

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

## **JOHTAJAT KUNTALIITOKSESSA**

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Elokuu 2007  
Hallintotiede

Aapo Markkanen

|  |           |
|--|-----------|
| <b><i>I JOHDANTO</i></b>   | <b>4</b>  |
| <b><i>II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT</i></b>                         | <b>7</b>  |
| <b>1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen</b>                        | <b>9</b>  |
| <b>3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen</b>                        | <b>10</b> |
| <b><i>III TEOREETTINEN VIITEKEHYS</i></b>                          | <b>14</b> |
| <b>1 Tutkimuksen pääkäsitteet</b>                                  | <b>14</b> |
| <b>2 Johtaminen</b>  | <b>14</b> |
| 2.1 Strateginen johtaminen   | 18        |
| 2.2 Transaktionaalinen johtaminen (transactional leadership)       | 21        |
| 2.3 Transformationaalinen johtaminen (transformational leadership) | 22        |
| 2.4 Voimaannuttaminen  | 23        |
| <b>3 Muutos</b>  | <b>25</b> |
| 3.1 Muutostyypit   | 26        |
| 3.2 Kuntaliitos  | 27        |
| <b>4 Kokemusmaailma</b>  | <b>29</b> |
| 4.1 Organisaatiokulttuuri  | 30        |
| 4.2 Konfliktit   | 33        |
| 4.3 Käsittely  | 36        |
| 4.4 Luottamus  | 39        |
| 4.5 Oppiminen  | 42        |
| <b><i>IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI</i></b>        | <b>46</b> |
| <b>1 Taustatietoja tutkimuskohteesta</b>                           | <b>46</b> |
| <b>2 Aineiston keruu ja käsittely</b>                              | <b>46</b> |
| <b><i>V LAADULLINEN ANALYYSI</i></b>                               | <b>50</b> |
| <b>1 Suhtautumisesta kuntaliitoksiin</b>                           | <b>50</b> |
| <b>2 Ristiriidoista</b>  | <b>52</b> |
| <b>Yhteenveto</b>  | <b>62</b> |
| <b>3 Käsittelystä</b>  | <b>65</b> |
| <b>Yhteenveto</b>  | <b>71</b> |
| <b>4 Oppimisesta</b>   | <b>74</b> |
| <b>Yhteenveto</b>  | <b>81</b> |
| <b><i>VI LOPUKSI</i></b>   | <b>84</b> |
| <b><i>LIITE 1</i></b>  | <b>92</b> |

# TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: MARKKANEN, AAPO

Tutkielman nimi: Johtajat kuntaliitoksessa

Pro gradu –tutkielma: 91 sivua, 7 liitesivua

Aika: elokuu 2007

Avainsanat: kuntaliitokset, johtaminen, konfliktit, coping

---

Tutkielma käsittelee kuntaliitoksen johtamiseen liittyviä ristiriitoja ja jännitteitä sekä niiden käsittelyä. Tavoitteena oli saada esiin johtajien kokemuksia kuntaliitoksen synnyttämistä ristiriidoista sekä siitä, miten niitä prosessin kuluessa ratkottiin, ja miten johtajat niiden aiheuttamia tuntemuksia käsittelivät. Aineiston keruu ja käsittely pohjasivat teoreettiseen viitekehykseen, jonka pääkäsitteistön muodostivat: johtaminen, muutos ja kokemusmaailma.

Tutkimusmenetelmä oli strukturoitu teemahaastattelu. Haastattelin viittä erään kuntaliitoksen johtamiseen osallistunutta virkamiestä ja luottamushenkilöä. Teemahaastattelulomake oli rakennettu kokemusmaailmaan liittyneiden kolmen teeman varaan: ristiriidat, käsittely ja oppiminen. Lisäksi kysyttiin johtajien yleisestä suhtautumisesta kuntaliitoksiin. Haastattelut suoritettiin maaliskuussa 2007.

Kunnanvaltuutettujen huoli omasta asemastaan, nuoremman ja vanhemman ikäpolven väliset näkemyserot, toisilleen vieraat organisaatiokulttuurit sekä päätösten nostattama kritiikki aiheuttivat merkittävimmät ristiriidat. Varsinainen muutosvastarinta henkilöstön ja kuntalaisten taholta jäi vähäiseksi. Johtajat käsittelivät ristiriitoja keskustelemalla asioista, välttämällä yksitoiskohtaisiin väittelyihin joutumista ja suomalla itselleen omaa aikaa. Luottamus oli tärkeä tekijä kuntaliitoksen onnistumisessa; se ehkäisi ristiriitoja ennalta ja auttoi johtajia jaksamaan työssään. Luottamus rakentui avoimuuden, linjakkuuden ja prosessuaalisen, vuoropuhelun merkitystä korostaneen kuntaliitosstrategian varaan. Myös ulkopuolisen, erimielisyyksiä tasapainottaneen konsultin rooli oli keskeinen. Kuntarakenteen muutokseen ja kunnallisjohtamiseen liittyvinä neuvoina nousivat esiin avoin tiedottaminen, eri intressiryhmät sisältävään vuoropuheluun sitoutuminen ja sopivan konsultin hyödyntäminen. Sisäministeriön käynnistämä PARAS-hanke sai johtajilta sen sijaan paljon arvostelua osakseen; näkemyksenä oli, että ylhäältä päin sanelluilla, muulle kuin kuntien omasta aloitteesta ja yhteisen työssäkäynti- ja asiointialueen luomasta keskinäisriippuvuudesta lähtevillä kuntaliitoksilla on suuri riski epäonnistua. Aidon luottamuksen rakentuminen vaatii paljon työtä ja aikaa, ja liian kiireellisellä aikataululla voidaan pilata paljon.

## I JOHDANTO

Julkisten palvelujen organisoinnille on Suomessa luonteenomaista kuntien keskeinen rooli. Ne ovat oma demokraattinen instituutionsa ja niillä on sekä laaja itsehallinto että veronkanto-oikeus. Kunnat ovat perinteisesti katsoneet parhaaksi järjestää tarjoamansa palvelut pääasiassa itsenäisesti, mutta globaalin talouden haasteet sekä demografinen muutos ja sen myötä tulevaisuudessa nykyistä epäedullisemmaksi kääntyvä huoltosuhde pakottavat suomalaiset kunnat kuitenkin etsimään uusia ratkaisuja selviytyäksensä lainsäätäjän niille asettamista velvoitteista. Palvelut on jatkossa tuotettava nykyistä tehokkaammin – mihin voidaan toki päästä monella muullakin tapaa – ja niin valtiovalta kuin suuri osa kunnistakin on nähnyt käytännöllisimpänä keinona niiden tuottamisen nimenomaan suuremmissa yksiköissä.

Tämä kääntää huomion luonnollisesti kuntaliitoksiin. Vuoden 1996 olleista 455 kunnasta on tähän, vuoden 2007 elokuiseen päivään mennessä tultu vasta 416:aan, mutta vauhdin on syytä uskoa lisääntyvän – jo vuoden tämän vuoden alussa astui voimaan neljätoista uutta kuntaliitosta. Kehitykseen vaikuttavat nykyisen hallituksen tekemät päätökset, joilla kuntien määrää pyritään vähentämään kokeilemalla niin keppiä kuin porkkanaakin. Varsinaisia pakkoliitoksia ei toistaiseksi ole luvassa, mutta on laadittu lista kunnista, jotka veloitetaan yhteistyöhön palvelujensa organisoimiseksi. Samoin kuntaliitoksiin tarkoitettut porkkanarahat on porrastettu niin, että mitä useampi kunta yhdistyy, sitä isompi potti on luvassa – ja ensi vuosikymmenen puolella yhdistymisrahojen maksaminen loppuu näillä näkymin kokonaan, joten kuntien itsensä kannalta olisi suotavaa ryhtyä toimiin ennemmin kuin myöhemmin.

Muutos tapahtuu siis monella eri tasolla. Liikkeellepanevana voimana voidaan pitää muutosta demografiassa – kuten on käynnissä kaikkialla Euroopassa – mikä pakottaa muutoksiin kuntien palvelurakenteessa ja sitä kautta myös kuntakartalla. Yksittäinen kuntaliitos muuttaa niin kuntanimisen organisaation rakennetta kuin kunnallispolitiikan voimasuhteitakin. Yksilötasolla muutokset aiheuttavat ahdistusta ja kysymyksiä omasta asemasta, ja sama pätee yhtä lailla kuntaan työyhteisönä.

Jos muutosta ei koeta mielekkääksi, esiintyy suoranaista muutosvastarintaa, jonka luonnollisesti annetaan johtimen lailla virrata ylöspäin – organisaation johtajaan.

Kaikki tämä korostaakin johtajan roolia muutosprosessissa ja sen onnistumisessa: jokainen organisaation jäsen voi kokea muutoksen vuoksi epävarmuutta, mutta yksin johtaja joutuu käsittelemään sitä myös muiden kuin itsensä osalta. Kuntaliitos tarjoaa mahdollisuuden tutkia tapausta, jossa johtajat joutuvat työssään aivan uuden tilanteen eteen. Tutuista toimintamalleista ja vanhoista rutiineista pitää kerralla luopua ja ottaa askel kohti tuntematonta. Kuntaliitokseen johtavaan prosessiin liittyy väkisinkin empimistä ja tietämättömyyttä siitä, miten pitäisi toimia. Ihmisten jakama epävarmuus tulevasta voi provosoida esiin vanhoja kaunoja ja pinnan alla kytenyttä katkeruutta, kun he eivät voi olla varmoja, mihin heitä ollaan ohjaamassa.

Johtaja voi siis joutua käymään samaan aikaan läpi niin epäilyksen omasta työkuvastaan ja identiteetistään, alaisilta tulevan kritiikin ja muutosvastarinnan kuin eri kunnissa vallinneiden tapojen ja tottumusten yhteentörmäyksen. Yhtä lailla voi käydä niin, että itse kuntalaisista – joita varten jokainen kunta loppujen lopuksi on olemassa – monet ovat liitoksen suhteen epäluuloisia ja luovat lisää painetta päättäjiin. Lunta tulee siis väistämättä tupaan monelta eri suunnalta ja hyvän johtajan ei ole syytä yksinomaan lapioda sitä takaisin lähtöpaikkaansa. Jos ongelmia ja ristiriitoja ei onnistuta kunnolla ratkaisemaan, ei rakennu myöskään luottamusta – ei sen enempää johtajien kuin johdettavienkaan keskuuteen – ja tällöin muutos voi vanhoihin haasteisiin vastaamisen sijaan tuoda vain mukanaan tukun uusia. Jos luottamuksen asemesta joudutaan toimimaan epäluottamuksen ilmapiirissä, jäävät muutoksessa siintäneet hyödyt helposti eripurana, vastakkainasettelujen ja suoranaisten vastustuksen jalkoihin.

Itse aion tarkastella, mitä vastoinkäymisiä kuntaliitoksen johtamisessa koetaan. Muutosvastarinta voi vallata alaisten ja työtovereiden mieliä, johtaja voi saada osakseen rankkaakin kritiikkiä ja päälle tulevat vielä erilaiset organisaatiokulttuurit ja niiden kohtaaminen. Aion selvittää, miten erään kuntaliitoksen osapuolten johtajat ovat kokeneet oman roolinsa: mitä ongelmia on tullut vastaan ja miten he ovat niitä ratkoneet; kuinka he ovat käsitelleet stressiä, epävarmuutta ja henkilöiden välisiä jännitteitä. Tutkimani kuntaliitos on tapahtunut vasta hiljattain, ja haastattelemini johtajien kokemukset ovat siten verraten tuoreita. Niiden pohjalta uusia liitoksia valmistelevat kunnat ja niiden

johtajat voivat oppia, mihin kannattaa varautua – ja muutos voi sillä tavoin tapahtua jossain muualla hallitummin ja kivuttomammin. Edelläkävijän osa on sen sijaan aina tarttua härkää sarvista.

Työni olen jakanut niin, että sen aloittaa teoriaosio, johon sisältyvät tutkimuksen perusvalinnat, teoreettinen viitekehys sekä silmäys tutkimuksen aineistoon ja siihen, miten se kerättiin ja käsiteltiin. Teoriaa ja aineiston keruuta ja käsittelyä selostavaa osiota seuraa tutkimuksen empiirinen osuus, joka on jaettu neljän eri teeman alle. Ensimmäinen luku on luonteeltaan taustoittava ja luo silmäyksen haastateltujen johtajien yleisiin näkemyksiin kunta-alan rakennemuutoksesta. Toinen, ilmaantuneita ristiriitoja analysoiva luku pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”mitä tapahtui” ja ”mitä koit”. Kolmannessa, ristiriitojen, jännitteiden ja stressin käsittelyä läpikäyvässä luvussa puolestaan haetaan johtajilta vastausta kysymykseen ”miten toimit” ja neljännessä, kokemukselliseen oppimiseen keskittyvässä luvussa kysytään yksinkertaisesti: ”mitä opit?” Tämän viimeisen teeman alle hahmotellen omaa tulkintaani siitä, minkälaisen tekijöiden varaan tämä kyseinen kuntaliitos rakentui – oppiminen viittaa siten sekä siihen, mitä johtajat itse oppivat, että siihen, minkälaista oppia heidän kollegansa jossain toisaalla voisivat heidän kokemuksestaan ammentaa.

Empiirisen osion teemat menevät osin limittäin, eikä niiden välille ole mielekästä tehdä tiukkaa jakoa. Esimerkiksi ristiriitojen käsittelystä kysyttäessä haastateltavat kertoivat yhtä lailla organisatorisesta kuin henkilökohtaisestakin käsittelystä; ensinnäkin siitä, miten kuntaliitoksen aiheuttamia ristiriitoja organisaatioiden sisällä soviteltiin ja ratkottiin, ja toisaalta siitä, miten he itse menivät ihmisenä niistä läpi.

## II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

### 1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Alati muuttuvassa maailmassa muutoksen johtaminen on ymmärrettävästi aina ajankohtainen aihe, ja siitä onkin kirjoitettu melko paljon. Sekä yritysten että julkisyhteisöjen johtajille on pitemmän aikaa löytynyt erinäköisiä oppaita, jotka neuvovat muutosjohtamisessa. Silti monet muutosprosessit joko tyystin epäonnistuvat tai onnistuvat vain osittain. Ehkä juuri muuttumisen vaikeudesta johtuu, että se jo pelkkänä käsitteenä koetaan parhaimmillaankin lähinnä välttämättömäksi pahaksi, jonka kanssa on vain syystä tai toisesta opittava elämään.

Julkisella sektorilla muutokseen on perinteisesti liitetty astetta kielteisempi tunnelataus kuin yksityisellä, mutta globalisaatio ja muutos väestön ikärakenteessa vauhdittavat nykyään toimenpiteitä myös siellä. Suomen kaltaisessa maassa, jossa julkisten palvelujen tuottaminen on pääasiassa kuntien vastuulla, tämä korostaa muutoksen merkitystä etenkin kuntapuolella. Kuten Arto Haveri ja Kaija Majoinen (2000, 26) ovat kuntaliitoksia käsitelleessä tutkimuksessaan todenneet, *”on juostava kuin viimeistä päivää, jotta pysyisi edes paikallaan”*. Kun muistaa vielä, miten paljon Suomessa on väestöpohjaltaan pieniä kuntia, joiden on tulevaisuudessa pakko löytää tehokkaampia tapoja palveluidensa järjestämiseksi – yhdistymällä usein suuremmiksi yksiköiksi – on murros kunnissamme vasta alkanut. Sen vuoksi aion ottaa tutkittavakseni kuntasektorin ja sen sisältämistä muutoksista nimenomaan sen voimakkaimman eli kuntaliitokset. Kyseessä on johtamistieteellisesti hyvin inspiroiva ilmiö, sillä kunnassa tapahtuva muutos koskettaa niin monta eri sidosryhmää ja on siten astetta monimutkaisempi kuin esimerkiksi yksityisen sektorin vastaavanlaisissa, huomattavasti suuremman tieteellisen kiinnostuksen kohteena olleissa ilmiöissä eli yritysostoissa ja -fuusioissa.

Kuntaliitoksissa kaksi tai useampi organisaatio yhdistyy, mikä on omiaan luomaan yhteentörmäyksiä. Scheinin (1987, 23–24) mukaan jokaisella organisaatiolla on kulttuuri, joka ilmenee sen jäsenten välisenä säännönmukaisena käyttäytymisenä, normeina, arvoina, perusfilosofiana, pelisääntöinä ja ilmapiirinä. Kun erilaiset organisaatiokulttuurit liittyvät toisiinsa, syntyy hankauksia ja jopa konflikteja. Johtajien tärkein tehtävä on huolehtia siitä, että nuo kyseiset ilmiöt eivät saa yliotetta uudessa

organisaatiossa ja pilaa muutosprosessia. Näin on myös kuntaliitoksessa, jossa osapuolet eli siihen asti itsehallinnolliset kunnat voivat vallitsevalta kulttuuriltaan olla hyvinkin erilaisia.

Erilaisen kohtaamiseen liittyy aina jännitteitä. Tutun ja turvallisen menetys voi aiheuttaa hämmennystä ja tyytymättömyyttä kenessä tahansa ja kun näin tapahtuu jossain organisaatiossa, nuo tunteet kohdistetaan yleensä organisaation johtajiin. Beckhard (1992, 49–55) on kiinnittänyt huomiota siihen, mitä johtajat kokevat muutostilanteessa henkilökohtaisesti. Niin heidän oma roolinsa, henkilösuhteensa kuin heihin kohdistuvat odotuksetkin ovat myös muutoksen kohteena. Muutoksen onnistuminen tai epäonnistuminen riippuukin kaikkein eniten juuri heistä, jotka sitä johtavat. Heidän täytyy osata käsitellä syntyviä konflikteja – tai ristiriitoja, astetta lievemmin ilmaistuna. Käsittelyllä tarkoitan varsinaisesti johtajan sisäisen kokemusmaailman ja siten esimerkiksi stressin käsittelyä (viitaten englannin kielen coping-käsitteeseen), mutta työssäni odotan sen menevän jossain määrin limittäin ristiriitojen ratkaisun kanssa. Olennainen osa ristiriitojen aiheuttamaa kokemusta ja niistä oppimista on se, mitä niille lopulta johtamistyössä tehtiin. (Ristiriitojen ja käsittelyn teoriasta ks. esim. George 1974; Greenberg 1980.)

