänityksen jälkeen koko äänitetty materiaali litteroitiin sanasta sanaan. Tästä nauhoitetusta ja litteroidusta haastattelumateriaalista muodostui tutkittava aineisto.

#### 4.3 Aineiston analyysi

Haastattelujen tuottaman tutkimusaineiston analysointimenetelmänä oli sisällönanalyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2002) pitävät sisällönanalyysiä kaiken laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Sen avulla voidaan siten tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.) Sisällönanalyysin avulla aineistosta kyetään luomaan sanallinen kuvaus, joka tuottaa informaatiota johtopäätösten tekemiseksi.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja ja harkittuja. Teorian merkitys analyysin ohjaajana liittyy metodologiaan siten, että tutkimuksessa julkilausutut metodologiset sitoumukset ohjaavat analyysiä. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä. Teoria, joka tutkimuksessa liittyy analyysiin ja analyysin lopputulokseen, koskee vain analyysin toteuttamista. (emt, 97.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) korostavat aineistolähtöisen tutkimuksen olevan vaikea toteuttaa, koska taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että ei ole olemassa objektiivisia havaintoja sinällään, vaan käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma, menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina lopputulokseen. Erityisesti aineistolähtöisessä tutkimuksessa tämä ongelma on perustavampaa laatua kuin tutkimuksissa yleisesti. Fenomenologis-hermeneuttisessa

perinteessä ongelma pyritään ratkaisemaan siten, että tutkijan tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja tiedostaa ne analyysin aikana. (emt, 98.)

Henkilökohtaisen ennakoasenteeni työstämistä tapahtui mielen sisäisesti pitkään jo ennen haastatteluja. Pohdinnoissa korostui muun muassa se, kuinka varmistaa mahdollisimman hyvin haastateltavien äänen kuuluminen tutkimuksessa. Tutkijana totesin, että on mahdotonta saavuttaa tilannetta, jossa olisin vaille omia kokemuksiani tutkittavasta teemasta, olenhan itsekkin toiminut organisaatiossa muutoksen kokijana. Päädyin siihen, että aineistonkeruumenetelmän ja -analyysitavan valinnalla voin olennaisesti vaikuttaa siihen, että tutkittava aineisto on aidosti haastateltavien tuottamaa. Fokus group - haastattelu teki mahdolliseksi tutkijan roolin minimoimisen aineistonkeruutilanteessa ja haastattelun etenemisen haastateltavien ehdoilla.

Tutkimusaineiston analyysi eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kuuntelin haastattelutaltioinnit kokonaisuudessaan läpi. Toisessa vaiheessa kirjoitin äänitetyn aineiston sanasta sanaan tekstimuotoon. Kolmas vaihe oli kirjoitettuun aineistoon perehtyminen, joka tapahtui lukemalla litteroitu aineisto läpi kahteen kertaan. Neljännessä vaiheessa tiivistin aineistoa poistamalla siitä sellaiset täyteilmaukset, jotka heikensivät aineiston ymmärrettävyyttä. Viides vaihe oli aineiston pelkistys karsimalla pois tutkimuksen kannalta epäolennainen. Analyysin kuudennessa vaiheessa etsin aineistosta keskustelijoiden kokemuksia kuvaavia ydinilmaisuja. Analysoitavana yksikkönä käytin lausetta tai virkettä. Seitsemännessä vaiheessa luokittelin ilmaisuja, etsien aihetta kuvaavia käsitteitä. Luokittelun ja keskeisten käsitteiden pohjalta etenin kertomukseen, jonka avulla syntyi kuvaus päiväkodinjohtajien kokemuksista ajalta ennen kuntaliitosta ja heti liitoksen jälkeen sekä heidän näkemyksistään organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden odotuksistaan.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2009, 132) mukaan tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut liittyvät yhteen. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, johon sisältyy muun muassa rehelliset toimintatavat, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä ja tulosten tallentamisessa. Lisäksi hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy Suomen Akatemian tutkimuseettisten ohjeiden mukaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen sekä tutkimuksen avoimuus tuloksia julkaistaessa. Lisäksi tutkimuksen

suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tulee täyttää tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tutkimuksen kohteena ovat päiväkodinjohtajien kokemukset päivähoidon organisaatiokulttuurista kuntaliitoksen jälkeen. Koska minulla tutkijana on henkilökohtainen kokemuksellinen suhde käsiteltävään aiheeseen, olen pyrkinyt avoimuuteen kirjoittamalla auki tutkimuksen etenemisen vaiheet sekä perustelemalla tutkimuksen toteutukseen liittyvät valinnat. Tällä menettelyllä on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen ja eettiseen kestävyyteen. Tärkeä osa eettisyyttä on myös haastateltavien henkilöllisyyden suojaaminen. Henkilöiden tunnistamattomuus on pyritty varmistamaan poistamalla haastateltavien nimet sekä sellaiset ilmaukset, kuten vahvat murreilmaisut, ammattinimikkeet tai henkilöiden nimet, jotka voisivat johtaa henkilöiden tunnistettavuuteen. Tutkimuksen objektiivisuuden vaatimukseen on vastattu aineistonkeruumenetelmän valinnalla, joka nostaa haastateltavat päärooliin ja mahdollistaa tutkijan jättäytymisen sivummalle sekä soveltamalla Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) esittämää aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää ja nostamalla raportoinnissa esiin haastateltavien suoria ilmauksia. Johtopäätöksiä tehdessäni olen pyrkinyt ymmärtämään sitä, mitä asiat haastateltaville merkitsevät. Olen pyrkinyt ymmärtämään haastateltavia heidän omasta näkökulmastaan analyysin kaikissa vaiheissa.

Pohtiessani tutkijan asemaani suhteessa tutkimuksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen, olen tukeutunut Perttulan (2012, 333) toteamukseen, jonka mukaan empiirisen kokemuksen tutkimuksen ydintä on sen havaitseminen, että tutkija ja tutkimuksen kohde kuuluvat saman koetun todellisuuden piiriin. Tätä tutkimusta tehdessäni olen harjoittanut omien ennakkokäsitysteni tietoista syrjään siirtämistä eli sulkeistamista aineistoa tulkitessani ja analysoidessani. Tämä on vaatinut alkuperäisen aineiston äärelle palaamista useita kertoja tutkimustyön aikana.

Tutkimuksen tulokset eivät muodosta faktakertomusta Rovaniemen päivähoidon organisaatiokulttuurista ja sen kehittymisestä kuntaliitoksen jälkeen. Tulokset tuovat esiin tutkimukseen osallistuneiden päiväkodinjohtajien kokemuksellisen tulkinnan siitä,

minkälaisia asioita päivähoito-organisaatiossa on kuntaliitoksen jälkeen tapahtunut ja miten nämä tapahtumat ovat vaikuttaneet päivähoito-organisaation kehittymiseen.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään päiväkodinjohtajien fokus group - haastattelujen keskeisiä tutkimustuloksia. Haastattelut toteutettiin 21. ja 22.1.2013. Toiseen haastatteluryhmään osallistui neljä entisen maalaiskunnan alueella toiminutta päiväkodinjohtajaa ja toiseen ryhmään neljä entisen kaupungin alueella toiminutta päiväkodinjohtajaa. Haastatelluilla oli työkokemusta päiväkodinjohtajana vähimmillään 10 vuotta ja enimmillään 34 vuotta.

Haastateltavat saivat haastattelujen teemat tutustuttavaksi etukäteen. Haastattelurunko noudatteli löysästi haastattelun teemoja siten, että alussa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan organisaationsa toimintakulttuuria ennen kuntaliitosta. Tämän jälkeen pyydettiin pohtimaan, minkälaisia asenteita organisaatiossa oli yhdistymistä kohtaan ennen kuntaliitosta, sekä sitä, miten organisaatiossa valmistauduttiin kuntaliitokseen. Seuraavaksi keskusteltiin tapahtumista pian liitoksen jälkeen sekä sitä, minkälaisia ilmenemismuotoja muutos on saanut uudessa organisaatiossa. Haastattelun loppupuolella haastateltavat jakoivat kokemuksiaan päivähoito-organisaation nykytilasta ja odotuksiaan päivähoito-organisaation tulevaisuudesta.

### 5.1 Ennen kuntaliitosta

Jokainen haastateltava tulkitsee organisaatiokulttuuri-ilmiöitä oman yksilöllisen viitekehöksensä mukaisesti. Hatchin (1997) mukaan yhteinen tulkinta organisaatiosta tarkoittaa sitä, että organisaation jäsen jakaa muiden kanssa yhteisen kollektiivisen toiminnan kokemuksen ja omalla panoksellaan osallistuu kulttuurin muotojen ja perusilmiöiden tuottamiseen ja ylläpitämiseen. On kiinnostavaa, että haastateltavat ovat kokeneet yhdistyneiden kuntien organisaatio- ja toimintakulttuuriset taustat hyvin erilaisiksi ja kuvailevat niitä varsin eri tavoin. Kehittämismyönteiseksi, proaktiiviseksi koettua toimintakulttuuria haastateltavat kuvailivat monipuolisesti, sen sijaan heikoksi ja hajanaiseksi nimetyn kulttuurin kuvaileminen painottui johtavien viranhaltijoiden ominaisuuksien ja toimintatapojen muistelemiseen, kollektiivisen tulkinnan jäädessä melko niukaksi. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä organisaatiokulttuurin tutkijat (esim. Schein 1987; Heikkilä & Heikkilä 2007) ovat todenneet kulttuuriin liittyvien oletusten olevan organisaatioissa usein toimijoille tiedostamattomia.

### 5.1.1 Proaktiivinen organisaatiokulttuuri

Kaupungin alueella työskennelleet päiväkodinjohtajat kokivat, että päivähoito-organisaatiossa vallitsi ennen kuntaliitosta kehittämismyönteinen ilmapiiri. Koettiin, että organisaatiossa arvostettiin kehittämistoimintaa ja kehittämistyöhön osallistuttiin laajasti. Kehittämiskulttuuriin liittyi kiinnostus varhaiskasvatusta kohtaan omaa organisaatiota laajemmin. Kaupungin päivähoito-organisaation kehittämiskulttuuri ilmentyy haastateltavien puheissa proaktiivisena, jossa muutostarve kumpuaa organisaation sisäisestä kehityksestä ja jonka kehittämistoiminta perustui toimijoiden aktiiviseen itsearviointiin ja alan kehityksen seuraamiseen (vrt. Juppo 2011, 41). Organisaation kulttuuriin kuului oletus yhdenmukaisesta toiminnasta eikä siitä poikkeamiseen suhtauduttu hyväksyvästi. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen koettiin samanaikaisesti sekä velvoittavana että palkitsevana. Koettiin, että toiminnalla oli yhteisesti tiedostetut ja määritellyt tavoitteet. Koettiin myös, että organisaation kehittämiskohteet olivat hyvin toimijoiden tiedossa. Harisalon (2008, 271) mukaan tällaiset organisaation piirteet viittaavat vahvaksi koettuun kulttuuriin, jossa toiminta näyttäytyy ulospäin yhdenmukaisena. Vahva organisaatiokulttuuri ohjaa Harisalon (emt.) mukaan myös vahvasti organisaation jäsenten käyttäytymistä. Tähän viittaa haastateltavan kokemus siitä, ettei organisaatiossa pidetty suotavana yhteistoimintaa asiakkaiden tai tiedotusvälineiden kanssa erilaisten hankkeiden vauhdittamiseksi. Haastateltavan kokemuksen mukaan organisaation johdossa paheksuttiin tämän tyyppistä toimintaa ja epäiltiin sen motiiveja.

*”Päivähoito kehitti omaa toimintaansa ja oli pyrkimys olla ajan hermolla monelta kantilta.”*

*”Kaikki oli siinä mukana” (kehittämistyössä)*

*”oltiin moneen suuntaan ulos meidän kunnasta, ettei oltu vaan sisäänpäin lämpiäviä kunnan sisällä.”*

*”oli yhteinen, vapaaehtoinen sitoutuminen, mutta oli myös velvoittavaa olla mukana... ei voinu ajatella, että ei kiinnosta, ei osallistuta.”*

*”Se oli ihan kivaa aikaa, työteliästä, mutta se palkitsi itseä, kun sai yksikön vauhtiin”*

*”Kaikki tiesi, mitkä on tällä hetkellä meidän heikkoudet. Johto tiesi ja itekki tiedettiin, koska ne lähti sisäisestä keskustelusta.”*

*”...se vanhempien aktivoituminen; miten voilla olla mahdollista että ne lähtee tuollai...Muistan, kun olin vanhempainillassa ... tiesin, että se aiheuttaa johtoportaan ärsyyntymistä, kun asiakkaat lähtee viemään omia etuisuuksiaan...”*

### 5.1.2 Autoritaarinen, hajanainen organisaatiokulttuuri

Maalaiskunnassa työskennelleet haastateltavat kuvailevat kunnassa vallinnutta johtamistapaa varsin autoritaariseksi. Päivähoidon toimintakulttuurin, jonka haastateltavat nimesivät hajanaiseksi ja heikoksi, tulkitseminen oli keskustelijoille melko hankalaa. Stenvall et al. (2007) mukaan kulttuuri onkin käsitteenä varsin kompleksinen. Se voi olla henkilöille syy-seuraussuhteiltaan monimutkainen, vaikutuksiltaan sekava ja ristiriitaisuuksia sisältävä käsite. (emt., 82.) Tästä johtuen kulttuuria ei välttämättä pystytä tulkitsemaan selkeästi, vaikka se kokemuksena olisikin henkilöiden tunnistettavissa.

Kunnan johtamiseen ja valtasuhteisiin liittyvä toimintakulttuuri ilmentyy Stenvall et al. (2007, 85) mukaan johdon, esimiesten ja henkilöstön välisissä suhteissa ja niitä ohjaavissa toimintaperiaatteissa. Maalaiskunnassa vallinnut autoritaarinen johtamiskulttuuri kuvastuu haastateltavien vuosien varrella kokemasta kohtelusta. He kokivat muun muassa joissain tilanteissa joutuneensa suorittamaan tehtäviä, joihin heillä ei ollut riittävää osaamista. Sanelevaa johtamistapaa ja toisaalta heikkoa organisaatiokulttuuria voidaan tulkita ilmentävän haastateltavien kokemukset organisaation henkilövalinnoista, jotka olivat joko ylhäältä saneltuja päätöksiä, jotka tulivat henkilöille itselleenkin yllätyksinä tai toisaalta päiväkodinjohtajien esittämiä toivomuksia toimialan johtavaksi viranhaltijaksi.

*”... kulttuuri oli kyllä heikko! (yleistä naurua)”*

*”me jouduttiin kyllä selvittämään semmosia asioita, joita ei osattu... Se on vieläkin mielessä: me koettiin, että me epäonnistuttiin täysin, kun lähdimme ylemmän esimiehen (käskystä) siirtämään henkilökuntaa tuosta tuonne. Me nöyrinä tehtiin ja saatiin älytön vastustus.”*

*”meillä oli monta esimiestä vuosien varrella”*

*”...oli henkilö, joka ei ollut päivähoidon ammattilainen ja se oli ahdistavaa aikaa. Jos jostain tuli ahdistavia kokemuksia, niin siitä, kun se mollas. Sitten vaihtui esimies ja olen istunut kokouksissa jotka oli aivan uskomattoman kamalia. Päällikkö istutti joka ikinen perjantai meidät pöytään ja kävi läpi omia oppejaan ja me aina oltiin öönä. En kyennyt perjantaisin koskaan tekemään mitään muuta. Olin niin lyöty.”*

*”se oli ihan semmoista, ettei maanantaina tienny, kuka on esimies”*

*”...ei päällikön tehtävään ollu hakumenettelyä. Oli vaan, että kuka nyt alkaa...”*

*”...aattelin, että hän on näyttävä nainen, kun isojen herrojen kanssa pitää toimia. Sanoin, että ala sie päälliköksi, kun sie teet vaikutuksen tuolla lookillasi...”*

Päivähoito oli entisessä maalaiskunnassa organisoitu alueellisesti ja eri alueilla oli vallalla erilaisia käytäntöjä. Toiminta oli hajanaista ja päiväkodit toimivat varsin itsenäisesti. Itsenäisyyttä haastateltavat pitivät hyvänä asiana. Tämä viittaa siihen, että päivähoiton kulttuuri salli erilaisuutta eikä toimijoilta edellytetty tiukkaa sitoutumista yhtenäisiin toimintalinjauksiin.

*”alueet toimi hyvin eri lailla ”*

*”oltiin hajallaan, olen samaa mieltä...”*

*”aika itsenäisesti me saatiin toimia”*

## 5.2 Suhtautuminen kuntaliitokseen

### 5.2.1 Positiivisia odotuksia

Aineistosta ilmenee, että kuntaliitokseen suhtauduttiin kunnissa varsin eri tavoin. Kaupungin työntekijät kuvasivat suhtautumistaan liitokseen melko toiveikkaaksi. Myönteiset odotukset tulivat esille myös Satokankaan ja Torvisen (2007) toteuttamassa yhdistymisen toimeenpanon arvioinnissa. On mahdollista, että myönteisen asenteeseen ja positiivisiin odotuksiin voi sisältyä myös pelkoa hankalaksi leimautumisesta. Kuntaorganisaatioissa vaikuttaa Vakkalan mukaan yleisesti vallitsevan varsin kielteinen suhtautuminen muutoksen vastustamiseen, näin ollen muutoksen julkinen vastustaminen saattaa tuoda henkilölle hankalan tyypin maineen (ks. Vakkala 2012, 150). Toisaalta maalaiskunnalla oli kaupunkilaisten mielestä vakavarainen imago ja siksi ajateltiin, että päivähoitoon voisi kohdentua liitoksen jälkeen positiivisia muutoksia esimerkiksi henkilöstömitoitusten ja päiväkotikiinteistöjen suhteen.

*”mulla oli enemmän positiivisia (odotuksia) kuin huolenaiheita”*

*”...nyt me saahaan mahtavia tontteja ja mahtavia päiväkotikiinteistöjä näille maalaiskunnan uusille tonttimaille, ettei tarvi päiväkoteja rakentaa ahtaisiin loukkoihin...”*

*”ja maalaiskunnalla on rahaa!”*

*”Se maalaiskunnan vakavaraisuus; me oltiin kaupungissa totuttu tiukempaan ja jämpimpään rahankäyttöön.”*

Taskisen (2005) havaintojen mukaan henkilöstö aistii syvällisissä, transformatiivisissa muutoksissa johtamiseen liittyviä tekijöitä erityisen herkästi. Tämä ilmenee myös tästä aineistosta, sillä kaupungin päiväkodinjohtajat olivat huolissaan päivähoiton päällikkyudesta



ja päiväkodinjohtajien välisestä työnjaosta liitoksen jälkeen. Vakkala (2012, 166) pitää huolen kokemista luonnollisena, koska muutoksen sekä välittömien että pitkän aikavälin vaikutusten nähdään olevan moninaisia ja mitä todennäköisimmin omaa työtehtävää koskevia.

Kaupungin päiväkodinjohtajat eivät kuitenkaan käyneet laajempaa, yhteisöllistä pohdintaa kuntaliitoksen vaikutuksista tai päivähoitoon mahdollisesti kohdistuvista muutoksista. Keskustelut olivat enemmänkin vapaamuotoista, kuntaliitokseen liittyvää jutustelua. Keskustelun vähäisyyden voi tulkita johtuvan organisaatiossa vallitsevasta itsevarmuudesta suhteessa tulevaan muutokseen. Tästä syystä yhteisten keskustelujen tarve muutoksen synnyttämän ahdistuksen vähentämiseksi ei välttämättä noussut esille. Aineisto ei kuitenkaan selkeästi vahvista tätä tulkintaa.

*”Jossakin vaiheessa keskusteltiin siitä, että kumpi näistä (maalaiskunnan vai kaupungin) johtoihmisistä alkaa vetämään tätä (päivähoitoa). Oli huolenaie, että miten tässä käy, saahaanko sovittua yhteiset käytännöt tasapuolisesti toimijoina.”*

*”... päiväkodinjohtajien kesken ja meidän esimiehen kanssa, se oli vaan kevyttä small talk-tasoa, ei ammatillista keskustelua, jossa olisi mietitty, että mitä tämä tuo tullessaan. Ei semmosta asiallista, ammatillista – oli vaan semmosia keveitä heittoja.”*

### 5.2.2 Pelkoa mitätöinnistä

Nyholm (2008, 169) on todennut, että muutokseen suhtautumiseen vaikuttavat erilaiset uskomukset, toiveet ja pelot, jotka voivat olla myös tiedostamattomia. Tätä toteamusta vahvistaa maalaiskunnan päiväkodinjohtajien suhtautuminen kuntaliitokseen, joka ilmenee hyvin kaksijakoisena. Toisille kuntaliitos aiheutti pelkoa ja ahdistusta, ja liitokseen liittyi jopa henkilökohtaisen kriisin kokemus. Toiset taas suhtautuivat liitokseen täysin neutraaliksi, vailla sen enempää positiivisia kuin negatiivisiakaan odotuksia. Vakkala (2012, 148) on kiinnittänyt huomiota voimakkaiden muutosten aiheuttamaan uhkan kokemukseen, jonka seurauksena yksilön hallinnan tunne järkkyy. Virtala (2010) puolestaan arvelee Nyholmin tavoin yksilötasolla esiintyvään muutoksen vastustamiseen liittyvän tiedostamatonta pelkoa, joka voi kohdistua esimerkiksi työpaikan menettämiseen, työnkuvan tai aseman muuttumiseen tai muutokseen itsessään. Näitä oletuksia vahvistavat haastateltavien kertomukset, joissa yhdistymiseen liittyi pelkoja siitä, ettei maalaiskuntalaisten osaamista arvostettaisi uudessa organisaatiossa. Pelkoa herätti ja ylläpiti muun muassa se tapa, jolla muutosta visioitiin haastateltaville ennen varsinaista liitosta. Pelkoihin reagoitiin tiivistämällä

päiväkodinjohtajien keskinäistä yhteistyötä koetun uhkan edessä. Näin pyrittiin nostamaan maalaiskunnan päivähoiton imagoa ja valmistautumaan mahdollisimman hyvin tulevaan muutokseen. Tämä toimintatapa kuvastaa hyvin Jupon kuvaamaa reaktiivista kehittämiskulttuuria, reagoimista ulkoisen uhkan edessä (ks. Juppo, 2011, 41).

*”Henkilökohtaisella tasolla minulla oli paljon pelkoa ja surua siitä, että maalaiskunta kuolee mutta kaupunki ei kuole, vaan maalaiskunta sulautuu siihen. Se oli kriisi itselleni.”*

*”Mulle oli aivan yksi lysti. Mutta niitä pelkoja, mitä tuli esille sieltä sun täältä, aattelin ettei se voi olla sen kummempaa...”*

*”...minulla oli valtava epävarmuus koska puhuttiin, että me ei olla mitään maalaiskunnassa.”*

*”Kun kaupungin ja maalaiskunnan johtajilla oli ollut yhteisiä palavereja, missä puhuttiin yhdistymisestä, maalaiskunnan johtajat tuli sieltä aina sillä mielin, että heidät on jyrätty. Kaupungin puolella on niin vahvoja persoonia, että heidät jyrätään. Siitä tuli masentunut olo.”*

*”Siinä vaiheessa, kun alettiin puhumaan yhdistymisestä, alettiin nostamaan maalaiskunnan päivähoiton vahvuuksia. Me tiivistimme yhteistyötä...”*

### 5.3 Tapahtumat kuntaliitoksen jälkeen

#### 5.3.1 Sopimusohjaus ja aluejako

Stenvall et al. (2007, 66) ovat havainneet, että epäselvät vastuunjaot ovat riski uuden kunnan käynnistymisen alkuvaiheelle. Rovaniemellä toiminta ei haastateltavien mukaan näyttäytynyt tilaajan ja tuottajan välisenä yhteistoimintana. Lisäksi valta- ja vastuusuhteet koettiin alusta alkaen epäselviksi ja niiden koettiin haittaavan arjen ongelmanratkaisuja päätöksenteon ontumisen vuoksi. Entisen kaupungin palveluksessa työskennelleet kokivat sopimusohjaukseen siirtymisen negatiiviseksi, koska toimintamallin koettiin haittaavan arjen toimintaa monin tavoin. Esimerkkinä tästä mainittiin päivähoiton kysynnän kasvaminen, joka olisi edellyttänyt päätöksiä siitä, kuinka lisääntyneeseen kysyntään vastataan. Haastateltavien mukaan tarvittavien ratkaisujen tekoa pitkitettiin ja palloteltiin tarpeettomasti. Päätöksentekoon liittyvien ongelmien koettiin vaikeuttaneen päiväkodinjohtajien työtä, koska he työssään tulkitsevat tehtyjä päätöksiä sekä työntekijöille että asiakkaille. Myös Stenvall et

al. (2012, 26) Rovaniemen kuntaliitoksen arviointitutkimuksen havainnot vahvistavat, ettei Rovaniemellä tilaajan ja tuottajan välinen vuorovaikutus ole ollut odotetun kaltaista.