Edellä läpikäydyn perusteella asetan tutkimukseni päätehtäväksi tutkia, mitä yhteen liittyvien kuntien johtajat kokevat johtaessaan kuntaliitosprosessia. Tutkin sitä, mitä ristiriitoja he kokivat, mikä aiheutti muutosvastarintaa ja miten he tuon kaiken keskellä jaksoivat. Tarkastelen, minkä tyyppisiä konflikteja johtajien täytyi muutosprosessin kestäessä ratkoa sekä kuinka he itse käsitelivät omalle kohdalleen osuneita vastoinkäymisiä ja niiden tuomaa epävarmuutta.

Perustelen valintaani käytännöllisistä lähtökohdista. Muutoksen johtaminen on jatkuvasti ajankohtainen aihe ja siitä on syytä saada lisää tietoa. Kuntasektorilla muutoksia tapahtuu tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin, joten niiden onnistunut johtaminen on muutoksenalaisten organisaatioiden itsensä sekä koko yhteiskunnan kannalta tärkeää. Kun muutokset saadaan sujumaan jouhevammin, voivat niiden kohteet suunnata voimavaransa paremmin siihen, mitä varten ne ovat olemassa – eli tässä tapauksessa paikallistason kansanvallan toteuttamiseen ja palveluiden järjestämiseen. Kun muutoksista saadaan enemmän positiivisia kokemuksia, opitaan ne ehkä joskus näkemään pikemminkin mahdollisuutena kuin uhkana tai välttämättömänä pahana. Epävarmuuden sietäminen on tarpeellinen ominaisuus.



Mitä tulee kuntaliitokseen ilmiönä, on se johtamisen kannalta ainutlaatuinen ja luonteeltaan varsin erityinen tapaus. Se on se mitä yritysfuusio tai yritysosto on yksityisellä puolella; eri organisaatiot ja niihin muodostuneet kulttuurit liittyvät yhteen, särmineen kaikkineen. Muutoksesta tekee sitäkin äärimmäisemmän se, että kunta vaikuttaa suorasti niin monen eri toimijan elämään ja niin monella eri tasolla. Siten se on monitahoisuudessaan hyvin stimuloiva ilmiö haluttaessa tutkia organisaatioita ja johtamista.

Tieteellisenä perusteluna käytän sitä tosiseikkaa, että suomalaisia kuntaliitoksia ei ole edelleenkään tutkittu kovin paljoa. Tämä johtuu osin siitäkin syystä, että tähän päivään asti kuntaliitoksia on tapahtunut hyvin harvakseltaan. Samasta syystä otan tutkimukseni kohteeksi kuntien johtajat: uutta tietoa siitä, mihin he työssään joutuvat, pitää löytää. Tutkimus etsii tietoa yleisellä tasolla johtajien keinoista jaksaa työssään ja erityisellä tasolla kuntien johtajien keinoista johtaa kuntaliitosta.

## **2 Tutkimuksen tavoitteen asettaminen**

Tutkimuksen tavoitteet voidaan pääongelmasta riippuen jakaa tutkittavan ilmiön kuvaamiseen, selittämiseen, ennustamiseen ja eksploraatiiviseen käsittelemiseen. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus nimensä mukaisesti pyrkii kuvailemaan ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin mitä ja miten. Selittävää tutkimusta on puolestaan kolmea eri tyyppiä: kausaalista, teleologista ja funktionaalista selittämistä. Kausaalinen selitys on kyseessä, kun selittävät tekijät ovat ajallisesti ennen ilmiötä. Teleologista selittämistä käytetään, kun ilmiötä yritetään selittää jälkeinpäin, ja funktionaalista, kun keskitytään ilmiön seurauksiin, joita ei välttämättä tunneta. Ennustava tutkimus sen sijaan keskittyy ottamaan selvää, mitä ilmiölle tulee jatkossa tapahtumaan. Eksploraatiivinen tutkimus taas on eräänlainen yhdistelmä kuvailemista ja selittämistä: selitykset ovat ehdollisia ja tapahtuvat aineiston perusteella, siitä lähtevien tulkintojen mukaan. Sen tulokset ovat siten luonteeltaan lähinnä suuntaa-antavia. (Eskola 1973, 14–15.)

Oma tutkimukseni tieteellinen tavoite on luonteeltaan eksploraatiivinen. Tavoitteenani on nimenomaan ottaa selvää, mitä tutkimaani kuntaliitokseen osallistuneet johtajat työssään kokivat ja minkälaisiin ristiriitoihin he joutuivat. Pyrin antamaan ilmiölle tapauskohtaisen, tähän kyseiseen muutosprosessiin

liittyvän selityksen. Perustelen valintaani sillä, että muutoksen johtamista kuntaliitoksissa ei ole tähän mennessä juuri tutkittu, joten on mielekästä ensin selvittää, minkälaisesta ilmiöstä loppujen lopuksi onkaan kysymys. Jos tämän jälkeen onnistun muodostamaan keräämäni aineiston perusteella ilmiölle selityksen, tulee siitä luonnollisesti ehdollinen. Tämä on luontevaa, sillä muutosprosessin johtamiseen osallistuneiden lukumäärä on pakostakin melko rajallinen, eikä tutkimukselta siksi ole aiheellista vaatia tietoa ilmiön taustoista ja selittävästä tekijöistä yleisemmin.

Habermasin määrittelemänä tiedonintressi voidaan samoin jakaa kolmeen eri näkökulmaan. Tiedonintressi voi olla tekninen, jolloin tietoa tavoitellaan luonnon ja yhteiskunnan hallitsemiseksi ja siihen liittyä osaltaan pyrkimys ilmiön objektivointiin. Se voi myös olla hermeneuttinen eli selittävä. Hermeneuttiseen tiedonintressiin kuuluu erilaisten näkemysten ja ajattelutapojen läpikäyminen ja niiden ymmärtäminen. Kolmas tiedonintressi on puolestaan luonteeltaan emansipatorinen eli vapauttava. Siihen perustuva tieto pyrkii vapautumaan totutuista lainalaisuuksista ja luomaan uusia, perinteistä tietoa kauemmaksi yltäviä ideoita. (Eskola 1973, 22–25.) Oman tutkimukseni tiedonintressi on hermeneuttinen. Pyrin tulkitsemaan johtajien omista kertomuksista, mihin he ovat kuntaliitoksessa joutuneet.

Tutkimukseni käytännöllisenä tavoitteena on auttaa kunta-alalla tapahtuvien muutosten johtajia ymmärtämään, minkälaisia ristiriitoja muutostilanteissa voi vallita. minkälaisia paineita heihin itseensä voi kohdistua ja miten he tällaisia tilanteita voivat käsitellä. Saatu tieto on enemmän tai vähemmän tapauskohtaista, mutta samanlaiseen prosessiin on myöhemmin jossain muualla edes hieman helpompi ryhtyä, kun ensin tietää, miten kollegat muualla asian kokivat. Pyrin siis edistämään parempaa johtamista julkisella sektorilla.

### **3 Tutkimuksen näkökulman asettaminen**

Tutkimuksen näkökulma on mahdollista valita useista eri vaihtoehdoista. Se voidaan tehdä johdon, koko henkilöstön, jonkun tietyn yksikön, poliittisten päätöksentekijöiden eli kunnanvaltuutettujen tai vaikkapa itsensä kuntalaisten näkökulmasta.

Muutoksen johtamista sen tekijöiden eli johdon omasta näkökulmasta tutkittaessa huomio kiinnittyy siihen, mitä johtajiin itseensä on muutosprosessin kestäessä kohdistunut. Raskasta kritiikkiä ja

muutosvastarintaa on varmasti esiintynyt, ja ristiriitoja on voinut ilmetä myös suhteessa muihin, usein eri kunnan palveluksessa työskennelleisiin kollegoihin. Tässä näkökulmassa haetaan henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteja siitä, mitä on tullut vastaan ja minkä kaiken läpi on menty.

Jos tutkimus tehtäisiin puolestaan uuden kunnan koko henkilöstön näkökulmasta, huomio voitaisiin suunnata siihen, miten muutoksen johtaminen on työntekijöiden mielestä onnistunut ja miten he ovat itse sitoutuneet muutokseen. Tällöin korostuisivat muun muassa johtajantaitojen ja työhyvinvoinnin arviointi, ja tutkimus tehtäisiin todennäköisesti kyselymuotoisena. Henkilöstönäkökulmassa olisi se hyvä puoli, että sen avulla kunnan johto saisi kattavan tilannekatsauksen siitä, millaisena heidän alaisensa ovat muutoksen kokeneet ja minkälainen mieliala kunnassa työyhteisönä sillä hetkellä vallitsee. Tulosten pohjalta tehty analyysi olisi mahdollisesti myös paremmin yleistettävissä.

Kunnan jotain yksikköä, kuten palo- ja pelastustointia tai taloushallintoa, tutkimalla pystyttäisiin selvittämään, kuinka muutos vaikuttaa niiden organisaatorakenteeseen ja työnjakoon. Mikä muuttuu käytännön tasolla, kun esimerkiksi entinen terveydenhuollon kuntayhtymä lakkautetaan ja toiminta siirtyy uuden kunnan alaiseksi? Entä kuinka jonkin organisaation vastuusuhteet muuttuvat? Tällainen näkökulma valittaessa selvitetäisiin, minkälaisia muutoksia kuntaliitos toi yksiköiden organisaatiokaavioihin ja miksi juuri sellaisiin ratkaisuihin päädyttiin. Tutkimus ammentaisi strategisen johtamisen teoriasta ja hakisi vastausta siihen, mikä strategisten päätösten muuntamisessa operatiiviselle tasolle muuttui ja miksi.

Kunnanvaltuuston jäsenien näkökulmaa käyttämällä voitaisiin tarkastella, miten poliittiset voimasuhteet verrattuna edellisiin, liitoskuntien omiin valtuustoihin muuttuvat. Kunnallispolitiikka voi olla melkoisessa myllerryksessä esimerkiksi liitoksessa, jossa pieni, maaseutumainen kunta liittyy suurempaan, perinteisesti teollisuusvaltaiseen kaupunkiin. Valtuutetut, jotka ovat ennen olleet osa vahvaa enemmistöä ja tiukasti kiinni vallankahvassa, voivat yhtäkkiä huomata olevansa pieni, selvässä vähemmistössä oleva valtuustoryhmä, jonka ääni ei kuulu läheskään entiseen malliin. Siten olisi mielenkiintoista vertailla, kuinka eri poliittisten ryhmittymien mielipiteet ja kokemukset muutostilanteesta saattavat vaihdella. Tutkimus käsittelisi valtaa: ketkä sitä saivat ja millä tavoin.

Jos näkökulmaksi valittaisiin kunnan sidosryhmistä se ylivoimaisesti tärkein eli itse kuntalaiset, olisi mahdollista tutkia, miltä muutos on heistä tuntunut. Suomalaisessa yhteiskunnassa kunnallinen itsehallinto on otettu aina itsestään selvänä asiana ja meistä monet samastuvat verraten vahvasti oman kotikuntansa ja sen paikallishistorian kautta. Kuntaliitoksen koettaessa saatetaan tuntea, että jotain itselle läheistä ja tärkeää menetetään; aiemmin vallinnut yhteishenki saatetaan menettää ”herrain päätösten” jaloissa.

Kuntaliitosprosessissa voi syntyä selkeä keskusta–periferia-vastakkainasettelu, kun ennen itsenäisestä ja kotiseutuidentiteetiltään omaleimaisesta kunnasta tulee pelkkä syrjäinen kaupunginosa. Mikäli vielä tuntuu, että liitos on edennyt lähestulkoon pelkästään isomman ehdoilla, voi asukkaissa vallita voimakas pelko oman asuinalueen ja sen palvelujen puolesta. Yhtä lailla negatiivisia tunteita voi kuulua tilanteeseen, jossa velkainen kriisikunta liittyy dynaamiseen ja selvästi varakkaampaan naapuriin – ehkä käy niin, että jälkimmäisen asukkaat tuntevat joutuvansa syyttä suotta pelkkään maksajan rooliin, kantamaan vastuuta toisten leväperäisyydestä. Niin tai näin, ei ole lainkaan yhdentekevää, mikäli uuteen kuntaan syntyy jonnekin tietylle alueelle suuri joukko kuntalaisia, jotka suhtautuvat muutokseen kielteisesti, eivätkä halua vastedes osallistua yhteisten asioiden hoitoon. Tällainen tutkimus liittyisi luontevasti osallistumisteorioihin, sosiaalisen pääoman käsitteeseen ja paikallisuuden kokemiseen.

Näistä edellä esitellyistä näkökulmista valitsen johtajien näkökulman. Perustelen valintaani sillä, että kuntaliitos on muutosprosessina melko lailla ainutlaatuinen tapaus ja asettaa kuntien johtajat aivan uuteen tilanteeseen. Muutos vaikuttaa kaikkiin, joilla vain on kunnan kanssa jotain tekemistä, mutta johtajat ovat niitä, jotka ovat siitä ainoina kantaneet vastuuta ja määränneet suunnan.

Muutostilanteita tutkittaessa on yleisesti ottaen tavattu antaa enemmän huomiota sille, miten henkilöstö on sen kokenut tai sille, miten uusi työnjako organisaation sisällä toteutettiin ja saatiinko sillä kaivattuja hyötyjä. Samoin kuntaliitosten ollessa kyseessä paikallislehdistö ja muu media raportoi muutoksesta yleensä etenkin kuntalaisten näkökulmasta sekä pitää huolen, että ruohonjuuritasolta mahdollisesti nousevat ristiriidat nousevat varmasti tapetille. Valitsemallani näkökulmalla pyrin sen sijaan antamaan äänen muutoksen tekijöille. Johtaja mielletään usein etäiseksi ja määrätietoiseksi työnantajan ääneksi, joka ikään kuin synnynnäisesti kestää kolhuja ja ottaa ristiriitatilanteessa iskuja

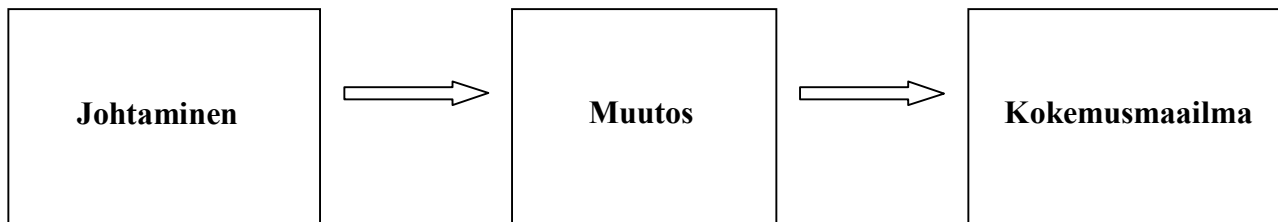
vastaan. Silloin ei ehkä muisteta, että jokainen kunnallisjohtajakin on vain ihminen ja joutuu kokemaan saman epävarmuuden ja myllerryksen kuin kunnan muutkin palkolliset – ainoastaan voimakkaampana. Kunnallispoliitikkojen kohdalla puolestaan pitää muistaa, että he hoitavat luottamustyötä, eivätkä saa siitä varsinaista palkkaa; heillä on luottamustoimensa ohessa hoidettavanaan siviilityönsä, mikä on omiaan synnyttämään ristipainetta oman energian ja ajankäytön suhteen. Kaiken kaikkiaan muutos aina jollakin tapaa henkilöityy niihin, jotka sitä johtavat. Tämän vuoksi on tärkeää käydä heidän kokemuksiaan läpi, tutkia mitä he ovat niistä oppineet – ja minkälaista oppia niistä voisi mahdollisesti tarjota muille.

### III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

#### 1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Tavoitteenani on tutkia johtajien kokemuksia kuntaliitoksessa, mitä tukemaan olen koonnut kolmesta pääkäsitteestä ja niiden alakäsitteistä koostuvan teoreettisen viitekehyksen. Lähtökohtana on, että kuntaliitos on muutoksena laadullinen ja johtajien aloitteesta lähtevä. Liikkeellepanevana voimana voidaan toki nähdä toimintaympäristön yleinen muutos, mutta itse kuntaliitokseen johtavan prosessin käynnistäminen riippuu kyseessä olevien kuntien johdon strategisista päätöksistä. Muutos vaikuttaa suoraan johtajien omaan, sisäiseen kokemusmaailmaan: epävarmuus tulevasta, muutosvastarinta ja muutoksen esille nostamat vanhat kaunat työyhteisöissä heijastetaan johtajiin, jotka joutuvat löytämään omat käsittelykeinot kokemalleen. Teoreettista viitekehystä havainnollistan alla olevan kuvion avulla.

Kuvio 1. Tutkimuksen pääkäsitteet



#### 2 Johtaminen

Johtaminen jaetaan perinteisesti kahteen eri puoliskoon, jotka ovat *management* ja *leadership*. Leadershipin voidaan sanoa olevan organisaation merkityksen johtamista, siinä missä management liittyy tehtävien johtamiseen. Kumpiakin siis tarvitaan. Leaderin tehtävänä on vastata huomisen haasteisiin, luoda visioita ja motivoida tarvittavat ihmiset tekemään työtä visioiden eteen. Manager sen sijaan siirtää visioita organisaation arkeen ja käytäntöön. Leadership on ihmisten johtamista ja siihen liittyy ajatus toiminnan subjektiivisuudesta; management on asioiden johtamista ja siten luonteeltaan objektiivisempää. Debatti kahden näiden kahden johtajuustyyppin välillä ei ole uuden uusi (Zaleznik

1973, 67–78), mutta nyttemmin management on monissa yhteyksissä alettu nähdä vanhakantaisena ja turhan ”insinöörimäisenä” – esimerkiksi Margaret Wheatly on todennut, että ihmisiä ei voi ohjata täydellisyyteen, vaan ainoastaan sitouttaa siihen pyrkimiseen (Wheatly 1997, 25).

Drucker on määritellyt johtajan (leaderin) yksinkertaisesti ”joksikin, jolla on seuraajia”. Tehokas johtaja ei ole hän, jota ihaillaan ja rakastetaan, vaan hän, jonka seuraajat tekevät oikeita asioita. Suosio ei ole johtajuutta, vaan tulokset. Yhtä lailla johtajuus ei ole myöskään etuoikeus tai arvoasema, vaan vastuu. (Hesselbein et al 1997.) On siis ilmeistä, että johtajan on oltava valmis tekemään vaikeita, usein kivuliaitakin päätöksiä. Hänen on osattava kestää epäsuosiota ja ryhmäpainetta sekä sitä tosiasiaa, että aina ei voi miellyttää kaikkia.

Leader-johtajuudesta on perinteisesti vallinnut myytti, että sitä ei voi oppia, vaan että johtajaksi synnyttään. Muun muassa Kouzes ja Posner (1990, 218–220) ovat kuitenkin puoltaneet näkemystä, jonka mukaan kyseessä on taito, joka opitaan ja joka voi kehittyä kokemuksen myötä. Siten sitä ei tule suotta mystifioida ja nähdä pelkästään harvojen ja valittujen saamana armonlahjana.

Blake ja Mouton ovat lähestyneet leadership–management-kontrastia kehittämäänsä johtajuusruudukkoa käyttäen. Ajatuksena on muodostaa nelikenttä kahdesta ulottuvuudesta – kuinka paljon johtaja keskittyy toiminnassaan a) *ihmisiin* ja b) *asioihin* – ja tunnistaa sen avulla erilaisia johtajuusprofiileja. *Ensimmäisen profiilin* johtaja, jonka asiasuuntautuneisuus on korkea ja ihmissuuntautuneisuus matala, näkee työsuorituksen ensisijaisesti teknisenä toimenpiteenä, jossa niin kutsuttu inhimillinen tekijä on yleensä häiriöksi; onnistuminen on kiinni johtajan kyvystä suunnitella ja organisoida sekä alaisen kyvystä toteuttaa saamiaan ohjeita ja käskyjä. Jos jokin menee vikaan, syy on työn tekijässä ja häntä tulee asiaankuuluvasti siitä rankaista, jotta vastaavalta voitaisiin välttyä jatkossa. Tällaiselle johtamiselle on tyypillistä, että henkilöstöpolitiikan perusyksikkönä nähdään nimenomaan yksittäinen työntekijä, sillä ajatus tiimeistä ei sovi tiukan asiajohtajan johtamisfilosofiaan – inhimillisten tekijöiden lisääminen työsuoritteeseenhan lisää todennäköisyyttä siihen, että jokin menee vikaan. Organisaatiossa syntyviin konflikteihin ja henkilösuhteita koskeviin ongelmiin tällainen johtaja suhtautuu yhtä lailla autoritääris-asiakeskeisesti; ongelmat syntyvät siitä, että henkilöillä ei ole riittänyt vaadittua rationaalisuutta, vaan he ovat antaneet vallan turhille emootioille. Ristiriidat ratkaistaan tukahduttamalla ne. (Blake & Mouton 1964, 18–48.)

Ihmisille vähän ja asioille paljon huomiota antavan johtajan vastakohtana on *toisen profiilin* johtaja, jonka filosofiassa painottuvat nimenomaan ihmiset, ja työ organisoidaan heidän ehdoillaan. Tällainen johtaja sekä antaa anteeksi että unohtaa; alaistensa tekemiä virheitä hän käsittelee välttämällä kritiikkiä ja painottamalla, että sellaista sattuu kaikille. Ajatuksena on, että jos sanoo alaisille vastaan ja muodostaa heidän kanssaan jännitteen, he ainoastaan joko lannistuvat tai provosoituvat, ja työn tehokkuus kärsii entisestään – henkilöstöstä voidaan ottaa paras irti vain saamalla heidät tuntemaan olonsa turvatuksi ja tekemällä heidän työnsä sellaiseksi, että he viihtyvät siinä. Yksittäisen työntekijän sijaan huomio kiinnitetään henkilöstöpolitiikassa ryhmiin ja tiimeihin, ja työ organisoidaan henkilösuhteiden ehdoilla ja enemmän tai vähemmän sen mukaan, kuka tulee toimeen kenenkin kanssa. Näin vahva keskittyminen ihmisiin johtaa – pinnallisesti ajateltuna paradoksaalisesti – siihen, että työpaikan ihmissuhteet ovat harvoin kestäväällä pohjalla. Tarvittavia muutoksia lykätään, ristiriitoja ei pyritä ratkaisemaan, vaan lakaisemaan maton alle, ja erimielisyydet ikään kuin selitetään aina parhain päin. (Ibid., 57–80.)

Johtajuusprofiileiltaan epätasapainoiset johtajat – olivat he sitten kykenemättömiä hyödyntämään alaistensa täyttä potentiaalia tai hyväksymään sen, että jotkin päätökset tekevät väkisin kipeää – ovat vaarassa liukua ruudukon uhkaavimpaan kulmaukseen: *kolmannen profiilin* johtajuuteen, jossa väliä ei ole enää sen enempää asioilla kuin ihmisilläkään. Tätä verraten epätavanomaista käytäntöä esiintyy lähinnä tilanteissa, joissa johtaja – tai jopa koko hänen edustamansa organisaatio – ovat kärsineet katkeran tappion tai nöyryytyksen, ja tavallaan antautuneet epäonnistumiselle. Toinen mahdollinen skenaario on komentoketjultaan tiukan hierarkkinen organisaatio, jonka rivijohtajat eivät tunne olevansa osa mitään suurempaa kokonaisuutta ja jossa oman työnsä jälkiä ei voi huomata. Tällainen johtaja ei enää johda ihmisiä, hän on vain eksynyt heidän pariinsa; johtaja näkee itsensä viestin viejänä, ei sen kirjoittajana. Hänen tapansa käsitellä ristiriitoja on yksinkertaisesti väistää ja paeta niitä. Ei-toivottaviin sähköposteihin ja soittopyyntöihin ei vastata, ja kiusalliset muistiot ja selvitykset haudataan mappien syövereihin. Sekä ihmisille että asioille vähän painoarvoa antava johtaja ei täysin pidättäydy kritiikistä ja kielteisen palautteen antamisesta, mutta ne ovat hänelle vain keinoja syyttää virheistä muita ja livetä vastuusta. (Ibid., 85–105.)



Ruudukon keskelle jää puolestaan *neljäs profiili*. Se on kaikkia edellä mainittuja hyödyllisempi, joskin puutteellinen; molemmat ulottuvuudet saavat huomiota, mutta ainoastaan välttävästi. Johtaja tuntee olevansa vastuussa tuloksista, mutta hän ei pyri saavuttamaan niitä ensikädessä komentamalla ja käskyttämällä, vaan yrittää aina ensin motivoida alaisiaan suorittamaan tehtävänsä vapaaehtoisesti. Alaisiin luotetaan ja heille selitetään, miksi mikäkin on tehtävä, mutta samalla vältetään luottamasta ”liikaa” ja selittämästä ”liian” perusteellisesti, jotta nämä eivät käyttäisi luottamusta väärin tai alkaisi muodostaa omia arvioitaan työn tarpeellisuudesta. Tyypillinen johtamisväline on keppi ja porkkana -menetelmän soveltaminen: aikatauluista lipsuminen johtaa lievään kritiikkiin ja hillittyihin rangaistuksiin, ja tyydyttävistä työsuorituksista palkitaan. Ruudukon keskelle osuva johtaja näkee, että kaikessa on oltava kohtuus; kumman tahansa ulottuvuuden painottaminen voi rikkoa harmonian ja vaarantaa organisaation keskeiset tavoitteet. Lähtökohtana on se realistinen kompromissi, että jos jättää kurkottamatta kuuseen, ei voi kapsahtaa katajaankaan. (Ibid., 110–136.)

*Viides* ja Blaken ja Moutonin mukaan selvästi tavoittelemisenarvoisin profiili on tila, jossa annetaan suuri huomio molemmille ulottuvuuksille – niin alaisille kuin heidän työtehtävilleenkin. Tällaista johtajuusfilosofiaa noudattava johtaja on sisäistänyt sen ajatuksen, että ihmisten viihtyvyyden ja asioiden tehokkaan hoitamisen välillä ei vallitse konfliktia, vaan on mahdollista olla samaan aikaan sekä mukava että tehokas. Alaisten tekemät virheet tiedostetaan, mutta niissä ei jäädä rypemään, vaan niistä opitaan; virheet eivät aiheudu niinkään alaisen epäonnistumisista kuin väärinymmärryksistä, ja ovat siten loppujen lopuksi johtajan itsensä vastuulla. Johtaja luottaa siihen, että jos henkilöstöön luottaa, niin he myös vastaavat luottamukseen. Organisaation tavoitteet ja työnsä tarkoituksen ymmärtävä työntekijä on siten kaikista tehokkain työntekijä. Ristiriidat ratkaistaan saman logiikan mukaisesti, kohtaamalla ne suoraan ja selvittämällä saman tien syyt niiden takana. Työhön sitoutuminen syntyy sen kautta, että organisaation jäsenten henkilökohtaiset intressit ovat samansuuntainen organisaation yhteisen intressin kanssa. Tällainen johtaja saavuttaa johtajuustasapainon huolehtimalla sen molemmista puoliskoista hyvin – ihmisiä johdetaan saamalla heidät kokemaan, että asiat ovat yhteisiä. Leadership ja management eivät ole toisensa poissulkevia, vaan kaikin puolin toisiaan tukevia. (Ibid., 142–180.)

## 2.1 Strateginen johtaminen

Strategia on käsitteenä niin laaja ja moninainen, että se pitää Mintzbergin mukaan määritellä viiden eri ulottuvuuden kautta. Kuten yleisin kuvaus kuuluu, strategia voi olla ensinnäkin *suunnitelma* (plan); toiminnalle annettu suunta, jota noudattamalla päästään paikasta toiseen. Aiottu toiminta ei ole kuitenkaan välttämättä sama asia kuin se, mitä tapahtuu todella. Strategia on siten myös *toimintakaava* (pattern), ajan mittaan esiintyvää toiminnan yhdenmukaisuutta. Siinä missä suunnitelma viittaa aiottuun strategiaan, on toimintakaavassa kyse toteutuneesta strategiasta – todellisuus edellyttää molempia ulottuvuuksia, sekä ennalta suunnittelua että mukautumista uuteen.

Strategia voidaan nähdä samalla tavoin organisaation *sijoittautumisena* (position): sillä, kuinka yritys esimerkiksi sijoittaa tiettyjä tuotteita tietyille markkinoille. Se voi olla myös sen perspektiivi (perspective): yrityksen oma, perustavanlaatuinen tapa tehdä asiat. Position ollessa kyseessä organisaatio katsoo strategian avulla ulos ja alas – siihen pisteeseen, jossa asiakas kohtaa yrityksen tuotteet markkinoilla. Perspektiivin kautta sen sijaan katsotaan sisään ja ylös; ulkoisen toimijan, asiakkaan, sijaan huomio kohdistuu strategian tekijöihin ja siihen suureen visioon, jonka he organisaatiolle luovat. Viidennen ulottuvuuden mukaisesti strategia on *juoni* (ploy). Se on yksinkertaisesti jokin tarkoin määrätty manööveri, jonka avulla osoitetaan vastustajaa tai kilpailijaa ovelammaksi. Tämä voidaan ymmärtää esimerkin kautta: yritys ostaa suuren alueen maata antaakseen vaikutelman, että se aikoo suuresti laajentaa toimintaansa – mutta vain siksi, että sen kilpailija joutuisi epävarmuuden valtaan ja perääntyisi aikeestaan rakentaa itselleen uusi tehdas. Tässä todellinen, aiottu strategia eli suunnitelma ei ole itse laajentuminen, vaan kilpailijan siitä kokema uhka. (Mintzberg et al 1998, 9–15.)

Whittington on erottanut strategisessa johtamisessa neljä eri pääteoriaa: klassisen, evolutionaarisen, systeemisen ja prosessuaalisen. *Klassinen* koulukunta korostaa tuottavuutta kaiken A:na ja O:na ja rationaalista suunnittelua tärkeimpänä välineenä sen saavuttamisessa. Suunnittelu erotetaan tietoisesti toteutuksesta; strategian teoria pohjaa johdon harkittuun analyysiin ja sen käytäntö operatiivisen tason kykyyn seurata johdolta saatuja ohjeita. *Evolutionaarinen* teoria hyväksyy tuottavuuden strategisen johtamisen ohjenuorana, mutta lähtee sen sijaan siitä fatalistisesta olettamuksesta, että jatkuvan muutoksen ympäristössä kaikenlainen ennustaminen tai pitkän tähtäimen suunnittelu on hyödytöntä, ja parasta mitä organisaatio voi tehdä, on keskittyä lyhyen tähtäimen tuottavuuteen ja yrittää pysyä

hengissä huomiseen. Yksinomaan markkinoiden liikkeet määräävät yritysten nousun ja tuhon, ja menestyvä yritys on yritys, joka pitää riittävästi vaihtoehtoja auki ja pystyy sitä kautta vaihtamaan nopeassa tahdissa positiotaan – aivan kuten biologisessakin evoluutiossa, ympäristö muuttuu toimijoita nopeammin, ja ainoat selviytyjät ovat sopeutujia.

*Systeeminen* koulukunta ammentaa vahvasti sosiologiasta ja näkee strategian ennen kaikkea kulttuurisen viitekehyyksensä tuotteena – klassisen koulukunnan usko rationalismiin ja toimintaympäristön hallintaan ovat toki hyväksyttäviä ja ehkä toimiviakin pmissettä, mutta eivät suinkaan kaikissa kulttuureissa. Strategioita hyödyntävien ihmisten perhetausta, sosiaalinen luokka, koulutus ja heidän kohtaamansa ryhmäpaine vaikuttavat kaikki heidän valintoihinsa, ja menestyksekkäät valinnat ovat siten luonteeltaan paikallisia, kulttuurisesti tiedostavia valintoja; mikä toimii siellä, ei ehkä toimi täällä. *Prosessuaalinen* teoria korvaa systeemisen kulttuurisidonnaisuuden tilannesidonnaisuudella, ja näkee strategian ennen kaikkea oppimisprosessina; strategia muotoutuu toteutuksen ja toteuttajien välisen vuorovaikutuksen kautta. Evolutionaarisen näkemyksen kanssa yhteistä on rationalismin epäily, mutta toisin kuin evolutionaristit, prosessualistit eivät näe toimintaympäristöä paljon ihmismieltä rationaalisempuna strategian määrittäjänä. Toimintaympäristö on syntyjään epäselvä ja markkinat täynnä markkinapuitteita, eikä toiminnallensa kannata siksi valita ennakkoon minkäänlaista johtotähteä. Strategian hyödyllisin ominaisuus on saada pyörät pyörimään; liike on päämäärän valintaa tärkeämpi. (Whittington 1997, 10–41.)

Perustavanlaatuinen ero strategisen johtamisen klassisen mallin ja sille tarjottujen vaihtoehtojen välillä ilmenee juuri suhteessa käsitykseen inhimillisen toiminnan rationaalisuudesta. Klassinen johtamisteoria lähtee olettamuksesta, että ihmiset kykenevät arvioimaan hyödyn ja kustannuksen välistä suhdetta riittävän järkevästi, ja tekemään tuon arvion pohjalta parhaan mahdollisen ratkaisun. Whittingtonin esittelemät kolme vaihtoehtoa puolestaan ottavat lähtökohdaksi sen, että ihmismielen kyky kerätä, käsitellä ja hyödyntää informaatiota on aina epätäydellinen – johtuen joko ymmärryksen, voimavarojen tai ajan rajallisuudesta – eikä suurimman hyödyn tuomaa ratkaisua voida siten koskaan objektiivisesti saada selville. Sen sijaan päätöksentekijöiden on syytä hyväksyä inhimillisille toimijoille perustuvan todellisuuden epävarma luonne ja huomioida se ratkaisuisaan. Tämän premissin merkittävimpana teoriana voidaan pitää Herbert A. Simonin rajoitetun rationaalisuuden ideaa. (Ks.. esim. Simon 1992, 3–5.)

Ronkainen ja Maksimainen ovat soveltaneet prosessuaalisen strategian teoriaa julkisen sektorin johtamiseen, ja esittäneet siitä muodostamaansa *prosessistrategian mallia* uudeksi kuntajohtamisen välineeksi. Prosessistrategian perusajatuksena on, että strategisessa johtamisessa tulee päästä irti perinteisestä, suunnitteluun ja kehittämisohjelmiin luottavasta mentaliteetista – joka voidaan Whittingtonin jaottelussa paikantaa tietenkin klassiseen koulukuntaan – ja siirryttävä uudenlaiseen ajatteluun, jossa suunnan määrittelemättömyys ja epävarmuus tulevasta nähdään voimavarana. Strategiaa ei voi piirtää etukäteen, vaan se hahmottuu nimenomaan prosessin kuluessa. Tärkeintä ei ole siis löytää, vaan etsiä, ja strategian vuoksi tehty matka voi olla mahdollista määränpäättään arvokkaampi. Edellytyksenä on ottaa kunnan eri intressiryhmät – kuntalaiset, yritykset ja järjestöt – mukaan työhön jo sen alkuvaiheessa, jolloin niiden toisistaan poikkeavat näkökulmat synnyttävät vuoropuhelua, joka taas synnyttää uusia ajattelumalleja ja vie prosessia eteenpäin. Jos tätä ei tiedosteta, vaan pitäydytään vanhassa, pelkästään johdon omasta osaamisesta ammentavassa strategiakulttuurissa, ei saada aikaan tarvittavaa jännitettä. Ristiriidat ja eriävät mielipiteet eivät ole tässä mallissa uhka, vaan ennen kaikkea mahdollisuus oppia uutta ja tehdä kunnasta entistä dynaamisempi.