*”Melkein jo vitsi kun kuulee sanan sopimusohjausjärjestelmä... Tilaajapuoli on vetänyt omaan suuntaan ja tuottaja omaan. Se on aiheuttanut epävarmuutta ja varmasti taloudellisten resurssien hukkakäyttöä.”*

*”Päätöksenteko ja vastuunkantaminen, se on epäselvää jatkuvasti. Se on mystistä, että miten se voi pysyä niin epäselvänä”*

*”... kaikki pääsee jonkun taakse piiloon...”*

Yhdistymistilanteessa oikeudenmukaisuus voidaan kokea uhatuksi. Oikeudenmukaisuus liitetään organisaation toiminnan tulosten ja voimavarojen jakoon, jakopäätösten tekoon ja niiden toteuttamisen menettelytapoihin sekä henkilöstön kohtelun sääntöihin ja normeihin (ks. esim. Folger & Cropanzano 1998, xiii). Kuntaliitoksen jälkeen päivähoidon palvelukeskus organisoitui alueellisesti ja jokaisen alueen aluevastaavaksi nimettiin yksi kunkin alueen päiväkodinjohtajista. Aineistosta tulee esiin, että erityisesti entisen maalaiskunnan päiväkodinjohtajat kokivat alueiden välisen tasajaon maalaiskunnan ja kaupungin kesken hyvin tärkeäksi. Tämä voidaan tulkita tarpeeksi varmistaa oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden toteutuminen liitostilanteessa kaupungin ja maalaiskunnan toimijoiden välillä. Muodostettavien alueiden ja aluevastaavien ”tasajakoon” liittyi osittain myös tarvetta varmistua siitä, että asiat ainakin osittain jatkuisivat entiseen tapaan. Nyholm (2008) on todennut muutostilalle olevan tyypillistä, että se lisää epävarmuutta erilaisten asioiden suhteen. Epäselvää voi olla esimerkiksi se, millaiset johtamis- tai muutosmekanismit tuottaisivat parhaita tuloksia. (Nyholm 2008, 135.) Tätä osoittavat myös pohdinnat, joissa entisen maalaiskunnan päiväkodinjohtajat pitävät alueellista organisoitumista ”itsestään selvänä” organisoitumistapana, kun taas entisen kaupungin päiväkodinjohtajat pitävät aluemallia päivähoito-organisaatiota heikentävänä organisoitumisen tapana.

*”Aika nopeastihan päätettiin, että tulee alueet. Haluttiin, että aluevastaavaksi tulee joku, joka on entisestä maalaiskunnasta.”*

*”Piti päästä tasapuoliseen jakoon, että kaksi maalaiskunnan aluetta ja kaksi kaupungin aluetta, siksi tuli Saarenkylä, Keskusta-Ounasjoki, Ounasvaara ja Alakemijoki.”*

*”Tuli aluetyö, joka mallina ei ainakaan meitä johtajia vahvistanut, vaan enemmänkin latisti koko kaupungin päiväkodinjohtajien päätöksentekoa ja tiedonkulkua.”*

*”Tämä organisoituminen uuteen kuntaan, tää aluemalli plus sitten toimialalta ylöspäin menevä organisoituminen (tilaaja-tuottajamalli), se on valtavan epäselvää. Se on edelleen epäselvä, se marssijärjestys, kuka päättää mistäkin ja kenen vastuulla on mitään tilata ja tuottaa.”*

### 5.3.2 Linjaukset puuttuvat

Päivähoidon alueellisen organisoitumisen myötä päiväkodinjohtajien kokoukset jäivät vähäisiksi. Sen sijaan järjestettiin alueellisia kokouksia aluevastaavien johdolla. Tämän seurauksena eri alueet lähtivät kehittymään eri suuntiin. Kehittymissuunnan koettiin olevan kytköksissä aluevastaavina toimivien kiinnostuksen kohteisiin. Haastateltavat olivat huolissaan päivähoitoon toiminnallisista linjauksista sekä organisaatiossa vallitsevista epäselvistä valta- ja vastuusuhteista. Tämä huoli liitettiin paitsi palvelukeskuksen sisäisiin suhteisiin myös tilaaja- ja tuottajaorganisaation välisiin epäselviin suhteisiin. Koska koko organisaatiota koskevia, yhteisiä toiminnallisia linjauksia ei tehty, jäi uuteen organisaatioon elämään sekä maalaiskunnan että kaupungin vanhoja toimintakäytäntöjä. Stenvall et al. (2007, 77) ovat havainneet, etteivät toimivaltasuhteet ja menettelysäännöt ole useinkaan selviä uuden kunnan aloittaessa toimintansa. Se, ettei linjauksista kyetty sopimaan vaikka toiminta näyttäytyi sekavana, viittaa organisaation regressioon, jolloin organisaation toiminnassa ilmenee yleistä avuttomuutta ja kyvyttömyyttä tehdä tarvittavia päätöksiä (ks. esim. Kets de Vries 1991).

*”Alueet alkoivat elää omaa elämäänsä, tuli eri painotteisuuksia eri alueille aluevastaavan intressien kautta.”*

*”Se ei ole kollegiaalinen, tasavertainen foorumi, vaan on aluevastaava, joista jokainen toimii omalla tavallaan, kun siellä ei ole tehtäväkuvia avattu.”*

*”Missään ei ollu niitä pelisääntöjä laitettu paperille ja ne oli aika erilaiset”*

*”...toiminta, kun ei ole yhteisiä sopimuksia, on tuonut epäluottamusta ja epävarmuutta.”*

*”Henkilökohtaiset verkostot ovat toimineet koko ajan yli virallisen. Jos on ollut verkosto ja jos jotain asiaa on haluttu viedä eteenpäin tai saaha jotakin – niin henkilökohtaista verkostoa on käytetty.”*

*”Kuka kantaa vastuuta linjaratkaisuista?”*

Organisaatioiden ja siihen kuuluvien eri työyksikköjen yhdistäminen on muutoksessa syvälinen ja laaja prosessi ja siksi se on erityisen herkkä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille (Stenvall et al. 2007,73). Tätä havaintoa vahvistavat haastateltavien kommentit, joissa he kiinnittävät huomiota organisaation sisäisten pelisääntöjen puuttumisen. Tämä on aiheuttanut epäluottamusta, kun samanaikaisesti on koettu asioiden läpiviemisen onnistuneen henkilökohtaisten verkostojen kautta. Taskisen (2005) mukaan erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niihin sopeutuminen ja uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen ovat myös oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kysymyksiä. Näin on erityisesti silloin, kun päätetään kenelle jaetaan symbolisia tai konkreettisia asioita, kuten voimavaroja, etuuksia, valtaa, tai kenen toimintatavat valitaan yhdistetyssä organisaatiossa noudatettaviksi. Haastateltavien kommentit aluevastaavien tehtävänkuvien ja käytännön toiminnan kohtaamattomuudesta viittaavat kokemukseen, joka on yhdenmukainen Taskisen esittämän havainnon kanssa. Ongelmaton ei myöskään ole aluevastaavien kaksoisrooli päiväkodinjohtajien esimiehenä ja kollegana.

### 5.3.3 Kehittäminen pysähtyy

Kaupungissa työskennelleillä päiväkodinjohtajilla oli lähtökohtaisesti myönteisempi suhtautuminen kuntaliitokseen kuin maalaiskunnan toimijoilla. Heti liitoksen jälkeen tapahtuneet muutokset he kuitenkin kokivat kielteisemmin kuin maalaiskunnassa työskennelleet. Heidän mukaansa varhaiskasvatuksen sisällöllinen kehittäminen käytännöllisesti katsoen pysähtyi kuntaliitoksen jälkeen. He kokivat tämän selkeänä ”takapakkina” verrattuna aikaan ennen liitosta. Tässä yhteydessä haastateltavat pohtivat myös päiväkodinjohtajien osaamisen hyödyntämistä. Heidän mielestään siihen ei kiinnitetty riittävästi huomiota liitostilanteessa. Tämä on haastateltavien mielestä osaltaan hidastanut uuden päivähoito-organisaation toimintakulttuurin kehittymistä.

Stenvall et al. (2007, 99) kuntaliitostutkimuksessa tuli esiin avoimen ja ajan tasalla käytävän työyhteisökeskustelun tarve sekä vuorovaikutteisen viestinnän ja neuvottelun merkitys. Myös tämän tutkimuksen aineisto vahvistaa organisaation viestinnän merkityksellisyyden. Haastateltavien mukaan organisaation sisäinen tiedottaminen koettiin satunnaiseksi ja tilannesidonnaiseksi. Tämän tulkittiin johtuvan tiedottamisen siirtymisestä aluevastaaville ja siitä, että eri aluevastaavat pitivät eri asioita tiedottamisen kannalta merkittävänä.

*”Kehittämistyön loppuminen, ihan voidaan puhua loppumisesta, se on minusta muuttunut eniten. Se on muuttunu aivan radikaalisti”*

*”Osaamisen varmistamista olisin kaivannut, kun olen jälkeinpäin miettinyt. Jos se olisi kartotettu, ihmiset olisi todennäköisesti sijoitettu semmisiin tehtäviin, jossa ne olisi tuottanut organisaatiolle eniten hyötyä ja vauhdittaneet muutosta eikä hidastaneet. ”*

*”Tiedottaminen on satunnaista ja tilannesidonnaista. Jos satut olemaan jossain, saatat kuulla jotain. Sitä ei ole varmistettu, mikä olisi hirveän tärkeä asia koko organisaatiolle. Se voi vaihdella alueittain.”*

*”...kukaan ei koskaan sanonu sitä vastausta, että toimitaanko nyt niin kuin vanhassa kaupungissa vai kuin vanhassa maalaiskunnassa...”*

Yhteisten toimintalinjausten puuttuminen, henkilökohtaisten verkostojen kautta toimiminen, ja johtajien yhteisten foorumien vähyys aiheuttivat muutamassa vuodessa johtajien työhyvinvoinnin laskua, jota lähdettiin käsittelemään verkostomenetelmien avulla. Tavoitteena oli yhtenäistää päivähoidon palvelukeskuksen toimintakäytäntöjä. Verkostopalaverit ja niissä käyty keskustelu koettiin hyväksi, osallistavaksi menettelytavaksi. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että esille nostetut kehittämiskohteet jäivät leijumaan ilmaan, koska päätöksiä muutosten käynnistämiseksi ei tehty.

*”...tuli kyselyä johtajien työhyvinvoinnista ja ruettiin kyselemään, mitä mieltä johtajat on. Että saataisiin yhdenmukaistettua tätä, että ei oltais niin paljon alueellisesti.”*

*”Se oli mielestäni hyödyllinen kun verkostomenetelmillä yritettiin saada (työ)paketteja sopiviksi, että paketit olis oikeudenmukaisia, johtajien työmäärät ja millä sitä mitataan. Se oli minusta ihan hyvä yritys.”*

*”...yhdessä ruettiin kaipaamaan päätöksiä, että missä nyt on ne teot? Missä on ne päätökset ja teot? Ja siinä meillä ontuu vieläkin!”*

Uuden kunnan varhaiskasvatussuunnitelmatyö nousee esiin hyvin vaikeana prosessina. Kunnan varhaiskasvatussuunnitelma on kunnan varhaiskasvatusta ohjaava asiakirja, joka laaditaan valtakunnallisen varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden pohjalta, kuten opetustoimessa opetussuunnitelman perusteiden pohjalta laaditaan paikalliset opetussuunnitelmat. Ensimmäinen valtakunnallinen varhaiskasvatussuunnitelma ilmestyi vuonna 2003. Rovaniemen kaupungin ensimmäinen varhaiskasvatussuunnitelma hyväksyttiin koulutuslautakunnassa maaliskuussa 2012. Se, ettei kunnallista ohjaavaa asiakirjaa saatu työstettyä kuntaan nopeammin kuntaliitoksen jälkeen, on haastateltavien mielestä symboli

uuden kunnan päivähoito-organisaation tilasta. He ilmaisevat odottaneensa päivähoito-organisaation johdolta vahvempaa johtajuutta vaikean ja jumiutuneen tilanteen eteenpäin viemiseksi. Inga Nyholmin (2008) kunnan keskijohdon muutoskokemuksia valottavassa tutkimuksessa tulee esiin, että muutoksessa toivotaan ”oikeutta johtajaan, jonka tulee näkyä ja kuulua”. Nyholmin tutkimuksessa odotukset kohdistuvat kuntajohtajaan mutta päiväkodinjohtajien haastattelun perusteella tutkimuksen tuloksen voidaan tulkita koskevan koko muutoksessa olevaa organisaatiota.

*”Se vasutyö (varhaiskasvatussuunnitelmatyö) kiikasti, seitsemän vuotta sitä tehtiin. Sehän sai farssin piirteitä ja raivon partaalle ihmisiä! Se on opetuksena ollut kaikille, että mitä voi mennä pieleen, kun alkaa mennä pieleen ja se pysyy siellä pielessä eikä kaivamallakaan oikein nouse!”*

*”... kuntavasusta tuli yhteentörmäys, siitä ei päästy yli ja siitä tuli symboli koko systeemille. ”*

*”Silloin olis meidän päällikön pitänyt sanoa viimeinen sana...”*

#### 5.3.4 Päiväkodinjohtajien yhteisö hajallaan

Päiväkodinjohtajien kokemuksen mukaan heidän yhteisöllinen potentiaalinsa jäi uudessa päivähoito-organisaatiossa hyödyntämättä. Toiminnan hajaantuessa eri alueille, ei kokemusten jakamista kollegatasolla tapahtunut aluksi juuri lainkaan. Päiväkodinjohtajat olivat toivoneet yhteisiä kokoontumisia, koska kokivat ne itselleen tärkeiksi. Yhteiset kokoontumiset antavat tilaisuuden käsitellä muutoskokemuksia yhdessä kollegojen kanssa. Taskisen (2005) mukaan organisaation jäsenten mukanaolo ja keskinäinen yhteistyö lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta ja parantavat sitä kautta muutoksen onnistumisen edellytyksiä, sillä toiminta, joka mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen, nähdään oikeudenmukaisena (emt., 66).