Prosessistrategiaa soveltavat johtajat tiedostavat, että selviytyäkseen alati muuttuvassa toimintaympäristössä kunnan ei tule etsiä mitään tiettyä suuntaa tai totuutta, vaan luoda verkosto, joka kokoaa yhteen eri toimijoilta löytyvän tiedon ja kokemuksen. Tämän verkoston sisällä käytävästä, eri näkemyksille ja niiden perusteluille pohjaavasta vuoropuhelusta saadaan puolestaan kerättyä niitä palasia, joista strategia luodaan. NykYTEknologia mahdollistaa sen, että verkoston toimijat eivät ole sidottuja mihinkään tiettyyn aikaan ja paikkaan, vaan voivat tahoillaan verkottua siihen suuntaan, missä ikinä näkevätkään uusia mahdollisuuksia – mikä tuo aina vain uusia signaaleja strategiaprosessin rakennuspalikoiksi. Oletuksena on, että eri intressit synnyttävät erilaisia tavoitteita, ja kun erilaiset tavoitteet perusteluineen tuodaan avoimeen keskusteluun, syntyy luovia ristiriitoja ja näiden ristiriitojen kautta taas tilaisuus oppia jotain uutta. Samalla sitoutetaan toimijat prosessin sisällä tehtävien päätösten taakse ja tehdään heistä tavallaan muutoksen liittolaisia. Jotta kansalaiset saataisiin osallistumaan strategian muotoiluun, tarvitaan kansalaisprosessien ohjaajia – johtajia, jotka ottavat muutosagenttien roolin ja saavat tehtäväkseen käynnistää osaprosesseja ja niiden ympärille rakentuvaa kansalaiskeskustelua. Tehtävään sopii esimerkiksi innostunut, moderni kunnallispoliitikko, ja vuorovaikutuksen tilaksi sopivat niin tupaillat, infotilaisuudet kuin sähköiset foorumitkin – pääasia on,

että prosessiin osallistujat saavat tilaisuuden tutustua toistensa näkemyksiin ja niiden takaa löytyviin vaikuttimiin, ja etsiä diskurssin aiheuttaman ristipaineen keskeltä jaettuja intressejä ja pienimpiä yhteisiä nimittäjiä. Prosessin johtajat kirjoittavat jutulle juonen, mutta varsinaisen sisällön sille antavat kansalaiset. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 81–86.)

Markku Sotarauta näkee prosessuaalisen strategian keinona päästä ulos monet kunnat vanginneesta ”klassisen strategian ansasta” – jossa vaarallisinta on se, että kokemuksia ei voida riittävästi arvioida eikä niistä siten myöskään opita. Klassisen strategian ansassa olevassa kunnassa vallitsee liiallinen usko siihen, että a) suunnittelu ja toteutus on mahdollista erottaa toisistaan, b) että strategisen analyysin laatu johtaa kuin itsestään myös itse strategian laatuun, c) aiotun strategian laatu takaa sen toteutumisen, d) aiotun strategian taakse voidaan jo suunnitteluvaiheessa sitouttaa sen toteuttamiselle tärkeät ihmiset ja e) suunnitelmien laatijat, strategit, voidaan erottaa strategian toteuttajista eli sen operatiivisesta tasosta. (Sotarauta 1996, 223–224.)

Sotarauta kuitenkin painottaa, että vanhasta ansasta noustessa on täysin mahdollista joutua uuteen, ”prosessuaalisen strategian ansaan” – jolloin on käynyt niin, että on menty ääripäästä toiseen ja sorruttu vähättelemään tavoitteen painoarvoa. Prosessuaalisen strategian ansassa kaikkea, tavoitettakin, kohdellaan vain yhtenä prosessin osana ja välivaiheena, eikä muisteta sitä, että strategisen toiminnan tulee aina olla tavoitteellista toimintaa. Tällöin vallitsee liiallinen usko siihen, että a) prosessi hakee suuntansa itse, eikä tulevaisuuden ennakointiin tarvitse kiinnittää erityistä huomiota, b) toimintaympäristön yllätyksiin voidaan nopeasti reagoida ilman tulevaisuuden ennakointia ja, c) alhaalle kasvaa kokonaisuutta hyödyntäviä strategioita ilman johdon panosta. (Ibid., 241.) Prosessilähtöinen strategia ei siis ole itse itsensä keksivä viisasten kivi, joka vuorovaikutuksen laukaiseman lumipalloefektin voimalla vierii maaliinsa (tai, prosessin ollessa kyseessä, kohti sitä); yksittäisten asioiden pariin ei saa jäädä näpertelemään, vaan ne pitää aina saada lopulta osaksi kokonaisuutta.

## **2.2 Transaktionaalinen johtaminen (transactional leadership)**

Transaktionaalinen johtaminen näkee johtamisen eräänlaisena vaihdantana. Johtaja määrittelee, minkälaisen työsuorituksen hän alaisiltaan haluaa, ja alaiset saavat tuota suoritusta vastaan palkkion,

esimerkiksi palkan, bonusten ja ylennysten muodossa. Työsuorituksessa epäonnistuminen voi puolestaan johtaa rangaistukseen. Transaktionaalisessa johtamisessa alaiset, samalla kun sitoutuvat työnantajan kanssa tekemäänsä sopimukseen, luovuttavat työhön liittyvän määräysvallan johtajalle; organisaation sosiaaliset suhteet perustuvat tarkkaan komenna ja kontrolloi -tyyliseen käskytykseen. Transaktionaalisen johtamisen ihmiskuva on pelkistetyn rationalistinen. Alaiset motivoidaan rahalla ja etuuksilla; heidän toimintansa ehdollistuu palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. Työsuoritus on puhtaasti rationaalinen vaihtokauppa: ihmiset arvioivat, mitä sopimus heiltä vaatii ja mitä he siitä hyötyvät, ja toimivat sitten sen mukaan. Johtaja delegoi työsuorituksen, koska siitä on hänen mielestään hyötyä. Delegoinnissa alaiseen ei kuitenkaan sinällään luoteta, vaan hänen toimintansa pitää määritellä ja rajata syöttien ja sanktioiden avulla. Alaiselta odotetaan, että hän tekee niin kuin johtaja käskee ja määrittelee, ja hänen työnsä arvo lasketaan sen mukaan, miten määritellyt tavoitteet on lopussa saavutettu. Organisaation tehtävään sitoudutaan pelkästään työstä saavan henkilökohtaisen hyödyn kautta. (Bass & Avolio 1994, 10–15.)

### **2.3 Transformationaalinen johtaminen (transformational leadership)**

Transformationaalinen johtaminen on johtamisen muoto, jossa sitoutuminen syntyy inspiroiden ja kannustaen. Transformationaalinen johtaja delegoi työsuorituksen alaiselleen, koska luottaa tähän ja haluaa auttaa tätä kehittymään. Alainen puolestaan haluaa osoittautua luottamuksen arvoiseksi ja pyrkii johtajan esimerkkiä seuraten ylittämään odotukset. Tästä syntyy vuorovaikutus, jonka kautta molemmat osapuolet stimuloivat toisiaan ja muuttuvat työprosessin mukana; alaiset ikään kuin nousevat oman työsuorituksensa johtajiksi. Palkitseminen on tässäkin tapauksessa yksi keino motivoida työntekoon, mutta sitä paljon tärkeämmäksi muodostuu johtajan tarjoama esimerkki. Sen sijaan, että työprosessia lähestyttäisiin pelkkää hyötynäkökohtaa noudattaen, pohjaa hänen johtamistyyliinsä sekä suhteensa alaisiin arvoihin ja visioihin. Transformationaalinen johtaja on energinen ja innostava, hän laittaa itsensä likoon ja saa muut tekemään samoin. Siinä missä transaktionaalinen johtajuus huomioi lähinnä arjen ja yksityiskohdat, ja on siten lähempänä management-johtajuutta, transformationaalinen johtajuus keskittyy kokonaisuuksiin ja organisaation pitkän tähtäimen tavoitteisiin. (Ibid., 18–25.)

Transformationaalinen johtamisen nähdään liittyvän läheisesti karisman – jossain määrin vaikeasti määriteltävään – käsitteeseen. Karisma tulee kreikan kielen *kharishmatasta*, joka tarkoittaa jumalalta

saatua armolahjaa. Karismaattinen johtaja on tiivistäen sanottuna johtaja, joka saa johdettavissa aikaan omistautumista ja innostumista. Kets de Vries'n mukaan Karismaattisten johtajien voidaan sanoa olevan osittain sen ajan, jossa he toimivat, tuotteita; karismalle on yleensä enemmän tarvetta suurten muutosten aikana, jolloin ilmassa on kriisejä, uhkia ja epävarmuutta. Tästä syystä karismalla johtamista esiintyykin vähemmän vakaisissa ja toimivissa yhteiskunnissa. Karismaattiseen johtamiseen kuuluu kyky luoda järjestystä epäjärjestyksestä ja antaa turvaa epävarmuudesta kärsiville johdettaville. (Kets de Vries 1988, 237–239.) Avolio ja Gibbons ovat lähestyneet kysymystä karismasta elinkaariajattelun lähtökohdasta. Karismaattinen, toiminnallaan transformaation mahdollistava johtaja kehittää taitoaan innostaa ja sitouttaa samalla, kun hän kehittää itseään. Hänellä on taito johtaa asioiden ja ilmiöiden merkityksiä, ja tuon taidon hän ammentaa omasta elämäkokemuksestaan ja siitä, mitä hän on nähnyt ja oppinut. Koska karismaattista johtajaa kaivataan kipeimmin muutosten ja kriisien aikana, on hänellä tietysti enemmän annettavaa, jos hän kokenut niitä jo aiemmin ja ikään kuin ”ollut siellä”. Karisma on kiinni persoonallisuudesta, ja persoonallisuus kehittyy kokemusten myötä. (Avolio & Gibbons 1988, 279–284.)

## 2.4 Voimaannuttaminen

Voimaannuttaminen (empowerment) on prosessi, joka jakaa työpaikalla käytettävää päätäntävaltaa työntekijöille ja saa heidät osallistumaan työntekoa koskeviin päätöksiin. Se on epävirallista, vapaaehtoisuudelle perustuvaa ja paikallisella tasolla tapahtuvaa, yksittäisiä työntekijöitä ja ryhmiä koskevaa toimintaa. Lähtökohta on siten enemmän individualistinen kuin kollektivistinen. Sen sijaan, että se tapahtuisi ammattijärjestöjen kautta – prosessina, jossa työntekijöitä yritetään auttaa auttamaan itseään – voimaannuttamisessa on olennaista toiminnan vapaaehtoisuus. Sitä ovat ajaneet juuri työpaikkojen johtajat, jotka voimaannuttamalla alaisiaan pyrkivät saamaan heidät sitoutumaan paremmin työhönsä. Voimaannuttaminen auttaa johtajaa itseään johtamaan organisaatiota paremmin.

Wilkinson erittelee tapoja voimaannuttaa työntekijöitä. Keskeisimpänä muotona on *tiedonkulku*. Henkilöstön on katsottu sitoutuvan työhönsä paremmin, kun tiedonkulku ylhäältä alas toimii; jos työntekijät tuntevat johtajien päätösten taustat ja logiikan sekä sen ”missä mennään”. Yhtä lailla tärkeää on myös tiedonkulku alhaalta ylös; työntekijöiden tulisi voida ilmaista mielipiteensä ja murheensa vapaasti ja itsenäisesti, mukaan lukien myös sellaiset työpaikan asiat, jotka eivät suoraan

liity heidän omaan työsuoritukseensa. Toinen voimaannuttamisen muoto on alhaalta ylöspäin tapahtuva *ongelmanratkaisu*. Tällä voidaan viitata siihen, että alaisia rohkaistaan informoimaan esimiehiä työssään havaitsemistaan ongelmista ja epäkohdista. Tuotannollisessa työssä tämä voi esimerkiksi tarkoittaa, että työntekijöillä on mahdollisuus pysäyttää tuotantolinja, jos he huomaavat materiaalin olevan puutteellista; palveluammateissa työntekijät puolestaan voidaan voimaannuttaa tekemään esimerkiksi päätöksiä viallisten tuotteiden palautuksiin liittyen. Työntekijöiden riippumattomuutta voidaan viedä pidemmälle työtehtävien *riippumattomuutta* lisäämällä ja ottamalla käyttöön *tiimejä*, joille annetaan paljon valtaa johtaa omaa työsuoritustaan. Johtajat sopivat työntekijöiden tai tiimin – jos sellainen on käytössä – kanssa tavoitteet sille, mitä pitää saada valmiiksi, ja työntekijöistä itsestään sitten riippuu, miten tämä työ yksityiskohtiensa osalta tehdään. Ajatuksena on, että kun ihmisiin luottaa, he myös osoittautuvat luottamuksen arvoisiksi. Organisaation kyky ratkaista ongelmia ja mukautua muutoksiin paranee, ja kun johtajien ei tarvitse olla jatkuvasti läsnä työntekijöiden arjessa, heiltä säästyy enemmän aikaa suurten linjojen johtamiseen. (Wilkinson 1998, 40–56.)

Ketchum ja Trist (1992, 3–16) ovat tiivistäneet työhön sitoutumisen tärkeyden siten, että työprosessien muuttuessa yhä monimutkaisemmiksi myös niiden keskinäisriippuvuus kasvaa. Työ etenee vauhdilla ja vaatii niin paljon osaamista, että ongelmatilanteissa ei usein ole yksinkertaisesti aikaa saada esimiestä paikalle kertomaan, mitä pitäisi tehdä. On siis elintärkeää, että työntekijät osaavat valvoa omaa suoritustaan ja ennakoida mahdollisia ongelmia – ja tätä voidaan odottaa vain sitoutuneilta, voimaannuteilta työntekijöiltä.



### 3 Muutos

Muutos käsitteenä tarkoittaa sitä, että tila muuttuu joksikin toiseksi. Muutoksen lähdettä, tyyppiä tai tasoa ei tarvitse sisällyttää määritelmään, sillä muutos voi tapahtua suunnittelematta; muutos ilmenee sattumanvaraisesti, jatkuvana ja sopeutumisenä. Muutoksessa jokin asia tehdään eri tavalla. (Goodman & Kurke 1982, 2–3.) Maailma on aina ollut avoin muutokselle, eikä mitään ole määritelty ennalta. Muutoksesta käy esimerkkinä elollisen evoluutio luonnossa, mikä ihmisen kohdalla voidaan ymmärtää vaikkapa siirtymäksi puista tietokoneen ääreen. Tie on vienyt metsästäjä-keräilijöiden maailmasta maanviljelykseen, ja maanviljelyksen parista aina tehdastyöhön. Elämä ei ole ollut kiveen kirjoitettua tai ehdottoman pysyvää koskaan ennen, eikä se ole sitä jatkossakaan. Muutos on aina ollut läsnä eikä nykypäivän paljon puhutuissa muutoksissa, kuten siirtymisellä teollisesta yhteiskunnasta jälkiteolliseen, ole sinällään mitään ainutkertaista.

Muutoksen voimakkuuden ja tahdin, millä se nykyään tapahtuu, tunnustetaan sen sijaan olevan jotain uutta. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut sen, että tieto voi saavuttaa hetkessä maapallon joka kolkan, ja siten aiemmasta paikallisuudesta on tullut globaalia. Muutokset eivät ole läheskään aina käsinkosketeltavia, vaan voivat tapahtua aivan hyvin vaikka vain ihmisten mielissä. Tällöinkin muutos ulottuu organisaatioiden toimintaympäristöön, kun asiakkaiden ja äänestäjien sosiaaliset arvot ja kulutustottumukset muuttuvat. (Beckhard 1991, 1–2.)

Organisaatiossa läpikäytävän muutoksen Kanter on määritellyt sen uusien toimintamahdollisuuksien konkretisoitumisena. Näihin toimintamahdollisuuksiin voidaan lukea esimerkiksi uudet toimintatavat, uudet tuotteet tai ideat uusista markkinoista. ”Muutoksen arkkitehtuuriin” sisältyy uusien mallien suunnittelu ja konstruktio tai vaihtoehtoisesti vanhojen mallien käsitteellistäminen uudelleen, jotta uudet, toivottavasti tuloksettaammat toimet tulisivat mahdollisiksi. (Kanter 1983, 279.)

### 3.1 Muutostyypit

Goodman ja Kurke jakavat muutoksen pohjimmiltaan kahteen tyyppiin: suunniteltuun ja sopeutuvaan. *Suunniteltu* muutos on ennalta harkittua ja tähtää jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseen, siinä missä *sopeutuva* muutos on organisaation tai sen osien mukautumista ympäristöön; muutostyyppien välisenä vedenjakajana toimii siten se, lähteekö muutos organisaation sisäisestä vai ulkoisesta ärsykkeestä. Käsitteitä ei pidä ymmärtää toisistaan erillisinä, vaan ainakin jossain määrin päällekkäin asettuvina; suunniteltu muuttuminen voi lisätä kykyä sopeutua ja sopeutuvaisuus voi johtaa suunniteltuun muutokseen. (Goodman & Kurke 1982, 4.)