Päiväkodinjohtajien yhteisön hajanaisuuden koetaan haitanneen uuden organisaatiokulttuurin kehittymistä. Haastateltavat mainitsevat yhteiset keskustelut, yhteiset kokoontumiset ja kaikki toimijat yhtä aikaa tavoittavan tiedottamisen asioina, jotka ovat merkityksellisiä muutostilanteessa. Myös Taskisen (2005) sekä Stenvall et al. (2007) tutkimuksissa nousevat muutoksen onnistumisen kannalta esiin samat yhteisöllisyyden ja tiedottamisen teemat.

*”...meni liian pitkä aika, ettei satsattu johtajien yhteisöön. Se on hidastanut prosessia.”*

*”Viime vuosina on kuulunut, että enemmän tarvittaisiin keskustelua.”*

*”...ja yhteistä kokoontumista. Alueet kokoontuvat tiiviisti, mutta kuitenkin kaivataan tietoa niin, että se tulee kaikille yhtä aikaa.”*

*”se oli varmaan jossain vaiheessa positiivistakin, mutta alkoi jossain vaiheessa törmätä semmoseen, että hyvänen aika, jollain alueella tehään ihan eri tavalla, eihän tää näin voi olla! Ei näin pienessä kaupungissa voi olla neljää eri tavalla toimivaa aluetta!”*

*”Onhan tää aluetyö hierarkkista. Se on varmaan hidastanutkin (muutosta). Mie koen, että siellä on omista paikoista ja saavutetusta asemasta kiinni pitämistä. Ja osaksi sitä, että vastuista ei ole sovittu ja tulee tietynlaista alakulttuuria, että käytetään sitä asemaa (hyväksi).”*

Aineiston perusteella alueelliselle organisoitumiselle nähtiin perusteita heti kuntaliitoksen jälkeen mutta ajan kuluessa haastateltavat ovat kokeneet, että se on lisännyt toiminnan hierarkkisuutta ja heikentänyt sisäistä luottamusta. He eivät enää pidä alueellista organisoitumista perusteltuna, vaan toteavat sen olevan muutosta hidastavaksi jääne.

#### 5.4 Kokemuksia nykytilanteesta

Aineiston mukaan päiväkodinjohtajat eivät tiedä, minkälaista lähiesimiestyötä organisaatiossa arvostetaan. He arvelevat toiminnan taloudellisuutta arvostettavan enemmän kuin varhaiskasvatuksen sisällön kehittämistä, mutta eivät kuitenkaan ole asiasta täysin varmoja. Päiväkodinjohtajien mukaan toimialan päällikkö ei tuo esille omia arvostuksiaan, joiden pohjalta he voisivat rakentaa käsitystään siitä, minkälaista päiväkodinjohtajuutta hän arvostaa. Koska liitoksessa ollaan tilanteessa, jota ei aikaisemmin ole koettu, odotetaan johdolta ”avauksia”, joihin omaa työskentelyä voidaan sopeuttaa. Feldt ym. (2012, 154) korostavat johtajuutta roolimallina: organisaation jäsenet tulkitsevat johtajan toimintaa ja arvioivat sen perusteella, mitä hän arvostaa ja pitää hyväksyttävänä. Stenvall et al. (2008, 45- 48) ovat todenneet kuntaliitoksissa herkästi esiintyvän katkoksia kunnan johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuskatkoksia voi liitostilanteessa syntyä myös keskijohdon ja lähiesimiesten välille palvelukeskusten koon kasvaessa, ellei vuorovaikutuksen ylläpitämiseen kiinnitetä tietoisesti huomiota.

*”ehkä semmosia taloudellisia (päiväkodin)johtajia arvostetaan... Toisaalta ei ole tietoa, en kyllä osaa eritellä, mitä meidän ylin johto arvostaa. Hän ei tuo julki, mitä hän odottaa meiltä.”*



Organisaation päätöksentekoa pidetään epäselvänä. Koetaan myös, ettei organisaatiosta löydy aina päätöksentekijää tai vahvuutta viedä organisaation asioita eteenpäin siten, että toiminnan kannalta tärkeitä ratkaisuja saataisiin tehtyä oikea-aikaisesti. Tällä viitataan organisaation kyvyttömyyteen ratkaista päivähoitoon kehittyneitä palvelujen kysynnän ja tarjonnan välistä vinoutumaa. Samaan epäselvyyteen kietoutuu myös haastateltavien esiin tuoma kokemus tuen puutteesta. Rhoades & Eisenberger (2002) sekä Treviño & Weaver (2003) ovat havainneet, että organisaation sisäisten tekijöiden merkitys korostuu vaikeimpina aikoina muun muassa organisaation tarjoaman tuen muodossa. Haastateltavat ilmaisevat myös kaivanneensa organisaation johtoa jakamaan vastuuta kohdatessaan haastavia tilanteita. He kokevat kuitenkin jääneensä tukea vaille.

*”Sitten kun meillä tulee joku ongelma, me jäädään sen ongelman kanssa ihan yksin. Onnistumisissa ollaan sitten kyllä rinnalla mielellään, mutta kun on vaikeutta, ei vastuunkantajia tule.”*

Haastateltavat epäilevät, ettei päivähoito-organisaation imago ole uskottava muiden toimijoiden silmissä. Päivähoidon kysynnän ja tarjonnan väliseen epäsuhtaan liittyneet ongelmat ovat saaneet haastateltavat epäilemään, että organisaatio näyttää ulkopuolisten silmissä jopa naurettavalta. Uskottavuutta nakertaa haastateltavien mielestä myös se, että organisaatiolta puuttuvat yhtenäiset toimintaohjeet ja -sopimukset, joihin voisi nojautua tiukan paikan tullen. Imago on organisaation jäsenten tulkintaa siitä, mitä organisaation ulkopuoliset ajattelevat siitä. Siihen sisältyy Puusan (2007) mukaan myös yksilön oma tulkinta siitä, millaisena hän oman organisaationsa käsittää. Tähän tulkintaan vaikuttavat organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus, yksilön kokemus, tieto ja hänen tekemänsä havainnot organisaatiosta. (Puusa 2007,74.) Haastateltavat ovat huolissaan päivähoito-organisaation imagon huononemisesta ja pelkäävät sen rapistuvan edelleen, ellei tilanne muutu.

*”Meidän päivähoito ei tällä hetkellä ole uskottava, jos totta puhutaan. Meiltä puuttuu suunnitelmallisuus.”*

*”Onhan se aivan naurettava tämä tilapäisen päiväkodin pystyyn laittaminen. Soitteleminen vanhemmilla ja pelko, että minkä vastaanoton saa.”*

*”Voi olla, että meitä pidetään naurunalaisina näitten suunnittelemattomien juttujen kanssa.”*

*”...lähtee päivähoidon arvostus, jos kaikki menee hällä väliä. ”*

*”Meillä lähtee viimeinenkin luottamus, jos ei niitä (toimintalinjauksia) laiteta kuntoon.”*

Haastateltavat tuovat esiin päätelmän, että ”kentän” on itse lähettävä työskentelemään uuden toimintakulttuurin synnyttämiseksi. Organisaatiossa on erilaisia työryhmiä, jotka pohtivat toiminnan järjestämiseen liittyviä kysymyksiä. Työryhmillä ei kuitenkaan ole virallista asemaa ja siksi työn koetaan usein jäävän työryhmien ulkopuolisten ulottumattomiin. Haastateltavat kokevat ryhmien olevan tärkeitä kehittämiskanavia, mutta kaipaavat niiden aseman selkiyttämistä organisaatiossa. Lisäksi he kokevat tärkeäksi palvelupäällikön kiinnostuksen työryhmien työskentelyä kohtaan ja työryhmien asiantuntemuksen paremman hyödyntämisen päätöksenteossa. Muussa tapauksessa ryhmien työ jää hyödyntämättä, kuten nyt koetaan usein tapahtuvan.

*”On nähty, että tämä ei muuten toimi, jos ei tehdä yhtenäisiä linjauksia, pyritä tasapuolistamiseen ja yhdenmukaistamiseen. ”*

*”Kuinka moni näistä työryhmistä on syntynyt siksi, että meidän esimies olisi tehnyt aloitteen, että nyt tarvitaan tällöinen työryhmä. Vai onko enemmänkin niin, että meillä on tarve johonkin työhön ja sitten ollaan sovittu, että ketä siihen lähtee?”*

Osallisuuden kokemuksen merkityksen on tuonut esiin muun muassa Taskinen (2005) tutkimuksessaan, jossa hän on todennut, että erityisesti laajoissa ja syvällisissä muutoksissa työyhteisön jäsenten mukanaolo ja yhteistyö on oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta muutoksen onnistumiselle tärkeä. Haastateltavat eivät pidä organisaation sisäistä työnjakoa nykytilanteessa täysin onnistuneena. He nostavat esiin pohdinnat nykyisenkaltaisen organisaatiomallin mielekkyydestä ja pohtivat päiväkodinjohtajien laajempaa osallisuutta toiminnan kehittämisessä. Tästä esimerkkinä mainitaan johtajista muodostuvat asiantuntijatiimit, jotka voisivat valmistella erilaisia organisaation kehittämiseen liittyviä asioita, jolloin palvelukeskuksen kehittämistyöhön osallistuisivat ne henkilöt, joilla on asiasta paras tietämys.

*”...ja miten paljon heitä (aluevastaavia) työllistetään sen nimikkeen alla, he melkein tekee mitä vaan sen eteen...”*

*”Viime aikoina on aika paljonkin tullut keskustelua siitä, onko johtoryhmä tarpeellinen ja meidän moni koetaan että ei. Ollaan puhuttu, että haettaisiin asiantuntijajuttuja,*

*esimerkiksi perhepäivähoidosta tietävät tai vuorohoidosta ja näin muodostettaisiin asiantuntijatiimi. ”*

*”Olisiko organisaatio valmis menemään eteenpäin ja miettimään että kenen tarpeista tämä aluemalli on?”*

Haastateltavat kaipaavat enemmän mahdollisuuksia suoraan keskusteluun palvelupäällikön kanssa sekä sitä, että hän olisi enemmän tietoinen kunkin päiväkodinjohtajan työstä ja siihen liittyvistä haasteista. Päiväkodinjohtajat kokevat työnsä ajoittain yksinäiseksi omassa toimintayksikössään ja pitävät siksi johdon osoittamaa kiinnostusta tärkeänä. Haastateltavien kokemus myötäilee Jouko Lönnqvistin (2000, 169–170) esittämää hyvän johtajan mallia, jonka mukaan johtajan tulisi olla käytettävissä aina, kun joku haluaa keskustella työn tavoitteista. Samaan viittaa Stenvall et al. (2007) esittämä ilmaisu läsnä oleva johtajuus. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää Stenvallin et al. (2007) mukaan läsnä olevaa johtajuutta. Läsnä oleva esimies altistaa läsnäolollaan itsensä keskustelulle. Läsnäolo tarkoittaa osaltaan myös sitä, että esimiehellä on valmius puuttua niihin käytännöllisiin kitkatekijöihin ja ongelmiin, joita tulee esiin muutosta toteutettaessa. Johdon läsnäolo lisää henkilöstön turvallisuuden kokemusta muutostilanteessa ja esimiehen vuorovaikutus henkilöstön kanssa koetaan keskeiseksi läsnäolon tunnusmerkiksi. (ks. emt., 70.)

*”ikimaailmassa ei ole tullut semmosta kysymystä, että mitä sinun työhön kuuluu.”*

*”...odotetaan kovasti, että ylin esimies olisi eri lailla mukana meidän arjessa.”*

Aineisto osoittaa haastateltavien kokevan määrätynlaista pelokkuutta esittäessään organisaation toimintaan liittyviä kriittisiä ajatuksia. He tiedostavat muutoksen välttämättömyyden ja ymmärtävät oman roolinsa muutoksessa mutta pelkäävät ongelmien esiin nostamista. He kokevat, ettei kriittisyyttä pidetä organisaatiossa suotavana, vaan päiväkodinjohtajan tulisi mieluummin vaieta ja tyytyä vallitseviin olosuhteisiin.

*”Hyvä päiväkodinjohtaja on hiljaa ja tyytyväinen.”*

*”Pitäis ite alkaa rohkeammaksi...”*

*”...nyt monessa työryhmässä mietitään, että miten uskalletais viedä asioita eteenpäin... Että suunta on selvästi sama, kunhan se vaan uskalletais toteuttaa.”*

*”On aivan oikein, että meidän pitää nousta sanomaan, mitä me haluamme ja odotamme.”*

## 5.5 Hahmotelmia tulevaisuudesta

Haastatteluissa nousee esiin pettymys organisaation kehitykseen kuntaliitoksen jälkeen. Päiväkodinjohtajat kokevat, ettei Rovaniemen päivähoido ole kuntaliitoksen jälkeen toiminut ja kehittynyt niin hyvin kuin sen olisi voinut. He kuitenkin toteavat, etteivät päiväkodinjohtajat enää keskinäisessä yhteistyössään juurikaan muistele sitä, kumman kunnan palveluksesta liitostilanteeseen aikanaan tultiin. Tämä kertoo siitä, että seitsemän vuoden aikana päiväkodinjohtajien välille on syntynyt keskinäistä yhteistyötä ja luottamusta. Organisaatioon toivotaan kuitenkin enemmän selkeyttä, jolloin se tukisi paremmin päiväkodinjohtajien työtä. Toiminnan ajatellaan selkeytyvän sisäisen arvokeskustelun kautta. Tämä puolestaan auttaisi organisaation sisäisten pelisääntöjen kehittämisessä ja parantaisi sitä kautta organisaation imagoa. Samalla myös toiminnan suunnitelmallisuus ja linjakkuus lisääntyisivät. Kehittämisen tarvetta koetaan olevan sekä organisaatorakenteessa että varhaiskasvatuksen sisällöllisissä asioissa. Pedagogisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen mainitaan kohtalonkysymyksenä koko päivähoido-organisaatiolle.

*On semmonen olo, että päivähoido uudessa kaupungissa ei ole toiminut niin kuin sen olisi pitänyt toimia. ”*

*”Nyt pitäisi tulla muutosta tähän nykysysteemiin”*

*”Nyt haetaan sitä, mitä me halutaan. Nykyään on virinnyt se keskustelu sillä tavalla, että ollaan yhtä. Ei varmaan enää näe, ketkä on vanhan maalaiskunnan ja ketkä kaupungin ihmisiä”*

*”Toivon, että valta ja vastuu olisi siellä missä työ tehdään. Vastuuasiat olisivat selkeät tehtävänkuvissa. Päätöksentekolinjat olisi selkeät ja niihin voidaan vaikuttaa. Johto hakee monipuolisesti oikeaa tietoa monipuolisia reittejä käyttäen.”*

Haastateltavat korostavat viestinnän merkitystä ja ovat kriittisiä nykytilaa kohtaan. He kokevat, etteivät aina ole tietoisia edes kaikista oman yksikkönsä toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Aineistosta nousee esiin myös kokemus siitä, että yksittäisten päiväkotien asioita voidaan puida ilman, että kyseisen yksikön esimies on paikalla. Tällaiset kokemukset heikentävät organisaation sisäistä luottamusta. Taskinen (2005, 63) korostaa tiedottamisen merkityksellisyyttä organisaatioiden yhdistämisten kaltaisissa suurissa muutoksissa. Schweiger ja DeNisi (1991, 130) korostavat puolestaan tiedottamisen symbolista merkitystä, mikä voi olla henkilöstölle jopa yhtä tärkeää kuin tiedotuksen sisältö. Tästä kertovat myös haastateltavien kommentit, joissa nousevat esiin sekä ongelmat tiedonkulussa että koettu

arvostuksen puute. Stenvallin ja Virtasen (2007, 64) mukaan organisaation viestintään liittyvät toimintatavat kertovat osaltaan organisaatiokulttuurista. Se, mihin organisaation avainhenkilö kiinnittää viestinnässään huomiota, luo organisaation kulttuuria.

*”Vaikka on kaikki laitteet viestittävä, niin mikä siinä on, että tuntuu ettei kaikesta tiedä. Saattaa joutua tilanteeseen, jossa puhutaan jonkun päiväkodin asioista, jonka johtaja ei ole lainkaan paikalla...”*

*”Meidän palvelukeskuksen tilasta se kertoo jotain, ettei meitä muisteta infota meidän omaa vastuualuetta koskevista asioista ”*

Sekä Taskinen (2005) että Stenvall et al. (2007) ovat tuoneet muutostutkimuksissaan esiin, että monet yhdistämisprosessin menettelytavat voivat aiheuttaa henkilöstössä epäluottamuksen kokemuksia. Yleisimmin tyytymättömyyttä koetaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuksiin vaikuttaa itseä koskeviin päätöksiin. Myös päiväkodinjohtajien kommentteissa nousee esiin tarve kehittää organisaatiota yhdessä, kaikki toimijat huomioiden. Aineistosta ilmenee myös toive kaikille avoimen foorumin aikaansaamisesta organisaatioon. Sitä toivotaan, koska sen nähdään rakentavan ja ylläpitävän organisaation yhteisöllisyyttä. Työyhteisötasolta tarkastellen sosiaalisen vuorovaikutuksen toimivuus korostuu muutoksessa (ks. Bandura 1997). Stenvall et al. (2007) korostavat muutostilanteissa työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeinä asioina avointa ja tasa-arvoista ilmapiiriä, työkavereilta saatua tukea ja kannustusta sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin. Oikeudenmukaisuuden merkityksen organisaation toimivan yhteistyön perustana on todennut muun muassa Barnard jo vuonna 1938. Myös päiväkodinjohtajat korostavat organisaation oikeudenmukaisuutta keskeisenä arvona ja tuovat esiin pelisääntöjen merkityksen. Vain siten koetaan saavutettavan linjakkaasti toimiva, tavoitteellinen organisaatio.

*”Kaipaisin avointa foorumia, jossa nostettaisiin ajankohtaisia asioita, jossa työntekijätkin kohtaisivat. ”*

*”Sitä toivotaan, että kehitettäis toimintaa yhteistyössä ja että satsattaisiin pedagogiseen johtamiseen ... ”*

*”...toimialan tasapuolinen kehittäminen, organisaation selvyys, pelisääntöjen selvyys, oikeudenmukaisuus arvona ja pedagogiikasta huolehtiminen, koska meitä ei ole jos pedagogisen osaamisen annetaan mennä. ”*

*”...ettei olisi vaan päivästä toiseen selviytymistä, silloin ei ole sitä linjaa.”*

## 5.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimus osoittaa, että erilaisista organisaatiotaustoista liitokseen tulleet päiväkodinjohtajat kokivat myös muutoksen heti kuntaliitoksen jälkeen varsin eri tavoin. Entisessä kaupungissa työskennelleet päiväkodinjohtajat suhtautuivat lähtökohtaisesti hyvin myönteisesti liitokseen ja heillä oli positiivisia odotuksia liitosta kohtaan. Maalaiskunnassa toimineiden päiväkodinjohtajien odotukset liitosta kohtaan olivat melko kielteiset. He epäilivät, ettei maalaiskuntalaisten osaamista arvostettaisi uudessa organisaatiossa. Liitoksen toteuduttua he kuitenkin kokivat monia positiivisia muutoksia, joita yhdistymisen jälkeen tapahtui päivähoito-organisaatiossa. Tällaisia myönteisiä asioita olivat muun muassa päivähoiton vakanssien täyttäminen, päiväkodinjohtajien toimenkuvien muutokset sekä päiväkodinjohtajien täydennyskoulutukset. Liitos olikin heille tässä mielessä myönteinen kokemus. Sen sijaan entisen kaupungin alueella toimineet päiväkodinjohtajat kokivat liitoksen vaikutukset melko negatiivisiksi. He kokivat, että organisaation valta – ja vastuusuhteet muuttuivat liitoksen jälkeen epäselviksi, eivätkä heidän ennako – odotuksensa parempien resurssien saamisesta päivähoitoon käyneet toteen. Ajan kuluessa päiväkodinjohtajien kokemukset organisaation kehityksestä muuttuivat yhdenmukaisemmiksi. Kun muutoksesta oli kulunut muutamia vuosia, nousee esiin päiväkodinjohtajien yhteinen huoli siitä, ettei organisaatio heidän mielestään kehity toivotulla tavalla.

Yhdeksi kehitystä hidastaneeksi tekijäksi mainitaan alueellinen organisoituminen liitoksen jälkeen, mikä on koettu vuosien saatossa sekä toimijoita eriyttäväksi että kankeaksi työskentelymalliksi. Lisäksi alueellinen työskentelymalli johti eri alueiden kehittymiseen erilaiseen suuntaan ja entisten toimintamallien mukaan toimimiseen eri alueilla. Päiväkodinjohtajat olisivat kaivanneet liitoksen jälkeen yhteisiä keskustelufoorumeita, joissa toiminnallisista periaatteista olisi sovittu. Yhteiset keskustelut ja selkeät linjaukset jäivät kuitenkin toteutumatta, mitä päiväkodinjohtajat pitävät muutoksen hidastaneena ja jopa esteenä.

Tutkimus tuo esiin osallistavan ja tukea antavan johtamisen merkityksen muutoksessa. Päiväkodinjohtajat pitävät tärkeänä organisaation johdon osoittamaa kiinnostusta päiväkodinjohtajien työtä kohtaan sekä tukea haasteellisissa tilanteissa. Osoittautuu, että palvelupäällikön ja päiväkodinjohtajien välinen suora vuorovaikutus on jäänyt hyvin vähäiseksi kuntaliitoksen jälkeen ja aluevastaaville on siirtynyt vastuuta sekä tiedonkulusta

palvelupäällikön ja päiväkodinjohtajien välillä että uusien asioiden implementoinnista organisaatiossa. Suoran vuorovaikutuksen vähäisyys on aiheuttanut päiväkodinjohtajien keskuudessa epävarmuutta sekä arvottomuuden kokemuksia. Organisaation viestinnällä on päiväkodinjohtajien mielestä merkittävä rooli muutostilanteessa. Avoimen, kaikki toimijat tavoittavan viestinnän avulla luottamus organisaatiota kohtaan kasvaa. Nyt päiväkodinjohtajat ovat kokeneet tiedottamisen jääneen sattumanvaraiseksi ja tilannesidonnaiseksi ja siten jopa heikentäneen organisaation sisäistä luottamusta.

Päiväkodinjohtajien mielestä organisaation imago on heikentynyt kuntaliitoksen jälkeisinä vuosina, koska organisaatio ei ole vuosien mittaan juurikaan kehittynyt. Imagon huonontuminen ilmenee päiväkodinjohtajien mielestä siten, organisaatiolla on sekä arvostukseen että uskottavuuteen liittyviä ongelmia suhteessa muihin toimijoihin. He arvioivat myös, että yhteisten toimintaperiaatteiden ja –sopimusten puuttuminen on osaltaan heikentänyt organisaation imagoa. Päiväkodinjohtajat korostavat yhteisten toimintaperiaatteiden merkitystä, koska he kokevat niiden parantavan sekä arjen toiminnan sujuvuutta että yleistä luottamusta organisaatiota kohtaan. Vaikka kunnan varhaiskasvatussuunnitelmaan (2012) on kirjattu varhaiskasvatuksen arvot sekä toteuttamiseen liittyvät periaatteet, nähdään, ettei niillä linjata organisaation henkilöstöön, talouteen ja päätöksentekoon liittyvää asioita ja periaatteita. Juuri näitä periaatteita päiväkodinjohtajat kaipaavat, toisaalta oman työnsä tueksi, toisaalta tasavertaisuuden varmistamiseksi organisaatiossa.

Liitoksen jälkeen kuluneen seitsemän vuoden aikana päiväkodinjohtajien välille on vähitellen alkanut rakentua keskinäistä luottamusta ja yhteistyötä. He toivovat päivähoiton palvelukeskuksen organisaation vastuunjako ja päätöksentekoa kehitettävän nykyistä selkeämmäksi. Lisäksi he toivovat organisaation johdolta henkilöstöä lähellä olevaa, monipuoliseen tiedonhankintaan perustuvaa johtajuutta. Haastateltavat haluavat lisätä päiväkodinjohtajien osallisuutta toiminnan kehittämisessä. He toivovat lisää organisaation sisäistä arvokeskustelua, jonka kautta he uskovat sisäisten pelisääntöjen kehittyvän ja toiminnan suunnitelmallisuuden ja linjakkuuden paranevan. Tämän he puolestaan uskovat myös parantavan organisaation imagoa muiden toimijoiden silmissä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena on organisaatiokulttuuri ja sen muutos. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiokulttuurin muuttumiseen. Ilmiötä on tarkasteltu Rovaniemen kuntaliitoskontekstissa lähiesimiesten kokemusten kautta. Tutkimuskohteena on ollut päivähoito-organisaatio ja lähiesimiehiä ovat edustaneet päiväkodinjohtajat. Tutkimukseen osallistuneilla päiväkodinjohtajilla on taustallaan vähintään 10 vuoden työkokemus päiväkodinjohtajana. He ovat työskennelleet päiväkodinjohtajan tehtävissä joko Rovaniemen kaupungissa tai Rovaniemen maalaiskunnassa sekä ennen kuntaliitosta että sen jälkeen.