Andersonin jaottelussa muutostyyppejä on kolme: kehityksellinen, transitionaalinen ja transformationaalinen. *Kehityksellinen* muutos (developmental change) on kyseessä silloin, kun jotain pyritään tekemään paremmin tai enemmän – jotain olemassa olevaa siis parannetaan tai korjataan. Tällaisessa tapauksessa muutoksen johtajilla on tarvittavat tiedot organisaation ja toimintaympäristön välisestä vuorovaikutuksesta ja he tietävät melko tarkalleen, kuinka päämäärä saavutetaan. Muutostilanteissa vallitsevaa epävarmuutta on melko vähän, ja johtajien tärkein tehtävä onkin saada organisaation jäsenet vakuuttuneiksi siitä, miksi rimaa täytyy korottaa entisestä. Henkilöstökoulutus on käypä esimerkki kehityksellisestä muutoksesta. *Transitionaalinen* muutos on astetta monimutkaisempi. Olemassa olevaa ei pelkästään paranneta, vaan se pitää korvata jollain kokonaan uudella. Johtajille transitionaalisen muutoksen johtaminen on projektinomaista: sitä varten on laadittu budjetti ja aikataulu, ja myös tulokset ovat usein luonteeltaan konkreettisia. Epävarmuutta esiintyy, mutta se on hallittavissa verraten helposti, koska johtajat tietävät, mihin organisaatiota pitää viedä. Muutoksen kriittisin vaihe on analysoida se, miten vanha, muutosta tarvitseva tila, ja uusi, haluttu tila eroavat toisistaan. Tämän analyysin pohjalta voidaan arvioida, mitä osia vanhasta voidaan viedä uuteen, mitä tulee jättää pois, ja mitä pitää luoda kokonaan tyhjästä. Muutoksessa onnistutaan parhaiten johtamalla sitä kahtaalta – sekä operationaalisella että muutoksen strategisella tasolla. Siten yksi puoli pitää huolta organisaation toimintojen tehokkuudesta ja toinen siitä, että muutos etenee haluttuun suuntaan.

Muutoksen lajeista kaikkein vaikein on *transformationaalinen* muutos. Siinä ei enää riitä, että jotain olemassa olevaa toimintoa parannetaan, tai että siirrytään tasolta A tasolle B. Transformationaalinen muutos vaatii muutosta kokonaisessa organisaatiokulttuurissa ja ihmisten käyttäytymisessä. Toimintaympäristö on muuttunut, tai on muuttumassa, niin perin pohjin, että vaaditaan ajattelutavassa

syvällistä muutosta jo siksi, että voitaisiin keksiä edes se, millä nykyinen tila pitäisi korvata. Muutosprosessi ei ole siinä määrin hallittavissa kuin kahdessa toisessa muutostyyppissä, vaan johtajat voivat korkeintaan vaikuttaa siihen. Koska muutoksen pitää tapahtua nimenomaan organisaatiokulttuurissa ja ihmisten omassa ajatusmaailmassa, ei johtajan kuulukaan pyrkiä hallitsemaan siitä – tai muussa tapauksessa prosessin luovuus kärsii. Transformationalisessa muutoksessa toimijoiden tie kulkee monen mutkan kautta, mille on kolme syytä. Ensinnäkään alussa ei voida tietää, mihin ollaan matkalla; kun haluttu tila – eli se, jolla entinen korvataan – keksitään, on muutos jo käynnistynyt, joten suuntaa pitää luonnollisesti muuttaa tai ainakin tarkentaa. Toisekseen ihmisten tuntema epävarmuus on hyvin vahva, joten heidän sitoutumisestaan tai suorituksistaankaan ei voida olla varmoja. Yhtä lailla on mahdotonta tietää etukäteen, milloin prosessi on valmis ja kuinka paljon työtä se vaatii. Kaikki selviää vasta muutoksen edetessä. (Andersson 2001, 31–50.) Lienee siis perusteltua todeta, että aiemmassa luvussa kuvailtu prosessistrategian malli tähtää nimenomaan transformationalisen muutoksen aikaansaamiseen.

### **3.2 Kuntaliitos**

Kuntaliitos on tilanne, jossa kaksi tai useampi organisaatio yhdistyy uudeksi organisaatioksi. Organisaatiomuutoksen tyyppinä sille voidaan hakea vertailukohtaa yrityspoolen – akateemista huomiota verraten paljon osakseen saaneista – yritysostoista ja yritysfuusioista. Koska yritysten ja kuntien perustehtävä ja olemassaolon peruste eroavat toisistaan merkittävästi, ei niitä voida tietenkään suoraan verrata toisiinsa, mutta kaikkein olennaisin muutoksen laatua kuvaava elementti on niissä sama: monesta tulee yksi. Cartwrightin ja Cooperin (1992, 30–35) mukaan yritysostot (acquisition; jokin yritys ostaa riittävän määrän toisen yrityksen osakkeita saadakseen siitä joko omistajuuden tai määräysvallan itselleen) ja yritysfuusiot (merger; kaksi yritystä päättää yhdistyä vapaaehtoisesti, teoriassa tasa-arvoisina kumppaneina mutta käytännössä usein enemmän tai vähemmän epätasa-arvoisina) eroavat muunlaisista organisaatiomuutoksista kolmen aspektin perusteella. Niiden edustaman muutoksen hitaus, mittakaava ja osapuolten kokeman tuntemattomuuden määrä ovat aivan toista luokkaa kuin muissa suuren kokoluokan organisaatiomuutoksissa. Yhteensulauttamisessa ei ole kyse pelkästä uudelleenjärjestämisestä.

Haveri ja Majoinen ovat kuvanneet, millainen kuntaliitos on muutosprosessina. Heidän mukaansa kuntien yhdistymisen ensimmäinen perusedellytys on riittävän voimakkaan epävarmuuden syntyminen; näkyvillä pitää olla jokin uhka, josta ei voida enää siihenastisilla keinoilla selviytyä. Epävarmuuden aiheuttajan täytyy olla sellainen, että ainakin kuntien keskeiset johtajat tunnistavat sen. Onkin merkille pantavaa, että muutoksen – kuntaliitoksen – johtajien mielestä kuntaliitos on nimenomaan strateginen valinta. Suurimpana yksittäisenä epävarmuuden aiheuttajana näyttäytyvät taloudelliset ongelmat, jotka usein näkyvät yksiselitteisesti numeroiden muodossa. Toisena kuntaliitoksia selittävänä tekijänä myös kunnan omien vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen nousee esiin: voi olla pelkoa, että oma ääni ei enää kuulu kotiseudulla tai valtakunnassa, mihin sitten pyritään vastaamaan kunnan kokoa kasvattamalla.

Haverin ja Majoinen tutkimien kuntien liitoksille on ollut niin ikään yhteistä, että niitä on kypsytelty kauan, eikä ajatus kuntien yhdistämisestä ole syntynyt hetkessä. Samoin kuntaliitosten alullepanijat ovat yleensä olleet luottamushenkilöitä. Alussa tarvitaan poliittista tahtoa, jonka saavuttamiseksi luottamushenkilöiden on ollut paremmat edellytykset kuin virkamiehillä. Toisin kuin virkamiehillä, kunta ei myöskään ole heidän työnantajansa, eikä heidän sen vuoksi ole tarvinnut alussa pohtia oman työpaikkansa tulevaisuutta, ja tästä syystä kunnanvaltuutettujen on – yleisesti ottaen – ollut henkilökohtaisesti helpompi lähteä käynnistämään muutosta. Siinä missä luottamushenkilöt tekevät aloitteen, nousevat virkamiehet suurempaan rooliin kuntaliitoksen edetessä. Heidän vastattavakseen jäävät muutosprosessin konkretia ja käytännön toimenpiteet.

Muutoksen läpiviemisessä on ollut olennaista lisäksi mielikuvien merkitys; muutosta ei voida tavoitteena saavuttaa turvautumalla yksin faktoihin, kuten taloudellisiin realiteetteihin. Tämä johtuu osin rationaalisen päätöksenteon luonnollisista rajoitteista: koska muutos on aina eräänlainen askel tuntemattomaan – eikä kukaan voi varmuudella kertoa, kuinka asiat tarkalleen ovat tulevaisuudessa – voidaan vastapuolen esittämät ”faktat” ja niiden objektiivisuus aina jostain näkökulmasta kiistää ja kyseenalaistaa. Oma kunta ja sen itsehallinto on monelle – niin virkamiehille, luottamushenkilöille kuin tietysti tavallisille kuntalaisillekin – jollain tapaa läheinen ja henkilökohtainen asia, johon liittyy runsaasti tunteita. Sen vuoksi kuntaliitoksiin johtaneissa muutosprosesseissa on ollut tärkeää, että myös mielikuvat on otettu huomioon. Erityisesti on pitänyt huolehtia siitä, että muutos näyttäytyy tasavertaisena toimintana; vältetään antamasta vaikutelmaa, että muutoksessa on voittajia ja häviäjiä.

Kuntaliitos-käsitettäkin on vältetty – sen sijaan on puhuttu muun muassa ”jälleenyhdistymisestä” tai ”uuden kunnan perustamisesta”. (Haveri & Majoinen 2000, 64–70.)

#### **4 Kokemusmaailma**

Filosofisessa käsitteistössä kreikan kielestä juontuva ’empiirinen’, eli kokemusperäinen, on muodostanut vastaparin ’rationaaliselle’ eli järkiperaiselle. Empiirinen ja rationaalinen tieto eritellään latinaksi ’a posteriori’ ja ’a priori’ – ennen kokemusta ja kokemuksen jälkeen. John Locke erotti toisistaan ulkomaailman olioiden vaikutukseen perustuvan ulkoisen havainnon ja ihmismielen omia tiloja tarkkailevan sisäisen havainnon. Immanuel Kantin filosofian olennainen teesi sen sijaan oli, että ulkoinen kokemus ei ole luonteeltaan pelkästään passiivista vaikutteiden ottoa, vaan omaan mieleen sisäänrakennetut havainnon muodot (esimerkiksi aika ja avaruus) ja ymmärryksen kategoriat (esimerkiksi syy ja seuraus) jäsentävät tietoamme. Tietomme ei Kantin mukaan siten kohdistu ”olioihin sinänsä”, vaan ilmiöihin eli fenomeeneihin. (Niiniluoto 2002, 10–11.)

Kantin ajattelun pohjalta on syntynyt fenomenologia, jonka perustajana voidaan pitää Edmund Husserlia. Fenomenologia tutkimussuuntauksena pyrkii tutkimaan tietoisuuden rakenteita havaintokokemuksena. Husserl määritteli tieteen tarkoituksiksi tutkia ’noemaa’, jolla hän tarkoittaa sitä tietoisuuden osaa, joka sijaitsee itse tietoisuudessa. Jos esimerkiksi tarkastelemme kukkaa, syntyy verkkokalvollemme ainoastaan aistimuksia vihreästä varresta eri sävyissään ja valkoisesta kukasta. Fenomenologiassa tutkitaan nimenomaan sitä, miten visuaalinen havainto ilmenee meille spatiaalisenä, kolmiulotteisena esineenä ja miten annamme sille tietoisuudessamme nimen ’voikukka’.

Fenomenologiassa korostuu havainnoijan näkökulma suhteessa todellisuuteen. Noema on siten se osuus tiedostettavasta kohteesta, joka on kokonaan lähtöisin tietoisuudestamme. Jos näemmä hallusinaation voikukasta, vaikuttaa se mielestämme yhtä todelliselta kuin oikeakin. Olennaisinta on siis se, miten ihminen kokee ympäristön ja todellisuuden. Tästä koetusta käytän työssäni käsitettä kokemusmaailma. (Husserl 1995.)

Bradleya mukaillen kokemukselle voidaan antaa käsitteenä kaksi erilaista merkitystä. Ensimmäinen merkitys koskee niitä tapahtumia menneisyydessä, jotka ovat tehneet henkilöstä sen, joka hän on.

Tällainen kokemus kerääntyy ajan myötä ja vaikuttaa siihen, miten reagoimme uusiin tapahtumiin. Sitä voidaan kutsua formatiiviseksi tai diakroniseksi kokemukseksi – se on jotain, joka on sattunut aiemmin ja joka muokkaa käyttämistämme uusissa tilanteissa. Toinen merkitys kokemukselle koskee sitä, mikä tapahtuu tässä ja nyt. Jotta kokemuksesta tulisi formatiivinen, täytyy se ensin prosessoida nykyhetkessä, jossa kokemus on luonteeltaan välitön. Välittömät kokemukset ovat monitahoisia, ja saman tien kun ne tapahtuvat, niistä unohtuu tai suodattuu pois suuri osa siitä, mitä on juuri koettu. Välittömät kokemukset ovat myös selvästi henkilökohtaisempia kuin formatiiviset kokemukset, joita on ehditty jo purkaa ja käsitellä – tämä tarkoittaa sitä, että ne eivät avaudu samalla tavoin ulkopuolisille. Välittömät kokemukset ovat täynnä sitä, mitä henkilö kuvittelee, haluaa tai muistaa; niitä on vaikeaa pukea sanoiksi, ainakaan tarkasti. (Bradley 2005, 7–8.)

Kokemus on siten se jälki, jonka jonkin tietyn prosessin läpikäyminen jättää yksilöön. Kokemus voi olla joko myönteinen tai kielteinen. Välittömät, jonakin hetkenä tapahtuvat kokemukset käsitellään myöhemmin, ja ajan kanssa niistä opitaan jotain. Se, onko oppimisen tuloksena syntynyt jälki positiivinen vai negatiivinen, vaikuttaa siihen, miten yksilö suhtautuu tilanteisiin – siis kokee ne – jatkossa.

#### **4.1 Organisaatiokulttuuri**

Kokemusmaailma ja opitut asiat, niin myönteiset kuin kielteisetkin, luovat mukanaan kulttuuria. Se on sosiaalinen tuotos, joka on muovautunut kulttuurin omaksuneen ryhmän jäsenten kokemuksista. Schein (1987, 23–25) on korostanut, että kulttuuri tulisi terminä rajata koskemaan oletuksia ja uskomuksia, joita ei sinällään tiedosteta, vaan jotka organisaatioon kuuluvat ovat alkaneet ottaa itsestään selvänä. Kulttuuri ilmenee toki näkyvinä, konkreettisina asioina sekä kirjoitettuinä ja ääneen lausuttuina arvoina tai visioina, mutta olemukseltaan se on kuitenkin jotain, jota ei pueta sanoiksi. Kulttuurista on sen vaikutuspiiriin kuuluville tullut niin olennainen osa arkea ja kanssakäymistä, että he eivät ehkä osaa itse siitä heiltä kysyttäessä edes määritellä.

Tässä määritelmässä organisaatiokulttuurilla on kolme tasoa: artefaktit, arvot ja perusoletukset. *Artefakteilla* Schein tarkoittaa ihmistyön aikaansaannoksia, jotka voivat olla niin fyysisiä kuin sosiaaliakin. Taide ja teknologia ovat molemmat artefakteja; ne ovat asioita, jotka näkyvät ja

kuuluvat. Vaikka artefaktit ovat sellaisenaan havaittavia asioita, on niiden tulkitseminen ja selittäminen usein hankalampaa – johtuen siitä, että ne kuvastavat jotain syvempää. Ensisijassa ne heijastelevat kulttuurissa vallitsevia *arvoja* eli sitä, miten asioiden jonkun mielestä ”tulisi olla” organisaation jäsenten mielestä, suhteessa siihen, miten ne todellisuudessa ovat. Kun organisaatio joutuu kokonaan uuden tilanteen eteen, se joutuu pohjaamaan päätöksenteossa siihen, mitä joku organisaation jäsen – usein sen johtaja – on aiemmin oppinut. Tällaisessa tilanteessa johtajan esittämä ratkaisu, arvo, voidaan kyseenalaistaa; sitä tutkiskellaan ja siitä keskustellaan. Kun se on havaittu käytännössä toimivaksi ja oikeaksi, siitä tulee *perusoleetus*. Sen oikeellisuutta aletaan pitää organisaatiossa itsestään selvänä ja se ohjaa jatkossa toimijoiden käyttäytymistä. Kun toimintamalli on tällä tavoin sisäistetty, on siitä samalla tullut osa organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. (Schein 1987, 31–38.)

Todetun perusteella voidaan sanoa organisaatiokulttuurin olevan tärkeä osa johtajuutta. Kulttuuri ilmenee työpaikalta löytyvänä hiljaisena tietona ja muuna arvokkaana käytännön kokemuksena, mutta se voi olla yhtä lailla myös piileviä ennakkoluuloja ja luutuneita käytäntöjä. Jos sisäistetty perusoleetus toimii ja tarjoaa vastaukseen kohdattavaan ongelmaan, on kaikki hyvin – mutta jos se ei toimi ja estää uusien vastauksien löytymistä, on sitä muutettava. Johtajan täytyy löytää, mikä osa organisaatiokulttuurissa on muodostunut haitalliseksi ja sitten esimerkillään näytettävä uusi suunta. Samalla tavoin, useamman organisaation yhdistyessä – kuten käy kuntaliitoksessa – niiden sisältä löytyy poikkeuksetta joitain toisilleen vieraita perusoletuksia.

Hofsteden ajattelussa kulttuuri näyttäytyy puolestaan ennen kaikkea mielen ohjelmointina. Meistä jokainen kuljettaa mukanaan käyttäytymismallia, jonka hän on lapsena sisäistänyt ja jota ei voi pyyhkiä pois. Tämä pitää ottaa huomioon myös ajateltaessa oppimista: tiettyjen kulttuuristen mallien vakiinnuttua yksilön mieleen hänen pitää poisoppia ne ennen kuin hän voi oppia mitään niistä poikkeavaa – ja kyseisenlainen poisoppiminen on varsinaista oppimista vaikeampaa. Henkinen ohjelmointi pohjaa sille sosiaaliselle ympäristölle – perheelle, suvulle ja muulle lähiympäristölle – jossa yksilö on kasvanut ja jonka osana hän on hankkinut elämäkokemuksensa. Kulttuuri on siis opittua, eikä geneettisesti perittyä, determinististä. Hofstede painottaa, että käyttäytymisemme määräytyy vain osittain henkisen ohjelmointimme kautta; me kaikki voimme poiketa siitä ja toimia toisin, odottamattomasti. Kansakuntien kulttuureista voidaan siten hakea vastausta vain sille, minkälainen käyttäytyminen on todennäköistä ja ymmärrettävää. (Hofstede 1992, 18–40.)