Tutkimusaineisto on koottu haastattelemalla. Haastattelumenetelmänä on käytetty fokus group - menetelmää. Menetelmäksi valittu fokus group - haastattelu on tukenut tutkimuksen pyrkimystä kuvata haastateltavien kokemuksia mahdollisimman aitoina. Fokus group - keskusteluissa haastateltavien kokemuksille ja niiden yhteiselle jakamiselle on jäänyt runsaasti tilaa, haastattelijan ollessa sivuroolissa. Haastateltavat ovat ryhmissä keskustellen jakaneet kokemuksiaan organisaatiokulttuurista ja siihen liittyvistä ilmiöistä. He ovat toimineet haastattelutilanteessa yksilöinä, jotka jakavat sekä henkilökohtaisia ja että yhteisöllisiä tulkintojaan organisaatiokulttuurin eri ulottuvuuksista.

Haastatteluissa nousevat esiin haastateltavien kokemukset organisaatioistaan ennen kuntaliitosta sekä heidän odotuksensa ja pelkonsa kuntaliitosta kohtaan. Keskusteluissa muistellaan kokemuksia liitoshetken jälkeisistä vuosista ja hahmotellaan kuvaa organisaation kehityksestä liitoksen jälkeisinä vuosina. Päiväkodinjohtajien kokemukset päivähoito-organisaation kehityksestä kuntaliitoksen jälkeen kuvastavat sitä, millaisina muutoksen jälkeiset tapahtumat ovat tallentuneet heidän muistikuviansa.

Haastattelun tuottama aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysin avulla aineistosta on syntynyt sanallinen kuvaus, joka tuo esiin lähiesimiehinä toimivien päiväkodinjohtajien kokemuksia organisaatiokulttuurin muutoksesta ja niistä seikoista, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiokulttuurin kehittymisen kannalta. Syntyneen kuvauksen pohjalta on rakentunut aineisto, johon perustuvat tutkimuksen johtopäätökset organisaatiokulttuurin muuttumiseen vaikuttavista tekijöistä.

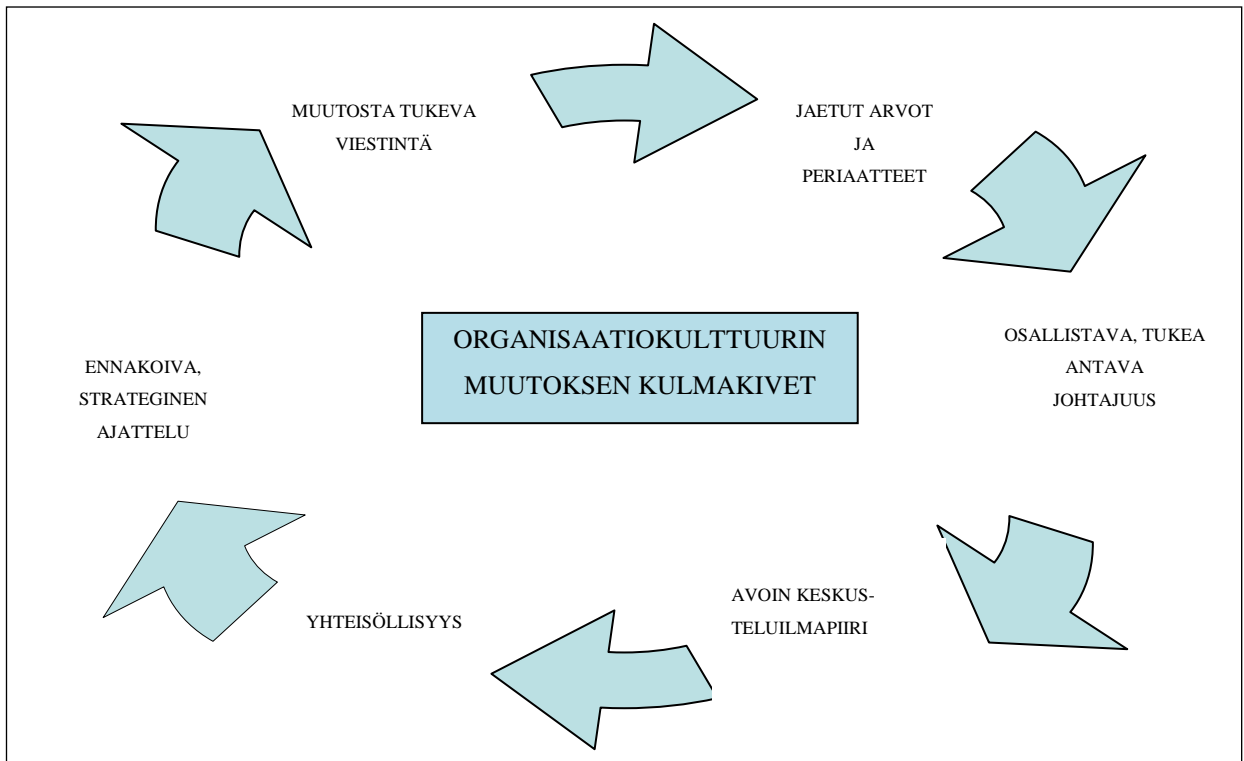


Organisaatiokulttuuri on ilmiönä ja käsitteenä moninainen ja vaikeasti määriteltävissä. Onkin todettu (mm. Heikkilä & Heikkilä 2005, 54), ettei kaikenkattavaa organisaatiokulttuurin määritelmää ole olemassa, sillä organisaatiokulttuuri kehittyy erilaiseksi erilaisissa sosiaalisissa yhteisöissä. Edgar Schein (1985) on esittänyt organisaatiokulttuurin perustuvan organisaation jäsenten jakamille arvoille, normeille, perinteille ja käytännöille. Organisaatiokulttuuri on siis organisaation sääntöjen ja tapojen kokoelma, joka määrittää ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa. Hatchin (1997) mukaan organisaation toimijoilla on yhteinen tulkinta organisaatiossa jaetuista arvoista ja normeista. He jakavat toistensa kanssa yhteisen toiminnan kokemuksen ja osallistuvat kulttuurin muotojen ja perusilmiöiden tuottamiseen ja ylläpitämiseen. Organisaatiokulttuurin merkityksellisyys piilee sen vahvuudessa, sillä se ohjaa organisaation toimintaa virallisia sääntöjä voimakkaammin.

Organisaatiokulttuurin merkityksellisyys ja kulttuurin kehittymisen haasteellisuus tiedostettiin Rovaniemellä jo kuntaliitoksen valmisteluvaiheessa. Tiedostamisesta huolimatta uuden kulttuurin kehittyminen ei onnistunut toivotulla tavalla. Näin tapahtui siitä huolimatta, että organisaatiokulttuurien yhteentörmäystä ennakoitiin jo yhdistymissopimusta tehtäessä ja henkilöstön hyvä sopeutuminen uuteen organisaatioon nähtiin yhtenä liitoksen avainkysymyksenä (ks. Koski 2005). Yhdistymisen arviointitutkimuksessa (Stenvall 2012) organisaatiokulttuurin kehittymisen esteiksi havaittiin useita tekijöitä, kuten yhdistymiselle asetettujen tavoitteiden ja arvojen määrittelemättömyys, muutosjohtamisen etäisyys työntekijöiden arjesta sekä esimiesten keskinäinen kilpailu. Uuden organisaatiokulttuurin kehittyminen onkin kuntaliitoksessa todellinen haaste, joka monimuotoisuutensa vuoksi on vaarassa jäädä vain puheen tasolle. Organisaatiokulttuurin kehittyminen vaatii onnistuakseen pitkäkestoista ja päämäärätietoista työskentelyä kohti asetettua tavoitetta.

Kuntaliitoksissa uuden organisaatiokulttuurin rakentuminen vaatii käynnistyäkseen kulttuuriin liittyvien ilmiöiden tiedostamista ja yhdistymisosapuolien erilaisten kulttuurien tunnistamista. Uuden kunnan organisaatiokulttuurin kehittymistä voidaan vauhdittaa toimimalla muutosta vauhdittavia periaatteita noudattaen. Tällaisiksi osoittautuvat muutosta tukeva viestintä, organisaation arvojen ja toiminnallisten periaatteiden yhteinen työstäminen, osallistava ja tukea antava johtajuus, organisaation avoin keskusteluilmapiiri ja yhteisöllisyys, sekä muutosten ennakointi ja strateginen ajattelu (kuva 8). Kääntäen voidaan todeta muutoksen

läpiviemisen hidastuvan tai jopa pysähtyvän, elleivät nämä periaatteet toteudu organisaation arjessa.



Kuva 8. Organisaatiokulttuurin muutoksen kulmakivet

Organisaation vuorovaikutus ja viestintä osoittautuvat merkittäväksi tekijöiksi kuntaliitostilanteessa. Kun erilaiset organisaatiot yhdistyvät, on todennäköistä, ettei liitoskumppaneilla ole yhteistä, jaettua tulkintaa organisaation perustehtävästä ja toiminnoista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Yhdistymistilanteessa organisaatiokulttuurin muutos edellyttää yhteisen kielen ja yhteisten merkitysten syntymistä toimijoiden välille. Toimijoiden yhteiset kohtaamiset ja asioiden yhteinen pohdinta rakentavat organisaation yhteisöllistä perustaa ja antavat mahdollisuuden erilaisten näkökulmien esilletuomiseen. Näin ihmisille syntyy yhdessä jaettu kokemus foorumista, jossa yhteisessä vuorovaikutuksessa luodaan organisaatioon yhteistä ymmärrystä. Organisaation vuorovaikutuksen ei pidä rajautua vain tiedon siirtämiseen, vaan sen tulee olla ennen kaikkea monipuolista, vuorovaikutteista toimintaa, jolla pyritään uuden tiedon luomiseen. Pelkkä tiedon siirtäminen ei muutostilanteessa riitä, koska tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 63–64.) Stenvall & Virtanen (2007, 60) korostavat viestinnän merkitystä todeten, että ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Viestinnällä on muutostilanteessa

laajalle ulottuva vaikutus. Organisaation viestintään liittyvät toimintatavat kertovat osaltaan organisaatiokulttuurista. Se, mihin organisaation avainhenkilö kiinnittää huomiota, luo organisaatioon kulttuuria (emt, 64), koska ilmiön saama huomio ilmaisee asian olevan tärkeä (Schein 1991). Se kertoo työntekijöille, mitä asioita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja arvostetaan. Organisaatiossa vallitseva viestintätapa kertoo organisaation työntekijöille myös, millaisena johto näkee organisaatiomuutoksen, pidetäänkö työntekijöitä muutoksen subjekteina vai objekteina. Organisaatiomuutoksissa korostuukin toisaalta viestinnän monimuotoisuus ja toisaalta mahdollisuus yhteiseen keskusteluun. Viestittämällä avoimesti ja selkeästi ja käyttämällä monenlaisia viestinnän keinoja, luodaan myös luottamusta organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Toimiva, monipuolinen viestintä ja kaikki toimijat tavoittava vuorovaikutus vauhdittavat muutostilanteessa uuden organisaatiokulttuurin kehittymistä.

Organisaation arvojen ja eettisten periaatteiden määrittelemisen osoittautuvat muutoksen vauhdittajiksi. Sekä Schein (1985) että Branson (2008, 392) painottavat arvojen käyttämistä organisaation muutoksen perustana. Yhteisen tulkinnan rakentuminen organisaation arvoista on edellytys sille, että kulttuurin muutos käynnistyy. Arvot ja eettiset periaatteet kietoutuvat vahvasti toisiinsa organisaation arjessa, eivätkä eettiset periaatteet elä ilman organisaatiossa määriteltyjä arvoja. Huhtala ym. (2011) ovat havainneet eettisen organisaatiokulttuurin ja koetun työhyvinvoinnin välisen yhteyden siten, että eettiseksi koetussa organisaatiokulttuurissa työhyvinvointi koetaan muita paremmaksi. Vahva eettinen toimintakulttuuri vähentää eettisistä ristiriidoista johtuvaa kuormittuneisuutta, mikä on muutostilanteessa tärkeää. Lisäksi organisaation arvoja ja eettisiä periaatteita työstettäessä huomio suuntautuu organisaation perustehtävään. Oleellista onkin johtaa muutosprosessin aikana organisaatiota niin, että organisaatio kokonaisuudessaan toimii tavoitteellisesti perustehtävänsä mukaisesti (ks. Stenvall et al. 2007, 67). Eettinen organisaatiokulttuuri edellyttää Feldt et al. (2012, 154) mukaan eettistä johtajuutta. Eettinen johtajuus ilmenee niissä tavoissa joilla organisaation johto ilmaisee, millainen toiminta organisaatiossa on hyväksyttävää ja toivottavaa. Organisaation johdolla ja lähiesimiehillä tulee olla yhteinen näkemys siitä, millaiselle eettisille periaatteille toiminta perustuu. Tämä on oleellista, koska organisaation johto ja lähiesimiehet toimivat organisaation roolimalleina ja organisaation jäsenet tulkitsevat heidän toimintaansa ja arvioivat sen perusteella, mitä organisaatiossa

pidetään hyväksyttävänä. Kun koko henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan ja kun eettistä toimintaa palkitaan, organisaatiokulttuurin eettisyys vahvistuu. (ks. Kangas 2011.)