Organisaatiokulttuurit eroavat kansallisista kulttuureista ennen kaikkea siten, että ne koskevat pääasiassa käytäntöjä arvojen sijaan. Arvot, kansallisen kulttuurin olennaisin ilmenemismuoto, opitaan lapsuusvuosina, kun käytäntöihin – jotka siis vain heijastavat arvoja, ja organisaatioissa yleensä juuri niiden perustajien arvoja – taas omaksutaan sosiaalistumalla johonkin tiettyyn organisaatioon, yleisimmin työpaikkaan. Arvot ovat sitä, kuinka asiat nähdään; käytännöt ovat sitä, kuinka ne nähdyn perusteella tehdään. Jonnekin näiden välimaastoon sijoittuu ammattien kulttuurinen taso – se mihin sosiaalistutaan koulun ja opiskelun kautta, eräänlainen ammatti-identiteetti siis. (Hofstede 2001, 393–394.)

Organisaatiokulttuurien eroja tutkiessaan Hofstede on löytänyt kuusi eri ulottuvuutta, joiden kautta kulttuuri määrittyy. Ulottuvuuksista *ensimmäinen*, prosessikeskeinen vastakohtanaan tuloskeskeinen kertoo, arvostetaanko organisaatiossa enemmän keinoja vai päämäärää. Prosessikeskeisessä kulttuurissa kartetaan riskejä ja tarraudutaan rutiineihin, kun taas tuloskeskeisyydelle on tyypillistä, että uudet tilanteet nähdään kiinnostavina haasteina ja että organisaatiossa toimiville on luontevaa antaa työhönsä suurin mahdollinen panoksensa – mikä voi johtaa kiusaukseen nähdä edellinen automaattisesti huonompana ja jälkimmäinen parempana kulttuurina. Näin asia ei kuitenkaan aina ole, vaan lääketeollisuus on esimerkki alasta, jossa rutiineihin ja prosesseihin keskittyminen kuuluu olennaisena osana toimintaan. Ulottuvuus *kaksi* sen sijaan vastaa kysymykseen, onko organisaatio *ihmis- vai työlähtöinen*: ihmislähtöisessä organisaatiossa työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän hyvinvointinsa otetaan huomioon, kun taas työlähtöisessä organisaatiossa toimivien mukaan työnantaja kiinnostaa vain ja ainoastaan heidän työsuoritteensa. Tämä vastakkaisuus linkittyy yhtäältä läheisesti leadership–management-problematiikkaan, mutta eroaa toisaalta olennaisesti siinä suhteessa, että leadership ja management voidaan perustellusti nähdä erillisinä ulottuvuuksina (Blake & Mouton 1964, 142–180) – siinä missä organisatorinen ihmis-/työlähtöisyys ovat pikemminkin saman ulottuvuuden kaksi eri ääripäätä. Toisin sanoen yksittäinen johtaja voi olla sekä ihmis- että työlähtöinen, mutta organisaatiot ovat yleensä jompaakumpaa.

*Kolmas* ulottuvuus tarkastelee organisaation jäsenten *identifioitumista*: onko heidän samastumiskohteenaan yritys, jossa he ovat töissä, vai työtehtävät, joita he tekevät. Jos yksilö samastuu yritykseen, hän tuntee organisaationsa normien koskevan sekä hänen koti- että työtilannettaan; hän



tuntee, että yritys huomioi yhtä lailla hänen taustansa kuin pätevyytensäkin. Työtehtäviin samastuvat eivät tunne samoin, vaan haluavat pitää yksityiselämänsä erillään työelämästä ja olettavat työnantajan olevan kiinnostunut ainoastaan heidän pätevydestään ja taidoistaan – tyypillisesti he ovat yritykseen samastuvia korkeammin koulutettuja ja tarkastelevat uraansa pitemmällä tähtäimellä. Peter Drucker lienee ensimmäinen tähän eroavaisuuteen huomiota kiinnittänyt; Druckerin ”tietotyöläinen” näkee olevansa pikemmin työnantajansa kumppani kuin tämän palveluksessa, ja sitoutuu vain niin pitkäksi aikaa kuin hän tuntee ammatillisten tarpeidensa tulevan tyydytetyiksi (Ks. esim. The Economist 1.11.2001).

Hofsteden *neljäs* ulottuvuus koskee järjestelmään *avoimuutta tai sulkeutuneisuutta*. Avoimen järjestelmän organisaatiossa tulokkaat ja ulkopuoliset otetaan avoimin mielin vastaan, eikä uutta koeta niinkään uhkana kuin mahdollisuutena. Suljetussa järjestelmässä tilanne on päinvastoin; siellä koetaan, että vain tietyn tyyppiset ihmiset voivat sopia organisaatioon ja ulkopuoliseen suhtaudutaan epäilevästi. Tämä ulottuvuus kuvaa erityisesti viestinnän ilmapiiriä. Ulottuvuuksista *viides* viittaa organisaation sisäisten rakenteiden valvontaan. Löyhästi valvotussa organisaatiossa kokousten aikataulut ovat suurpiirteisiä, työstä voidaan vitsailla eivätkä kustannukset ole samanlaisen valvonnan alla kuin tiukasti valvotuissa organisaatioissa – vaikutus ulottuu myös pukeutumis- ja käyttäytymisnormeihin. *Kuudes* ulottuvuus puolestaan heijastaa sitä, kuinka joustavia organisaatiossa yleensä ollaan omien sisäisten normien suhteen. Käytännönläheiset kulttuurit ovat asiakas- tai markkinalähtöisiä ja kiinnittävät huomion ennemmin tuloksiin kuin menettelytapoihin, siinä missä normatiiviset kulttuurit painottavat omaa normistoaan ja sisäistämäänsä toimintaetiikkaa. Ensiksi mainittu on jälkimmäistä valmiimpi joustamaan ympäristön vaatimusten muuttuessa. (Hofstede 2001, 393–404.)

## **4.2 Konfliktit**

Konflikti on olemassa aina, kun ilmenee yhteen sovittamatonta toimintaa; toiminta, joka ei käy yksiin jonkin toisen toiminnan kanssa ja siten jollain tavoin estää, häiritsee tai rikkoo sitä, synnyttää konfliktin. Konflikti voi esiintyä yksilö-, ryhmä- tai vaikkapa valtioiden välisellä tasolla. Sen ei tarvitse välttämättä olla luonteeltaan *tuhoisa* (destruktiivinen), vaan myös *tuottoisa* (produktiivinen) konflikti on mahdollinen – näin käy tilanteessa, jossa kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen ja tuntevat saavuttaneensa konfliktin seurauksena jotain.

Konfliktin syntyminen voidaan puolestaan selittää viiden perusongelman pohjalta. *Ensimmäinen* ongelma koskee voimavaroja; toimijat kiistelevät resurssien hallinnasta, oli kyseessä sitten ruoka, raha tai valta. *Toisena* ongelmana ovat harmit ja mieltymykset. Tällöin yhden toimijan haluama asia on jonkin toisen mielestä haitallinen, eikä hän siksi halua sitä toteutettavan – tällainen konflikti syntyy esimerkiksi silloin, kun seinänaapureista yksi haluaisi opetella pianonsoittoa ja toinen nukkua. *Kolmannen* ongelmaryhmän konfliktit liittyvät sen sijaan arvoihin. Toimijoilla on erilainen näkemys siitä, miten asioiden tulisi olla ja siitä, mikä on oikein ja mikä väärin; tyypillisestä arvokysymyksestä käy muun muassa abortti. *Neljännän* ryhmän ollessa kyseessä konflikti luodaan uskomuksista eli siitä, miten asiat ovat. Toimijat ovat eri mieltä faktoista, todellisuuden luonteesta tai siitä, millä tavoin asiat vaikuttavat toisiinsa. *Viides* ongelmaryhmä puolestaan synnyttää konfliktin osapuolten keskinäisestä suhteesta. Molemmat osapuolet voivat haluta dominoida vuorovaikutusta – tai sitten vain tulla dominoiduksi ja luovuttaa määräysvallan toiselle. (Deutsch 1973, 10–17.)

De Bono on rajannut neljä eri syytä sille, miksi ihmiset ovat asioista eri mieltä. *Ensinnäkin* he voivat nähdä asiat eri tavalla. He joutuvat toimimaan samassa tilanteessa, mutta heidän roolinsa voivat olla kovin erilaiset, kuin myös yhtä lailla heidän tietämyksensä, kokemuksensa tai kulttuurit, missä he ovat kasvaneet. *Toisekseen* ihmiset voivat haluta eri asioita. Heidän arvonsa, periaatteensa ja toimintatyyliensä voivat olla keskenään kilpailevia, minkä vuoksi he toimiessaan tavoittelevat eri päämääriä. *Kolmantena* tekijänä on se, että monien ihmisten ajattelutapa voi rohkaista heitä olemaan eri mieltä. De Bono korostaa kielen merkitystä – sitä, miten kieli on alun perin viestinnän eikä ajattelun väline, minkä vuoksi on luonnollista, että ajatukset muuttavat merkitystään tai jäävät vajavaisiksi silloin, kun niitä aletaan pukea sanoiksi. Ihmiset eivät tunnetusti aina tarkoita, mitä sanovat. Samalla tavoin jotkin käsitteet voivat leimautua tai saada niin vahvan arvolatauksen, että voi olla vaikea suhteuttaa niitä oikein – moni asia voi olla tiettyyn pisteeseen asti myönteinen, mutta siitä eteenpäin haitaksi. De Bono on nimennyt ilmiön ”suolakäyräksi”: sopiva määrä suolaa parantaa ruuan makua, mutta liika suola pilaa sen. Toimijat voivat olla täysin samaa mieltä jonkin keinon tai tavoitteen tarpeellisuudesta, mutta ymmärtävät toisensa aivan väärin, kun pitää keskustella, missä olosuhteissa sitä sovelletaan. *Neljäntenä* tekijänä ihmisten myös oletetaan olevan eri mieltä. Haluttuja asioita on kaikissa sivilisaatioissa viety eteenpäin taistelemalla sen puolesta, mikä on itselle ollut pyhää.

Sankaruuteen on aina liitetty itsestään selvästi heikkojen puolustaminen ja pahantekijöiden vastustaminen, ja tällaisiin konflikteihin on yleisesti totuttu kannustamaan. (De Bono 1985, 47–78.)

Morgan on selittänyt organisaatiossa syntyviä konflikteja kolmen eri intressialueen – *työtehtävän, uran ja työelämän ulkopuolelta tulevien intressien* – välisillä jännitteillä. Intressien välinen tasapaino on useimmiten epävakaa ja tilanteet, joissa kaikki kolme ovat yhteneväisiä, ovat harvinaisia; esimerkiksi pitkäaikainen uurastaminen jonkin tietyn toimenkuvan parissa voidaan kokea ”jämähämisenä”, jolloin se on ristiriidassa yleisten urasuunnitelmien kanssa, ja liikaa aikaa vievänä, jolloin se on samalla ristiriidassa perhe-elämän, harrastusten ja mahdollisten luottamustoimien kanssa. Ristiriita työelämän ulkopuolelta tulevien intressien kanssa voi liittyä myös arvoihin tai uskomuksiin – kuten vaikkapa tilanteessa, jossa ravintolan ovimikko saa työnantajaltaan mielestään moraalisesti kyseenalaisen ohjeen olla päästämättä sisään johonkin vähemmistöryhmään kuuluvia ihmisiä. Morganin mukaan epätasapaino intressialueiden välillä on yksi syy siihen, miksi rationaalinen päätöksenteko organisaatioissa on niin harvinaista; toimijat ovat yksinkertaisesti intressien ristipaineessa. Samalla tavoin avain organisaatiossa esiintyvien konfliktien sovitteluun löytyy siitä, että organisaation jäsenet ensinnäkin tiedostavat toisiltaan löytyvien intressialueiden asymmetrian ja sen, että kaikki asiat eivät voi olla kaikille yhtä tärkeitä. (Morgan 1997, 161–162.)

Cartwright ja Cooper ovat tutkineet yritysostojen vaikutusta ostettujen osapuolten henkilöstöjen mielialoihin, ja havainneet viisi erityistä huolenaihetta. *Ensinnäkin* vanha identiteetti menetetään; sulautuminen osaksi uutta organisaatiota merkitsee vanhan, tutun organisaation hautaamista, ja sen mukana joudutaan hautaamaan myös entinen status, sitoutuminen ja mahdollisesti saadut tulevaisuudenlupaukset. *Toisekseen* tiedonpuute ja levottomuus suhteessa uranäkymiin, palkitsemiseen, työtappoihin ja esimerkiksi oman työpisteen fyysiseen sijaintiin aiheuttavat murhetta – ihmiset eivät yksinkertaisesti tiedä varmuudella, mitä heille tulee tapahtumaan, eivätkä siedä kyseistä epävarmuutta. *Kolmantena* oma selviytyminen voi muodostua pakkomielteeksi, kun entisen statuksen ja arvovallan ylläpitämisestä tulee kaikkea muuta tärkeämpää; monet johtajat pelkäävät viestiä ulospäin mitään, mikä voitaisiin tulkita haavoittuvuudeksi, muutosvastarinnaksi tai uuteen organisaatioon sopimattomuudeksi, ja joutuvat näyttäytymään kovempina kuin ehkä ovatkaan.

*Neljäntenä*, uudesta organisaatiosta omasta aloitteestaan lähtevien menetys saa jäljellejääneet usein vihaisiksi ja katkeriksi; he kokevat oman työtaakkansa kasvavan, minkä lisäksi kyvykkään ja työhönsä sitoutuneen työtoverin tai esimiehen lähteminen voi merkitä tärkeän ammatillisen esimerkin tai roolimallin menettämistä. *Viidentenä*, muutokset työpaikalla vaikuttavat perhe-elämään – ja erityisesti silloin, kun ne koskettavat omaa taloudellista asemaa tai työpisteen fyysistä sijaintia. Samalla tavoin statuksestaan kiinnipitävien työntekijöiden pakkomielteinen tarve todistaa omaa organisatorista arvoaan johtaa aiempaa rutkasti pitempiin työaikoihin ja heikentää heidän perhe-elämänsä laatua. (Cartwright & Cooper 1992, 44–45.) Kaikkiin viiteen kohtaan vaikuttaa toki se tekijä, että organisaatioiden yhdistymisissä on myös tapauksia, joissa verrattaessa tulevaa menneeseen tuleva näyttäytyy houkuttelevampana ja mahdollisuutena parempaan – kun taas pysyminen menneessä olisi sen sijaan ollut uhka ja epävarmuuden aiheuttaja. Näissä tapauksissa muutoksen tuomat murheet jäävät jo alun perin varsin lieviksi.

### **4.3 Käsittely**

Käsittely (coping) viittaa niihin keinoihin, joiden avulla epävarmuuden ja konfliktien kokija selviää niistä. Se voidaan määritellä yksilön ongelmanratkaisuyritykseksi tilanteessa, jolla on suuri merkitys hänen hyvinvoinnilleen. Käsittelyssä yksilön kokemana tunnetila on ensisijainen, ja se voi koskea niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. Käsittely voi liittyä uhkaaviin ja turhauttaviin tilanteisiin, mutta yhtä lailla myös tilanteisiin, joista selviäminen antaa mahdollisuuden kokea onnistumisen ja ilahtumisen tunnetta. Prosessina sille on tunnusomaista mukautumisen tarve – käsittely ei ole automaattista, rutiineihin perustuvaa toimintaa, vaan se liittyy tilanteisiin, joissa lopputulos on epävarma ja joissa lähestytään yksilön mukautumiskyvyn rajoja. (Lazarus et al 1974, 250–251.)

Alexander George on tutkinut, millaisiin stressitilanteisiin poliittiset päätöksentekijät työssään joutuvat ja millaisia käsittelystrategioita he niissä käyttävät. Stressitilanteet syntyvät kolmesta rationaalista päätöksentekoa rajoittavasta tekijästä. Tilanteesta ei ensinnäkään ole saatavilla tarpeeksi informaatiota, eikä vaihtoehtoisia toimintamalleja ja niiden seurauksia voida olemassa olevan informaation pohjalta myöskään arvioida riittävästi. Kumpaakin ongelmaa voidaan lievittää keräämällä lisää tietoa – mahdollistamalla avoin tiedonkulku liittyen niihin asioihin, joista voidaan joutua tekemään päätöksiä, sekä parantamalla vaihtoehtoisten toimintamallien tunnistamista ja arviointia.

Luonteeltaan kolmas stressitilanne muodostuu kilpailevien, toistensa kanssa ristiriitaisten arvojen yhteen sovittamisesta. Tästä ristipaineesta selvitäkseen päätöksentekijä voi soveltaa kolmea tyyliä. Hän voi pyrkiä välttämään konfliktin erilaisten puolustusmekanismien avulla: kyseeseen voivat tulla muun muassa sen edessä perääntyminen, sen kieltäminen tai sen synnyttämän mielipahan heijastaminen muihin toimijoihin. Näitä ei kuitenkaan pidä nähdä pelkästään siten, että niihin turvautumalla ainoastaan mukaudutaan vallitsevaan tilanteeseen, vaan niillä voidaan yhtä hyvin voittaa aikaa; päätöksentekijä voi niiden avulla koota itseään ja kehittää samalla rakentavampia, pitemmän tähtäimen käsittelystrategioita, joihin turvautua myöhemmin, mukaan lukien tiedonkeruun, ennalta suunnittelun tai rooliharjoittelun.

Vaihtoehtoisesti kilpailevista arvoista aiheutuva konflikti voidaan myös yrittää ratkaista. Tällä George viittaa siihen, että päätöksentekijä pyrkii tyydyttämään – ainakin tiettyyn pisteeseen asti – konfliktin kaikkia osapuolia tai suurinta osaa niistä. Tämä voi toimia joko tekemällä yksi, kaiken kattava kompromissi, jolla ristiriitaiset näkemykset kerätään saman katon alle, tai jaksottamalla ja ajoittamalla päätöksenteko sillä tavalla, että niihin pystytään myöntymään prosessin eri vaiheissa ja osissa. Kolmas käsittelystrategia konfliktitilanteessa on sen hyväksyminen. Päätöksentekijä hyväksyy sen tosiasian, että kaikille vaatimuksille ei voi myöntyä, ja valitsee niistä joitain, joidenkin toisten kustannuksella. (George 1974, 177–240.)

Siinä missä Georgen esittämät vaihtoehdot kuvaavat pääasiallisesti yksilön suhdetta itse konflikteihin ja niiden käsittelyyn, on Greenberg puolestaan kirjoittanut niiden aiheuttamien stressitilanteiden käsittelystä – siitä, miten kukin meistä yleensä käsittelee näitä vaikeita asioita sisällään. Toisten syyttely, itsesääli, pahan olon purkaminen lähimmäisiin ja esimerkiksi omien murheiden kieltäminen ovat kaikki yleisiä käsittelytapoja (Greenberg 1980, 16–38), mutta seuraavassa keskityn niiden sijaan sellaiseen käsittelyyn, jotka ovat hänen mukaansa toivottavia ja stressitilaa aidosti helpottavia.

*Liikunta ja fyysinen rasitus*, miten tahansa vaatimatonkin, vapauttaa elimistöön kertynyttä ylimääräistä energiaa ja auttaa rentoutumaan. Tähän tarkoitukseen sopivat niin kävely, venyttely kuin lihasten tarkoituksellinen jännittäminenkin – näin esimerkiksi silloin, kun tila tai tilanne eivät mahdollista muunlaista liikuntaa. Hetkinä, jolloin tekee mieli ripittää alaista tai sanoa pomolle suorat sanat,

kannattaa olla tarttumatta puhelimeen ja hoitaa asia kasvokkain, jo siitä yksinkertaisesta syystä, että lyhytkin kävely toisen työhuoneeseen laskee jännitystilaa ja saa usein näkemään asiat toisessa valossa. (Ibid., 61–76.) Asioita ei myöskään kannata kantaa yksin, vaan niiden *jakaminen* edistää omaa jaksamista. Puoliso, pappi ja baarimikko ovat perinteisiä kuuntelijoita, mutta Greenbergin mukaan kaikista sopivin henkilö on joku, joka on ollut itse vastaavassa tilanteessa ja pystyy sen vuoksi omakohtaisesti ymmärtämään, mistä on kyse – kyseeseen voi tulla luotettu työtoveri tai sitten vaikkapa ystävä, joka on töissä muualla, mutta samassa asemassa. Olennaista on, että hän on hyvä kuuntelija ja ymmärtää, mistä on kyse; ohjeiden ja tuomioiden jakamisesta ei ole juurikaan hyötyä. Samalla tavoin on syytä välttää asioiden jakamista sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on jo valmiiksi sama, kielteinen mielipide esimerkiksi murhetta aiheuttaneesta esimiehestä. Negatiivisten tunteiden rohkaisemisesta ei ole iloa, vaan niillä on usein pelkkä bensaa liekkeihin -vaikutus. (Ibid., 89–95.)

*Omien mielitekojen* parissa toimiminen on myös hyväksi havaittu keino. Greenberg kutsuu tällaista käsittelytapaa ”minä-toiminnaksi” (me-act); kyseeseen voi tulla aivan yhtä hyvin musiikin kuuntelu, kirkossa käynti, päiväunet riippumatossa tai shoppailukierros ostoskeskuksessa. Pääasia on, että saa tehdä jotain sellaista, josta on aina nauttinut ja jonka avulla saa antaa itselleen aikaa. Onnistuneella minä-toiminnalla on kaksi ehtoa, jotka pitää ottaa huomioon: jotta asiat voisi tehdä omilla ehdoillaan, täytyy sosiaalinen vuorovaikutus pitää minimissään, ja jotta toiminnasta ei seuraisi uutta stressiä, täytyy myös välttää aikataulujen tekoa ja muuta tavoitteellista, tilanteita ennalta määrittelevää käyttäytymistä. Lomastressi ei voi poistaa alkuperäistä stressiä. (Ibid., 171–180.)

Minä-toiminta liittyy puolestaan läheisesti toiseen, luultavasti yleisimmin käytettyyn ja perinteisimpään käsittelytapaan eli *yksinoloon* (solitude). Sen tarve ja sen vaatima aika vaihtelevat yksilöiden välillä, mutta meistä jokainen tarvitsee välillä hiljaisuutta, aikaa hengähtää ja koota ajatuksiaan. Yksinäisen hetken voi suoda itselleen niin työpäivän aikana kuin sen jälkeenkin, ja tärkeää olisi, että muut kanssaihmiset tiedostaisivat tämän – työtoverit eivät ihmettelisi yksin lounastavaa kollegaa, eivätkä perheenjäsenet loukkaantuisi heti töiden jälkeen varttitunniksi yksin nojatuoliinsa uppoavasta lehdenlukijasta. (Ibid., 161–169.) Mahdollisuus yksinoloon ja sen aikana tapahtuvaan kokemusten reflektointiin on yksi kokemuspäisen oppimisen edellytyksistä, joita käyn läpi myöhemmässä jäljempänä.

Lefcourt ja Martin lisäävät *huumorin* tärkeimpien stressinkäsittelytapojen joukkoon. Heidän havaintojensa mukaan ihmiset, joilla on huumorintajua ja jotka kykenevät nauramaan itselleen, kestävät paremmin vastoinkäymisiä ja ahdistusta kuin ihmiset, joiden huumorintajun määrä arvioitiin samassa tutkimuksessa vähäiseksi. Nämä havainnot eivät olleet riippuvaisia iästä tai sukupuolesta, ja koskivat niin vastoinkäymisiä opinnoissa, avioliitossa kuin liike-elämässäkin. Huumorin voima perustuu siihen, että se mahdollistaa yhtäältä kunnianhimoisiin tavoitteisiin pyrkimisen ja toisaalta sen vaihtoehdoisen, kunnianhimon kanssa osin ristiriidassa olevan näkökulman, että tavoitteissa epäonnistuminen ei tarkoita maailmanloppua – yksilö tiedostaa, että lyhyen aikavälin vastoinkäymisillä ei ole usein suurtakaan merkitystä pitkällä aikavälillä. (Lefcourt & Martin 1986, 123–126.)

#### 4.4 Luottamus

Luottamuksella on näin ymmärrettynä kolme tehtävää yhteiskunnassa. Se edistää yhteiskunnallista vakautta, sosiaalista yhteenkuuluvuutta (koheesiota) ja yhteistyötä. Sen tarkoituksena on siten pitää kasassa ryhmää tai yhteisöä, kuinka laajoja ne sitten sattuvat olemaankaan. Se voidaan Linin mukaan määritellä *uskoksi* (confidence) tai *odotukseksi* (expectation) siitä, että toinen osapuoli ottaa luottamusta kokevan osapuolen intressin huomioon heidän harjoittamassaan vuorovaikutuksessa. Se on uskoa yhtäältä siihen, että on mahdollisuus tapahtumaan tai toimintaan, ja toisaalta siihen – intressistä riippuen – että ne joko tapahtuvat tai jäävät tapahtumatta. (Lin 2003, 143–149.)

O'Hara on asiaankuuluvasti huomauttanut, että koska luottamus pohjaa *odotuksiin*, on sitä käsiteltäessä syytä ottaa huomioon ennen kaikkea yksi inhimillinen tekijä: kaikki odotukset eivät ole realistisia. Voi vallita ”odotuskuilu”. Jos kansalainen esimerkiksi luottaa siihen, että hallitus turvaa hänen työpaikkansa, hän olettaa valtion toimivan niin, että työpaikka säilyy – ja jos hän menettää työpaikkansa, ja siten myös luottamuksensa hallitukseen, voivat siihen olla epäluottettavan hallituksen sijaan syynä aivan yhtä hyvin kansalaisen omat, epärealistiset odotukset. Joko hallituksella ei ollut mitään keinoja turvata kansalaisen työpaikkaa tai olettamus siitä, että sellainen olisi hallituksen mielestä suotavaa, oli jo sinällään epärealistinen – esimerkiksi tilanteessa, jossa hallituksen mukaan yhden vanhan työpaikan hävitessä jonnekin muualle maahan syntyvät kaksi uutta työpaikkaa ovat yhteiskunnan kannalta arvokkaampi lopputulos. (O'Hara 2004, 248–254.) Sama luottamuksen ja

odotuskuilun dilemma voitaneen havaita pienemmissäkin sosiaalisissa yksiköissä: kunnissa, työpaikoilla – tai vaikkapa parisuhteessa.

Luottamus syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se perustuu vapaaehtoisuudelle ja yhteistyölle, eikä sitä siten voida luoda määräyksillä tai mahtikäskyillä. Luottamus ei myöskään ole niukka resurssi, eikä kahden osapuolen välinen luottamus siten ole poissa kolmannelta osapuolelta. Niin ikään olennaista on se, että luottamusta luovan inhimillisen vuorovaikutuksen ei välttämättä tarvitse olla ihmisten välistä, vaan se tulee ymmärtää laajasti, myös ihmisten ja fyysisten objektien välisenä. (Harisalo & Stenvall 2002, 32–34.) Työntekijä voi luottaa organisaatioonsa, kuluttaja hyväksi havaitsemaansa tuotteeseen tai television katsoja jonkin tietyn tv-kanavan uutislähetykseen. Tai kääntäen: he kaikki voivat olla yhtä lailla myös luottamatta, mikä johtaa siihen, että työntekijä ei viihdy organisaatiossaan, kuluttaja jättää tuotteen ostamatta ja television katsoja sulkee television, päättäen seurata uutiset päivän lehdestä. Juuri tämä tekee luottamuksesta niin kovin ratkaisevan voiman: siinä missä luottamus ruokkii lisää luottamusta, on epäluottamuksellakin taipumus kasaantua.

Yhteiskunnallisessa ja liiketoiminnassa luottamus voidaan nähdä omana voimavaranaan – perinteisiin taloudellisiin ja henkisiin voimavaroihin verrattavana, *kolmantena voimana* – eli luottamuspääomana. Luottamuspääoma on vakaumus, jonka perusteella ihminen voi luottaa toiseen ihmiseen. Se on sekä keino, joka mahdollistaa muut tavoitteet, että päämäärä, johon jokaisen kannattaa pyrkiä. Aivan kuten itse luottamuskin, myös luottamuspääoma on syytä ymmärtää laajasti, muistaen että sillä on kaksi muotoa. Persoonallinen luottamuspääoma syntyy, kun ihmiset kohtaavat toisiaan ja toimivat yhdessä. Se on siis kasvollista luottamusta. Persoonaton luottamuspääoma puolestaan ammentaa työnjaon spontaaneista prosesseista syntyvästä luottamuksesta ja on luoteeltaan kasvotonta – kuten edellä esitetty esimerkkikin kansalaisen odotuksista hallitukseensa jo toi ilmi. Omaa etuaan tavoittelevat ihmiset hyötyvät toisten, itselleen tuntemattomien ihmisten työpanoksesta, ja havaitsevat tällaisen, omaan etuun perustuvan spontaanin työnjaon edistävän kaikkien yhteistä etua. (Harisalo & Miettinen 1995, 21–31.)

Yhteiskunnissa, joissa persoonaton luottamuspääoma – esimerkiksi luottamus toimijoihin, joita ei henkilökohtaisesti tunne, kuten instituutioihin – on heikko, korostuu tarve persoonalliseen luottamuspääomaan. (The Economist 15.2.2001.) Toisin sanoen toiminnalle pitää saada kasvot. Jos



yrittäjä ei voi luottaa sopimuksen oikeudelliseen sitovuuteen, on hänen luotettava sitäkin enemmän sopimuksen toiseen allekirjoittajaan. Tällainen epäsuhta luottamuspääomien välillä aiheuttaa luonnollisesti tarpeettomia kuluja ja johtaa osaltaan siihen, että spontaani työnjako ei kehity täyteen potentiaaliinsa. Thomas Hobbesilta lähtöisin olevan sanonnan mukaan sopimus ilman miekkaa on pelkkää puhetta (Paloheimo & Wiberg 1997, 113), ja jos miekan käsittelijään ei voi luottaa, joutuu luottamaan puheeseen – tai vaihtoehtoisesti omaan miekkaansa.

Kunnallispolitiikassa yksilöt voivat rakentaa luottamusta useilla eri tavoilla, jotka voidaan jakaa kahden eri käsitteellisen sateenvarjon alle: kokousten asialliseksi linjakkuudeksi ja politiikan epäpoliittisuudeksi. *Asialliseen linjakkuuteen* kuuluu ensinnäkin ennakoiva perehtyminen kokouksissa käsiteltäviin asioihin; toisten kokousosallistujien on voitava luottaa siihen, että toimija on ottanut asioista selvää eikä toimi pelkkien omien uskomustensa mukaan. Toisekseen myös kokouksissa esiintyvän käytöksen on oltava asiallista – mikä tarkoittaa hyväksynnästä, ymmärryksestä ja tuesta kertovaa oheisviestintää; hallittua, neutraalia ja faktoihin keskittyvää sanallista viestintää; sekä sellaista kokoustaktikointia, joka onnistuu välttämään klikkiytymisen, vanhakantaisen juntaamisen ja hyväksyttävien pelisääntöjen kiertämisen. Kolmantena asiallista linjakkuutta tukevana ulottuvuutena kohoaa esiin asialliseen käytökseen melko läheisesti liittyvä taito kuunnella. Kuuntelun tulee olla nimenomaan aktiivista, jolloin kuuntelija on henkisesti hereillä ja aidosti pohtii kuulemaansa; passiivinen kuuntelu, jossa kuuntelija ottaa viestit vastaan uhraamatta niille sen syvällisempää ajatusta, vaarantaa luottamuksen. Neljäs luottamussääntö on asiallinen joustavuus, jota voidaan eritellä kolmena eri ilmiönä – kunnallispolitiikassa toimivien pitää ottaa lähtökohdaksi se, että erilaiset näkemykset ja mielipiteet ovat luonnollisia politiikassa; heidän pitää myös joustaa omasta erehtymättömyydestään, myöntäen toisten voivan tietää jotain mitä itse ei voi. Niin ikään heidän on syytä oppia olemaan tarvittaessa hyviä häviäjiä, toisin sanoen suhtautua tappioihin luontevasti ja olla kantamatta niistä kaunaa.

Luottamussäännösten toinen ulottuvuus, *politiikan epäpoliittisuus*, alkaa synergisen kumppanuuden ideasta. Sen mukaan päätöksentekijät rakentavat luottamusta näkemällä toisensa myös ihmisinä eikä pelkästään poliitikkoina; he esimerkiksi tapaavat toisiaan kokousten ulkopuolella, puhuvat muistakin kuin työasioista ja oppivat tuntemaan toistensa ajatusmaailmaa. Elämää on siis politiikan ulkopuolellakin. Epäpoliittisuuden toinen luottamussääntö on puolestaan arvostus, mikä tarkoittaa että

toimijat kunnioittavat aidosti toisia mielipiteitä, eivät vähättele, ja ymmärtävät elävänsä kaikesta politikoinnista huolimatta samassa yhteisössä ja olevansa siten toisistaan riippuvaisia. Kolmas luottamussääntö liittyy rehellisyyteen – pitäen sisällään niin vuorovaikutuksen avoimuuden, omien tarkoituksien vilpittömyyden kuin sen tosiseikan, että rehellisyys on valinta ja vaatii henkistä voimaa – ja neljäs huolenpidon signaaleihin, eli käytäntöihin, joilla ihmiset osoittavat toisilleen huomaavansa toisensa, arvostavansa ja tukevansa toisiaan ja haluavansa toimia yhteistyössä toistensa kanssa. Signaaleja ovat avoin ja reilu lähestyminen osana vuorovaikutusta, kyky kiittää ja kannustaa, luottamuksella kerrottujen asioiden kunnioittaminen ja pidättäytyminen toisista toimijoista kertovien ilkeiden huhujen ja valheiden levittämisestä.

#### 4.5 Oppiminen

Argyris ja Schön viittaavat oppimisella sekä oppimisen lopputulokseen, ”tuotteeseen”, sekä lopputuloksen saavuttamiseksi tarvittavaan prosessiin. Heidän määritelmänsä sisältää niin oppimisen jyvät kuin akanatkin; jokainen meistä voi oppia väärin ja väriä asioita. Siksi käsitteeseen on hyvä sisältää myös organisaatiokulttuuria käsitelleessä luvussa mainittu ”poisoppiminen” – jossa on kyse silloin, kun opitaan sellaista, mikä johtaa eräällä tapaa vähentämään jotain jo olemassa olevasta tietomäärästä. (Argyris & Schön 1996, 3–4.) Kaikki oppiminen ei siis ole hyvästä, ja monet opetukset voivat olla haitallisia. Saatu informaatio voi olla väärää, koettuja yksittäisiä kokemuksia voidaan yleistää tarpeettomasti, tai voi käydä niinkin, että jollekin opitulle asialle annetaan niin suuri merkitys, ettei mitään muuta enää haluta oppiakaan ja jätetään huomiotta kaikki, mikä ei mahdu omaan sielunmaisemaan. Tällaisissa tapauksissa pitää ensin oppia jotain vanhaa pois, että uudesta olisi hyötyä.