Organisaation johdon tuella on suuri merkitys lähiesimiehille, jotka kohtaavat sekä asiakkaiden että henkilöstön suunnasta tulevat haasteet ja odotukset muutoksessa. Rhoades & Eisenbergerin (2002) sekä Treviño & Weaverin (2003) tutkimukset ovat tuoneet esille, että organisaation tarjoaman tuen merkitys korostuu haastavina aikoina. Johdon osoittama kiinnostus lähiesimiesten työtä kohtaan koetaan tuen ilmentymänä. Myös sekä Lönnqvist (2000) että Stenvall et al. (2007) ovat todenneet johdon osoittaman tuen merkityksellisyyden muutostilanteessa. Lähiesimiehet työskentelevät usein toimintayksiköissä, jotka sijaitsevat etäällä organisaation hallinnosta, mikä lisää osaltaan johdon osoittaman kiinnostuksen merkitystä. Tuella on iso merkitys lähiesimiesten työhyvinvoinnille ja sitä kautta myös muutoksen etenemiselle organisaatiossa. Päiväkodinjohtajien rooli päivähoidon perustehtävässä toimivien motivaation ylläpitäjänä sekä muutoksen läpiviemisen varmistajana, edellyttää heidän oman jaksamisensa ylläpitämistä. Esimiesten motivoituminen omasta johtamistehtävästään ja siihen sitoutuminen onkin johtamistutkimusten mukaan keskeinen tekijä siinä, kuinka hyvin esimiehet onnistuvat saamaan toiset mukaan muutoksen toteuttamiseen (esim. Stenvall et al. 2007, 73).

Yhteisöllisyyden kokemus edistää merkittävästi organisaatiokulttuurin muutosta. Muutostilanteissa sekä yhteisöllinen että yksilöllinen pahoinvointi usein lisääntyy. Lähiesimiesten yhteiset kohtaamiset tarjoavat työhyvinvointia ja voimaantumista edistävän foorumin, jossa muutosta voidaan käsitellä yhdessä toisten samassa tilanteessa olevien kanssa. Mahdollisuus yhteisesti jaettuihin kokemuksiin lisää turvallisuuden tunnetta muutoksessa. Kollegiaaliset yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet tarvitsevat rakentua mahdollisuuksia yhdessäoloon ja mielipiteiden vaihtamiseen. Yhteisölliset kokemukset päiväkodinjohtajien kesken antavat mahdollisuuden käsitellä ja jakaa henkistä kuormitusta kollegojen kanssa. Myös organisaation johdon ja lähiesimiesten yhteiset tilaisuudet, joissa voidaan jakaa mielipiteitä ja ajatuksia kokoustilanteita epämuodollisemmin, lisäävät yhteisöllisyyden kokemista ja parantavat organisaation sisäistä luottamusta. Suoria, kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ei pidä muutostilanteessa korvata muilla keinoilla. Organisaation johdon ja lähiesimiesten kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys on erityisen korostunut heti liitoksen tapahduttua.

Myöskään henkilöstön osallisuuden kokemusta ei pidä muutostilanteessa väheksyä, sillä organisaation jäsenten mukanaolo ja keskinäinen yhteistyö lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta ja parantavat sitä kautta muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Toiminta, joka mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen, nähdään oikeudenmukaisena (Taskinen 2005, 66). Liitostilanteessa, joka on kaikille toimijoille uusi, ei muutos etene ilman koko organisaation onnistumista. Päiväkodinjohtajat edustavat lähiesimiehinä johtajuutta, tavoitteita ja perustehtävää suhteessa omaan henkilöstöönsä, mutta ne näkevät samalla myös toiminnan käytännön tason ja työyhteisöjen arjessa esiin tulevat ongelmat (ks. Stenvall et al. 2007, 64). Tämän kokemuksen hyödyntäminen muutoksen implementoinnissa tuo lähiesimiehille kokemuksen muutokseen osallistumisesta. Olennaista onkin tiedostaa, että muutoksen kohteena oleminen merkitsee eri asiaa kuin muutoksen tekeminen (Juuti & Virtanen 2009, 60). Muutoksessa yhteisöllisyyden ja osallisuuden korostaminen luovat kivijalkaa uudelle organisaatiokulttuurille.

Muutoksen ennakoiminen parantaa organisaation kykyä selviytyä muutoksissa. Juuti ja Virtanen (2009) puhuvat muutoksille alttiista organisaatiokulttuurista, jolla he tarkoittavat kulttuuria, joka pystyy ennakoimaan muutostarpeita ja toteuttamaan muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä. Muutosalttiutta voidaan heidän mukaansa vahvistaa ennakoinnilla ja strategisella ajattelulla. Strateginen ajattelu on organisaation herkkyyttä havainnoida ja ennakoida toimintaympäristön heikkoja signaaleja sekä kykyä reagoida niihin organisaation kaikilla tasoilla. Strategisesti orientoitunut ja suuntautunut organisaatio hahmottaa kriittisesti toimintaympäristön muutoksia ja palvelunkäyttäjien tarpeita. On myös olennaista, että organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, joka sallii strategisten valintojen tekemisen laaja-alaisesti keskustelemalla. (ks. emt, 57.)

Johdolla on korostunut rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Kuten Schein (1984) toteaa, johtajat ovat niitä, jotka luovat organisaatiokulttuureja. Johtajuus ja kulttuuri ovat saman asian kääntöpuolet, joita kumpaakaan ei voi ymmärtää yksinään. Organisaatiokulttuurin muutos edellyttää johtajalta kulttuurien tunnistamista, koska sellaista mitä ei tunne, ei myöskään voi muuttaa (emt.). Mutta vaikka johdon rooli on merkittävä, se ei kuitenkaan yksin riitä. Johtajuuden lisäksi organisaatiokulttuurin muutos edellyttää yhteisöllisyyttä, osallistumista ja yhdessä tekemistä.

Tämä tutkimusaineisto sekä aikaisemmat kuntaliitostutkimukset osoittavat, ettei uuden organisaatiokulttuurin kehittyminen käynnisty kuntaliitoksen jälkeen ilman johtamista, tai ainakin kehittyminen on hidasta ja sen suunta on arvaamaton. Myös sillä, minkälainen organisaatorakenne uuteen kuntaan muodostuu, vaikuttaa uuden organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Mitä pirstaloituneempi ja hierarkkisempi organisaatio on, sitä hitaammin uusi kulttuuri todennäköisesti kehittyy. Toisaalta, mitä selkeämmät ovat uuden organisaation valta- ja vastuusuhteet, sitä vähemmän jää liitoksen jälkeen tilaa erilaisille muutosta jarruttaville valtapeleille. Organisaation avaintoimijoiden tunnistaminen ja heidän potentiaalinsa hyödyntäminen on avainasemassa haluttaessa vauhdittaa organisaatiokulttuurin kehittymistä. Organisaation avaintoimijoita ovat johdon lisäksi lähiesimiehet, jotka implementoivat muutoksen perustehtävän tasolle. He toimivat työssään organisaation yhteisöllisyyden rakentumisen välikappaleina. Yhteisöllisyydellä on kahdensuuntainen merkitys organisaatiolle: toisaalta se vauhdittaa uuden kulttuurin kehittymistä synnyttämällä ”yhdessä tekemisen meininkiä”, toisaalta se tuottaa osallisuuden kokemuksen ja tunteen, että yhdessä voidaan vaikuttaa organisaation kehittymiseen. Tutkimukset osoittavat, että toimintatapaa, joka mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen, pidetään oikeudenmukaisena. Osallisuus korostuu kuntaliitoksen kaltaisissa laajoissa ja syvällisissä muutoksissa, joissa koko organisaation mukanaolo ja yhteistyö rakentaa oikeudenmukaisuuden tunnetta ja sitä kautta edistää organisaatiokulttuurin muutosta.

Organisaatiokulttuurin merkitys on organisaatiolle suuri. Koska se on organisaation toimijoille tiedostamaton ja piirtynyt organisaation syvätajuntaan, on sen vaikutus näkyviä ja kirjoitettuja sääntöjä voimakkaampi. Kulttuuristen uskomusten ja tapojen itsestään selvänä pidetty luonne tekee niistä organisaation mahtivoiman, joka ohjailee työskentelyä ja työn tekemiseen liittyviä tapoja ja malleja. Siksi organisaatiokulttuurin merkitystä ei pidä kuntaliitoksissa unohtaa, vaikka johtamisen fokus muutostilanteessa helposti ajautuukin päivittäisten asioiden hoitamiseen ja muutoksen suuri kuva voi ajoittain hämärtyä.

Kuntaliitoksissa organisaation eettiset kysymykset nousevat pohdittaviksi viimeistään silloin, kun muutoksen ei koeta edistyvän kulttuuristen erojen vuoksi. Tutkimusten (mm. Feldt et al. 2012, 139) mukaan eettisesti haastavat tilanteet liittyvät organisaatioissa usein oikeudenmukaisuuteen, arvoriitiriitoihin ja vuorovaikutukseen. Eettisesti haastaviksi koetaan tämänkin tutkimuksen perusteella sellaiset tilanteet, joissa ei ole selvää, mikä on oikea tapa toimia. Eettinen organisaatiokulttuuri rakentuu eettisten periaatteiden määrittelylle ja näille periaatteille

perustuvalla päätöksenteolla ja toimintamalleilla. Kuntatyössä eettisten näkökulmien korostaminen onkin monilla toimialoilla toiminnan luonteen vuoksi välttämätöntä. Mielenkiintoiseksi kysymyksi nousee, onko eettisen organisaatiokulttuurin periaatteita noudattamalla mahdollista vauhdittaa organisaatiokulttuurin muutosta kuntaliitoksissa. Kiinnostavaa olisi myös selvittää sitä, millaisia merkityksiä kuntaorganisaation eri tasoilla toimivat työntekijät antavat eettiselle organisaatiokulttuurille ja sen edistämiseksi kuntaliitostilanteissa.

**Lähteet:**

Ahola, A. 2002. Teoksessa Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtinen, M. Kysymisen taito. Tilastokeskus. Katsauksia 2002/ 2.

Albert, S. & Whetten, D. A. 1985. Organizational identity. In: Research in Organizational Behavior 7, 263-295.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: W.H. Freeman & Co.

Barnard, C. I. 1938. The Function of the Executive. Harvard University Press, Cambridge.

Bernstein, D. 1986. Yrityksen imago ja todellisuus. Helsinki: Gummerus.

Branson, C. M. 2008. Achieving organizational change through values alignment. Journal of Educational Administration 46: 3, 376–395.

Burke, W.W. 2002. Organization Change: Theory and Practice. London: Sage Publications Ltd..

Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Fokus group - haastattelut. 2013. Litteroitu haastatteluaineisto kirjoittajan hallussa.

Folger, R. & Cropanzano, R. 1998. Organizational Justice and Human Resource Management. SAGE Publications. Thousand Oaks.

Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

French, W.L. & Bell, C.H. 1979. Organization development. New Jersey: Prentice Hall.

Gibbs, A. 1997. Focus groups. Social Research Update. Department of Sociology. University of Surrey. Sähköinen aineisto: [www.soc.surrey.ac.uk/sru/sru19.html](http://www.soc.surrey.ac.uk/sru/sru19.html) viitattu 13.11.2012.



Gioia, D. A. & Thomas, J. B. 1996. Identity, Image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 41. Pp. 370-403.

Harisalo R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampereen Yliopistopaino OY – Tampere: Juvenes Print.

Hatch, M. J. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review* 18 ( 4 ), 657-693.

Hatch, M. J. 1997. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford UP.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät?* Acta nro 123. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Haveri, A., Laamanen, E. & Majoinen, K. 2003. *Kuntarakenne muutoksessa? Tutkimus kuntajaon muutostarpeista tulevaisuudessa*. Acta nro 155. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.

Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot - mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.

Hofstede G. & Hofstede, G. - J. 2005. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. 2011. Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 9 (2) – 2011, 136-152.

Juppo, V. 2011. *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Juuti, P. 1982. Ihmiset organisaation menestystekijänä. Helsinki: AAM-Yhtiöt.

Juuti, P. 1994. Organisaatiokulttuurin muuttaminen. Teoksessa Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. K. Lindström. Työterveyslaitos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Juuti, P. 1997. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta – sarja. JTO-palvelut Oy. Tampere: Tammer-paino.

Juuti P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 4. JTO-tutkimuksia. Sarja 9. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon opisto.

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

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin. Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. The Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Boston: Harvard Business School Press. Massachusetts.

Kaptein, M. 2008. Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior, 29 (7), 923-947.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The social psychology of organizations. New York: John Wiley.

Kets de Vries, M. 1991. Yritysmailman sankarit ja häviäjät. Miksi yksi johtaja onnistuu ja toinen ei? Ekonomia-sarja. Weilin+ Göös.

Kets de Vries, M. 2006. The Leadership Mystique. Leading behaviour in the Human Enterprise. Harlow: Prentice Hall.

- Koski, A. 2004. Rovaniemi-selvitys. Sisäasiainministeriön julkaisusarja 34/2004.
- Kotter, J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Laine T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Riivari, E. 2012. Organisaatiokulttuurin eettisyys menestystä edistämässä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat. Vantaa: Hansaprint, 77- 83.
- Lönnqvist, J. 2000. Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. Qualitative data analysis. California: Sage.
- Morgan, G. 1988. Riding the Waves of Change. Developing Managerial Competencies for a Turbulent World. Oxford: Jossey-Bass. San Francisco.
- Munduate, L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. 2003. Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction. Applied Psychology: An International Review, 52 (1), 1-13.
- Mäntyranta, T. & Kaila, M. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Teoksessa Duodecim 2008; 124: 1507–1513.
- Nakari, R. & Valtee, P. 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nguyen, N. & LeBlanc, G. 2001. Corporate image and corporate reputation in customer's retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, 227-236.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Osborne, S.P. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. New York: Routledge.

Paarlberg, L. E. & Perry J. L. 2007. Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *The American Review of Public Administration* 37: 4, 387-108.

Paalumäki, A. 2003. Organisaatiokulttuurin monet maailmat. Teoksessa R. Nurmi (toim.) *Johtaminen ja organisointi*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B-1:2003, 9-31.

Parsons, T. 1959. *Economy and Society*. London: Routledge.

Perttula, J. 2012. Mikä tekee kokemuksen tutkimisesta fenomenologista? – fenomenologisen ajatteluni kehityspolkuja. Teoksessa Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus III*. Tampere: Juvenes Print.

Pfeffer, J. & Sutton, R.I. 2006. *Hard facts. Dangerous Half-truths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management*. Boston: Harvard Business School.

Puusa, A. 2005. Organisaatio-identiteetin tarkastelu käsitetutkimuksena. Jyväskylän yliopiston Taloustieteiden tiedekunta julkaisuja N:o 153/2005.

Puusa, A. 2007. Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä. ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?” Joensuu: Joensuun yliopisto.

Puusa, A. 2008. Keitä me organisaatioina oikeastaan olemme? – Tarkastelua organisaatioidentiteetistä. Teoksessa: Kuusela, P & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress.

Puusa, A. 2009. The meaning and implications of a fragmented organizational identity. A Case study of a Finnish University of Applied Sciences. *Administrative Studies* 28 (3), 16-29.

Puusa, A & Tuominen, S. 2011. Organisaation identiteetti, imago ja maine. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, 236-252. UNIPress.

Repo, E. 2012. Käytännön kokemuksia kuntaliitoksen vaikutuksista. Case Rovaniemen kaupunki. [www.pwc.fi/fi/julkinen-sektori/.../arviointiseminaari\\_2012\\_repo.pdf](http://www.pwc.fi/fi/julkinen-sektori/.../arviointiseminaari_2012_repo.pdf) (Luettu 11.10.2012).

Reichers, A. & Scheider, B. 1990. *Climate and Culture*. Teoksessa: Scheider, B. *Organizational Climate and Organizational Culture*. San Francisco.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived Organizational Support: A report of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Riivari, E., Lämsä, A-M., Kujala, J. & Heiskanen, E. 2012. The ethical culture of organizations and organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management* 15 (3), 310-331.

Rovaniemen ja Rovaniemen maalaiskunnan yhdistymissopimus 31.05.2004.

Rovaniemen kaupunki. 2012. Varhaiskasvatussuunnitelma. Päivähoidon palvelukeskus.

Rovaniemen kaupunki, www- sivut. Viitattu 11.10.2012. [Http:// www.rovaniemi.fi](http://www.rovaniemi.fi)

Satokangas, P., Torvinen, J. 2007. Rovaniemen kaupungin ja maalaiskunnan yhdistymisen toimeenpanon arviointi. Lapin yliopisto ja Rovaniemen kaupunki.

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös,

Schein, E. 1985; 1992. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatu keskus. Tampere: Tammer – Paino.

Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal* 34 (1), 110-135.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi A., Vakkala H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. 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 Prima.

Stevenson, W. B. & Greenberg D. N. 1998. The Formal Analysis of Narratives of Organizational Change, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 6. pp. 741-762.

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus, 264–285.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoivatyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. *Acta Universitatis Tamperensis* 926. Tampereen yliopisto. Tampere: Juvenes Print.

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveystieteiden yhdistämisessä. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 126. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Thompson, J. L. 1995. *Strategy in Action*. London: Chapman & Hall.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, September-October 2002, Vol. 13, No. 5, p. 567-582.

Treviño, L. & Weaver, G. 2003. *Managing Ethics in Business Organizations*. Social Scientific Perspectives. Stanford: Stanford University Press.

Trice, H. M. & Beyer, J. M. 1993. *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Ulrich, D. 2007. *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

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

Van Maanen, J. V. & Barley, S. R. 1985. Cultural Organization: Fragments of a Theory in Frost. P. J., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C. & Martin. J. *Organizational Culture*. Sage: 31-53. Beverly Hills.

Varis, K. 2012. *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa*. Jyväskylä: Jyväskylä studies in business and economics 116.

Virtala, J. 2010. *Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa*. Pro gradu-tutkielma. Lapin yliopisto. Teoksessa Vakkala, H. 2012. *Henkilöstö kuntauudistuksissa*. Psykologinen

johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta - väitöskirja. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Wang, C.L. & Ahmed, P.K. 2004. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7:4, 303-313.

Wibeck, V., Dahlgren, M. A. & Öberg, G. 2007. Learning in focus groups: an analytical dimension for enhancing focus group research. *Qualitative Research* 7(2), 249– 267.



## Liite 1. Hyvä fokus group - haastatteluun osallistuva päiväkodinjohtaja

Tavoitteenani on hallintotieteen pro gradussani selvittää sitä, miten päiväkodinjohtajat ovat kokeneet Rovaniemen kuntaliitoksen. Kiinnostukseni kohteena on erityisesti päivähoito-organisaation toimintakulttuurin muutos kuntaliitoksen jälkeen. Olen rajannut tutkimukseni tarkastelun päivähoito-organisaation johtoon eli päiväkodinjohtajiin ja johtaviin virkamiehiin ja jättänyt tietoisesti pois päiväkotien toimintakulttuurien tarkastelun.

Organisaatiokulttuuri käsitteenä sisältää monia eri näkökulmia ja käsitettä pidetään vaikeana tutkia ja määritellä. Organisaatiokulttuurista ei myöskään ole esitetty yhtä vakiintunutta määritelmää. Esittelen seuraavassa lyhyesti muutamia organisaatiokulttuurin määrittelyjä:

Schein (1987) on määritellyt organisaatiokulttuurin perusolettamusten joukoksi, jonka tietty ryhmä on omaksunut tai kehittänyt oppiessaan sopeutumaan ulkoiseen ympäristöönsä ja pyrkiessään säilyttämään sisäisen kiinteytensä. Nämä ajattelu- ja toimintamallit ilmenevät organisaatioissa eri tavoin ja ohjaavat organisaation toimintaa ja sen jäsenten käyttäytymistä. Nämä mallit opetetaan organisaation uusille jäsenille oikeina tapoina havaita, ajatella ja tuntea eri tilanteissa.

Hofstede (1992) on määritellyt organisaatiokulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmoinniksi, joka erottaa organisaation jäsenet muiden organisaatioiden jäsenistä. Organisaatiokulttuuri on kokonaisvaltainen, organisaation historiaa heijasteleva, vaikeasti muutettavissa oleva sosiaalinen rakenne, jonka on luonut ja säilyttänyt organisaation muodostava ihmisryhmä.

Juuti (1995) on todennut, että organisaatiokulttuuri sisältää organisaation jaetut ydinarvot ja uskomukset sekä organisaation kollektiivisen ymmärryksen. Organisaation arvot muodostavat kulttuurin ytimen, jotka määräävät organisaation toimintamalleja ja – tapoja. Arvojen lisäksi kulttuuriin liittyvät myös organisaatiossa vallitsevat tavat, tottumukset, normit ja uskomukset sekä muut tekijät, jotka sitovat organisaatiota yhteen. Kulttuurissa arvostetut ja ihannoidut ilmiöt ohjaavat ihmisten valintoja sekä ohjaavat heidän luovuuttaan ja henkistä kasvuaan näiden ihanteiden suuntaan.

Heikkilän & Heikkilän (2007) mukaan organisaatiokulttuuri on näkymätön, vaikuttava voimakenttä kaiken sen näkyvän ja konkreettisen taustalla, mitä organisaatiosta on päivittäin havaittavissa.

Harisalón (2008) mukaan organisaatiokulttuuri määrittää sitä, miten ihmiset suhtautuvat asioihin, mitä he pitävät tärkeänä ja kuinka he tulkitsevat organisaation tarkoituksia ja johdon pyrkimyksiä. Kulttuuri on tapa jäsentää todellisuutta.

Kulttuurin voidaan sanoa merkitsevän organisaatiolle kutakuinkin samaa kuin persoonallisuus ihmiselle.

Organisaatiokulttuurin lähikäsitteitä ovat mm. toimintakulttuuri, organisaatioidentiteetti ja organisaatioilmapiiri. Näillä lähikäsitteillä on yhteneväisyyksiä organisaatiokulttuurin käsitteen kanssa, vaikka ne eivät tarkoitaakaan täysin samaa asiaa.

Fokus group - haastattelun tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä keskustelun osallistujien näkökulmasta. Keskustelussa osallistujat hahmottavat kuvaa ilmiöstä ja sen ulottuvuuksista ja näkökulmista yhteisen keskustelun avulla. Keskustelijat voivat ilmaista erilaisia mielipiteitä, muodostaa näkökulmia ja yhtyä toistensa näkemyksiin.

Tässä tutkimuksessa fokus group-haastattelua puoltaa se, että fokusoitunut ryhmä rohkaisee ryhmän jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Toiseksi vuorovaikutus muiden kanssa auttaa muodostamaan mielipiteitä tutkitusta aiheesta. Lisäksi ryhmä tarjoaa osallistujalle tukea ja rohkaisee häntä suurempaan avoimuuteen.

Keskustelun vetäjän ei osallistu itse keskusteluun, vaan vetäjän tehtävänä on huolehtia siitä, että keskustelu pysyy annetuissa teemoissa sekä esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä tarvittavan informaation varmistamiseksi.

Koska haastattelussa keskustellaan nimenomaan **osallistujien kokemuksista**, ei kysymyksiin ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia, vaan kaikki näkemykset tuottavat tutkimuksen kannalta merkittävää aineistoa.

Nauhoitan keskustelun ja litteroin sen luettavaan muotoon. Tutkimustuloksien raportoinnissa saatan käyttää otteita puheenvuoroistanne konkretisoimaan niitä teemoja, joita keskustelussa nousee esille. Kenenkään nimi tai muu tunnistetieto ei kuitenkaan tule esille tutkimusraportissa. Haastatteluun osallistujat identifioin määrittelemällä jokaiselle oman tunnuksen.

Ennen keskustelun alkua sovimme yhdessä salassapitoon liittyvistä yksityiskohdista.

## Liite 2. Haastattelun pääteemat

1. Millaiseksi kuvailisit organisaatiosi toimintakulttuuria ennen kuntaliitosta?

- mitä asioita arvostettiin?
- millaisesta toiminnasta ”palkittiin tai rangaistiin”?
- oliko kulttuuri mielestäsi vahva vai heikko , oliko alakulttuureja havaittavissa ?

2. Mitä tapahtui yhdistymispäätöksen jälkeen?

- miten muutoksesta puhuttiin: mitä huolenaiheita tai mitä positiivisia odotuksia muutokseen liittyi?
- miten muutokseen valmistauduttiin?

3. Mitä tapahtui pian muutoksen jälkeen?

- mikä muuttui?
- liittyikö muutosajankohtaan jotain erityistä, konkreettista toimintaa?

4. Miten muutos eteni päivähoito-organisaatiossa?

- mitkä asiat ovat organisaatiossa muuttuneet eniten ja mitkä vähiten?
- mitkä tekijät ovat vauhdittaneet muutosta?
- mitkä tekijät ovat hidastaneet tai estäneet muutosta?

5. Millaiseksi kuvailisit päivähoiton organisaatiokulttuuria nykyään?

- mitä asioita arvostetaan?
- millaisesta toiminnasta ”palkitaan tai rangaistaan”?
- onko organisaatiokulttuuri mielestäsi vahva vai heikko, onko havaittavissa alakulttuureja?
- ovatko muutosta edeltäneet huolenaiheet poistuneet / käyneet toteen?

6. Mitä muita ajatuksia tai havaintoja sinulla on päivähoiton organisaatiokulttuurista?