Ruohotie jakaa oppimisen mahdollisuudet viiden eri orientaation alle. *Behavioristisen* koulukunnan mukaan oppiminen on käyttäytymisen muutosta; oppimista voidaan arvioida ulkoisen käyttäytymisen perusteella mittaamalla yksilön reaktioita ärsykkeisiin, ja yksilöä voidaan opettaa luomalla hänelle tarjoamalla hänelle ympäristö ja ärsykkeet, jotka kannustavat toivotunlaiseen käyttäytymiseen. *Kognitiivinen* orientaatio taas lähtee sisäisistä henkisistä prosesseista – huomio kiinnitetään siihen, miten ulkoisia ärsykeitä havainnoidaan ja tulkitaan, siis miten tietoa prosessoidaan, varastoidaan ja palautetaan mieleen. *Humanistisen* käsityksen mukaan oppija tulee sen sijaan nähdä muunakin kuin

kognitioon pyrkivänä ja tietynlaiseen käyttäytymiseen ohjautuvana olentona; se korostaa henkistä potentiaalia ja tunteita, liittäen oppimiseen kysymykset motivaatiosta, vapaasta tahdosta ja vastuusta.

*Sosiaalisen* oppimisen orientaatio nostaa korokkeelle oppimisen kontekstina olevan sosiaalisen ympäristön. Jos oppimista halutaan ymmärtää, pitää se näin olleen nähdä ensisijaisesti ympäristösidonnaisena toimintana ja kiinnittää huomio yksilön, ympäristön ja ärsykkeiden laukaiseman käyttäytymisen välisenä vuorovaikutuksena. *Konstrukttiivinen* näkemys puolestaan argumentoi, että oppija rakentaa itse oman tietopohjansa, kokemuksiinsa perustuen. Oppiminen tulee nähdä prosessina, jonka myötä yksilö luo kokemilleen asioille uusia merkityksiä – sekä itsenäisesti että vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Oppimista tapahtuu, kun oppija konstruoi merkityksiä sisällään. (Ruohotie 2002, 123–125.)

Erilaisia oppimisprosesseja on monia, mutta tutkimuksessani viitataan oppimisella konstruktivistisesta orientaatiosta ammentavaan *kokemusperäiseen oppimiseen*, koska se on tutkimusongelmani kannalta relevantin. Kokemusperäinen oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemuksesta muuntamalla. Oppiminen on siten ymmärrettävä nimenomaan mukautumisprosessina itsenään, eikä niinkään jonkin tietyn prosessin lopputuloksena; ajatukset eivät koskaan saavuta lopullista muotoaan, vaan ne muuttuvat uusien kokemusten myötä. Ne muotoutuvat ja uudelleenmuotoutuvat uutta koettaessa, eikä ole mahdollista löytää kahta toisilleen identtistä ajatusta. Tästä seuraa se, että kaikki oppiminen on luonteeltaan uudelleen oppimista; oppijan mieli ei ole koskaan tabula rasa, tyhjä taulu. Oppimisprosessin syntyminen edellyttää, että oppija on onnistuneessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa – siten, että hän kykenee a) saamaan aidosti uusia *käytännön kokemuksia* tilanteista, ilman ennakkoluuloja ja – asenteita; b) *reflektiivisesti havainnoimaan* kokemuksiinsa, useammista näkökulmista; c) *käsitteellistämään* havaintonsa ja yhdistämään ne loogisiksi teorioiksi; sekä d) *käyttämään* näin syntyneitä teorioita käytännön päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.

Kaikki neljä vaihetta käsittävään synteisiin pääseminen on haasteellista, sillä vaiheet ovat usein päällekkäisiä, vaatien oppijaa vaihtamaan roolejaan tekijästä havainnoijaksi ja toisinpäin. Oppimisessa yksilö ottaa vastaan ärsykeitä ja vastaa niihin, mukautuen muuttuviin tilanteisiin ja siirtäen sosiaalista – kulttuurinsa aiemmin keräämää objektiivista tietoa – henkilökohtaiseen eli omaan subjektiiviseen

tietoonsa. Oppimisprosessin luonteen ymmärtämiseksi pitää siksi ymmärtää myös tiedon luonne. (Kolb 1994, 20–38.)

Marton ja Booth ovat nähneet oppimisen oppijalle kehittyneeksi kyvyksi kokea tietyn ilmiön esiintyminen uusissa tilanteissa jollain tietyllä tavalla – siten, että tämä tapa ylittää kaikki muut tavat, joilla hän on siihen asti kyennyt kokemaan ilmiön. Tämä merkitsee, että oppijan ja ilmiön välinen suhde on muuttunut. Oppijasta on tullut kykenevä erottamaan ilmiöstä sellaisia Aspekteja, joita hän ei ole kyennyt erottamaan aiemmin, ja hänestä on tullut samoin kykenevä tiedostamaan yhtäaikaisesti ja huomionsa keskittäen enemmän Aspekteja kuin hän kykeni ennen. (Marton & Booth 1997, 139–144.) Oppiminen on siis kykyä suhteuttaa yksittäisiä tapahtumia kokonaisuuteen, nähdä niiden painoarvo suuremmassa mittakaavassa ja ymmärtää, mitä tilanne vaatii. Oppiminen antaa mahdollisuuden nähdä tutuissa väreissä uusia sävyjä.

Usher tutkijaryhmineen on puolestaan verrannut kokemusta tekstiin. Se on jotakin, mikä on määrä lukea tai tulkita, eikä sille ole määriteltävissä lopullista tarkkaa merkitystä. Kokemus on tekstinä avoin uudelleentulkinnolle ja sen muoto siten riippuvainen tekstin lukijasta. Oppimisen ja kokemuksen välinen suhde on luonteeltaan dynaamista vuorovaikutusta, eikä oppimisen voi näin ollen sanoa johtuvan suoraan kokemuksesta. Oppiminen on potentiaalinoaista, eikä sinällään merkitse vielä mitään; oppiminen ainoastaan mahdollistaa. (Usher et al 1997, 104–105.)

Kirjoittajien malli rakentuu kahden risteävän jatkumon ympärille. Ne ovat yhtäältä autonomia-mukautuminen (yksilöiden itsenäinen toiminta, joka sopeuttaa heidät kulloiseenkin kontekstiin) ja ilmaisu-sovellus (miten yksilö pystyy soveltamaan saavuttamansa osaamisen todellisiin tilanteisiin) sekä neljä oppimisen areenaa, jotka kuvaavat niitä käytänteitä, joiden avulla kokemusta kartutetaan. Elämäntyyliin liittyvät käytänteet ovat areenoista ensimmäinen, ja keskittyvät autonomian saavuttamiseen yksilöllisyyden ja itseilmaisun kautta. Oman *elämäntyylin*, “lifestylen”, rakentaminen koskee esimerkiksi makua ja tyyliä ja on siten eräänlaista identiteetin rakentamista kun taas toinen areena, *ammattilliset käytänteet*, välittyy markkinoiden ja muuttuvan työelämän kautta; yksilöt oppivat työn kautta sopeutumaan muutoksiin ja soveltamaan taitojaan markkinoiden muovaamassa ammatillisessa ympäristössä. Kolmatta areenaa, *tunnustuksellisia käytänteitä*, voidaan puolestaan kuvata julkiseksi itsesäätelyksi; oman todellisuuden näkeminen ja oman vastuun hyväksyminen

koetaan henkilökohtaisesti haluttavana ja käytännössä toimivana, ja kokemusta käytetään saavuttamaan tietoa yksilön sisäisestä todellisuudesta. Neljäs areena ovat *kriittiset käytänteet* – yksilö tiedostaa, että kokemus ei ole koskaan perusteiltaan annettu ja tyhjästä tuotu, vaan siihen liittyy toimijoiden arvoja ja uskomuksia; kontekstiin ei pyritä mukautumaan, vaan sitä halutaan muuttaa. Oppimisesta tulee strategia oman äänen löytämiseksi. (Ibid., 107–117.)

# **IV TUTKIMUKSEN AINEISTON KERUU JA ANALYSOINTI**

## **1 Taustatietoja tutkimuskohteesta**

Tutkimukseni aineiston keräsin haastattelemalla kolmen hiljattain yhteen liittyneen kunnan johtajia. Analyysissäni olen nimennyt kunnat kunta A:ksi, kunta B:ksi ja kunta C:ksi. Kunta A oli väkiluvultaan suurin, kunta B keskimmäisin ja kunta C pienin. Tilastokeskuksen jaottelussa kunta A kuului taajaan asuttuihin kuntiin, kunta B kaupunkimaisiin kuntiin ja kunta C maaseutumaisiin kuntiin. Kunnallisvaaleissa 2004 äänimäärältään suurin puolue kunta A:ssa oli ollut Suomen sosiaalidemokraattinen puolue, mutta suurimmaksi valtuustoryhmäksi oli noussut keskustaoikeiston (Suomen keskustan, kansallisen kokoomuksen ja kristillisdemokraattien) vaaliliitto. Kunta B:n suurin puolue ja valtuustoryhmä oli ollut SDP ja toiseksi suurin vasemmistoliitto. Kunta C:ssä keskustalla oli ollut yksinään yli puolet valtuustopaikoista. Uuden kunnan valtuustossa SDP on suurin valtuustoryhmä; sillä on yksi paikka enemmän kuin keskustalla, joka muodostaa oman valtuustoryhmänsä ilman muita porvaripuolueita.

Kunta A:lla oli takanaan kaksi aiempaa, 1960-luvun lopulla ja 1990-alussa voimaan astunutta, kuntaliitosta. Molemmilla kerroilla siihen oli liitetty kaksi pienempää, maaseutumaista kuntaa. Lisäksi kunnat A ja B olivat yrittäneet kuntaliitosta kerran aiemmin, vuonna 1998, jolloin se oli kuitenkin hylätty neuvoa-antavien kansanäänestysten tulosten mukaisesti; äänestäjien selvä enemmistö molemmissa kunnissa oli äänestänyt liitosta vastaan. Kunta C:lle kuntaliitoshanke oli sen historian ensimmäinen. Kuntaliitoksessa lakkautettiin myös kuntien yhdessä muodostama terveydenhuollon kuntayhtymä, jonka toiminta yhdistettiin osaksi uuden kunnan organisaatiota.

## **2 Aineiston keruu ja käsittely**

Valitsin kyseisen kuntaliitoksen, koska siinä liitoksen osapuolia oli nimenomaan kolme – aivan näihin päiviin asti kuntaliitokset ovat perinteisesti olleet kahden kauppoja – ja niistä kaksi oli 90-luvun lopulla jo kertaalleen yrittänyt yhdistymistä, silloin siinä kuitenkin onnistumatta. Olettamukseni oli, että kun organisaatioita on kolme, niin mahdollisia jännitteitäkin saattaa esiintyä tavallista enemmän; lisäksi oli

mielenkiintoista kuulla, oliko epäonnistuneesta kuntaliitosprosessista jäänyt minkäänlaista painolastia nykyisille johtajille.

Haastateltaviksi pyysin kuutta liitoksen johtamiseen osallistunutta, siten että jokaisesta kunnasta tulisi mukaan kaksi haastateltavaa: yksi virkamiesjohtaja ja yksi luottamushenkilöjohtaja. Otin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla, ja sovin alustavasta ajankohdasta. Kaikki suhtautuivat asiaan myönteisesti ja lupasivat lähteä mukaan tutkimukseen – haastateltavista yksi tosin osoittautui myöhemmin sen verran kiireiseksi, etten saanut meidän molempien aikatauluihin sopivaa tapaamista järjestymään ja jouduin perumaan hänen osuutensa

Lähetin kaikille kuudelle haastattelulomakkeen etukäteen kirjeenä, jotta he pystyisivät miettimään vastauksiaan etukäteen ja kirjaamaan joitain mietteitään ylös – ja jotta pystyisin itse viemään haastattelua helpommin eteenpäin ja keskittymään vastauksissa olennaiseen. Haastattelut olivat strukturoituja teemahaastatteluja eli kysymykset olivat jokaiselle haastateltavalle samat. Kysymyksistä ensimmäinen oli luonteeltaan osin taustoittava, koskien haastateltavan omaa suhtautumista kuntaliitokseen ja kuntarakenteen yleiseen muutokseen; en saanut sen avulla tutkimusongelman kannalta kovinkaan relevanttia aineistoa, mutta keskustelun avaajana se toimi mielestäni hyvin. Itse haastattelutilanteet etenivät saman rakenteen mukaan; esitin kysymykset samassa järjestyksessä, annoin haastateltavien vastata vapaamuotoisesti ja esitin aina välillä tarkentavia kysymyksiä, yrittäen ohjailta haastattelua tutkimusongelmani kannalta olennaiseen suuntaan.

Kaikki haastateltavat lähtivät mielellään mukaan tutkimukseen ja suhtautuivat siihen myönteisesti. (Myös hän, jonka kanssa haastattelu lopulta peruuntui.) Haastattelut sain järjestettyä samalle viikolle, maaliskuun alkuun. Sovin ne haastateltaville itselleen parhaimmin sopineisiin paikkoihin – työpaikalle, valtuustosaliin ja koteihin – eikä haastattelutilanteissa ilmennytkään meteliä, kiirettä tai muita häiriötekijöitä. Ainoaksi, joskin ehkä sitäkin suuremmaksi ongelmaksi muodostui se, että hakemani ristiriidat olivat olleet luonteeltaan enemmän asioiden kuin ihmisten välisiä. Jo ensimmäisten haastattelujen aikana sain vaikutelman, että tämän liitoksen johtajien välille oli rakentunut konfliktinäkökulmasta katsoen ”liikaa” luottamusta. Henkilöiden välisten konfliktien tiedustelu tuntui välillä menevän jo penäämisen puolelle, haastateltavan vakuuttaessa useampaan kertaan, kuinka

asiallisena kaikki oli pysynyt. Käsittelystrategioiden osalta tutkimuksen anti jäi ehkä näin ollen aiottua laihemmaksi.

Loppujen lopuksi tämä ei sittenkään haitannut niin paljon kuin ehkä aluksi luulin; henkilökemiat olivat ehkä toimineet, mutta kaikilta johtajilta sain kuitenkin kerättyä tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. Luottamus nousi puolestaan käsitteenä esiin niin useaan otteeseen, että sain mielestäni hyvää aineistoa siitä, millä tavoin se olikaan prosessin edetessä rakentunut – ja samalla myös siitä, miten ristiriitoja oli luottamuksen avulla ratkottu, tai miten niiltä oli kokonaan välttytty. Luottamus ei kuulunut tutkimukseni alkuperäiseen käsitteistöön, mutta haastattelujen kautta siitä muodostui (ainakin allekirjoittaneen omaa oppimisprosessia ajatellen) ehkä sen antoisin aihealue.

Haastattelut nauhoitin MP3-soittimella ja sain ne siten suoraan tietokoneelleni äänitiedostoiksi. Tässä tein myös ehkä tutkimukseni kannalta suurimman virheen ja luotin liikaa soittimen sisäiseen mikrofoniin – mikä kostautui litterointivaiheessa. Äänenlaatu osoittautui pääasiassa tyydyttäväksi, mutta parin, hiljaisemmalla äänellä puhuneen haastateltavien joitain vastauksia oli erittäin hankalaa saada kokonaisuudessaan tekstiksi. Litterointi toki onnistui jokaisen viiden haastattelun osalta, mutta aikaa siihen upposi paljon enemmän kuin olin odottanut. Haastattelut kestivät neljästäkymmenestä minuutista kahdeksaankymmeneen minuuttia ja tekstiksi puettuna niille tuli mittaa seitsemästä sivusta seitsemääntoista.

Hirsjärvi ja Hurme ovat esittäneet, että tutkimuksessa, joissa haastatteluja on vain muutama, päätelmät ja havainnot voidaan tehdä suoraan nauhoitetusta aineistosta, ilman niiden täydellistä litterointia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.) Tällainen analyysi olisi ehkä ollut omankin työni kohdalla hallittavissa, mutta päätin joka tapauksessa purkaa nahoittamani materiaalin kokonaisuudessaan paperille. Ottaen huomioon, ettei minulla ollut aiempaa kokemusta laadullisesta tutkimuksesta, tämä oli mielestäni varmin vaihtoehto. Kaiken näkeminen tekstinä auttoi hahmottamaan aineistosta nousseita kokonaisuuksia. Litteroidusta aineistosta nostin esiin yhteisiä ja eriäviä piirteitä ja muodostelin sitten näiden hahmotelmien pohjalta teemoja, joihin pyrin analyysini kohdistamaan. Valmiin analyysini jaoin neljäksi luvuksi: ensimmäinen käy lyhyesti läpi johtajien yleisen suhtautumisen kuntaliitoksiin, toinen erittelee prosessien aikana ilmenneitä ristiriitoja ja jännitteitä, kolmas keskittyy johtajien käsittelytapoihin ja neljäs pyrkii tiivistämään, mitä johtajat tästä kaikesta oppivat. Teemat, etenkin



kolme viimeksi mainittua, menivät toistensa kanssa välillä limittäin; teemahaastattelurunkoni oli ollut joustava, enkä pyrkinyt nytkään ehdoin tahdoin spesifeihin itsenäisiä kokonaisuuksia muodostaviin kategorioihin. Haastateltaville lupaamani anonymiteettisuojaan mukaisesti viittaan kuntiin yleensä ”ensimmäisenä”, ”toisena” ja ”kolmantena” kuntana – mikä tekee analyysistä jonkin verran vaikeamman seurata, mutta vaikeuttaa haastateltavien tunnistamista.

Kaiken kaikkiaan haastattelut olivat onnistuneita. Sain luottamuksella kerrottuja vastauksia kokeneilta virkamiehiltä ja kunnallispoliitikoilta, joilla oli takanaan pitkä ja työläs, useamman vuoden kestänyt kuntaliitosprosessi. Myös itse haastateltavat vaikuttivat tyytyväisiltä päästessään kokoamaan mietteitään ja käymään läpi kokemaansa, ja suurin osa heistä oli silmin nähden ylpeitäkin siitä, mitä oli saatu aikaan. Nuorelle, ei vielä varsinaisessa työelämässä mukana olleelle graduntekijälle haastattelutilanteet ja työssään monenlaista nähneiden johtajien kanssa käydyt keskustelut olivat varsin kiintoisa, opettavainen kokemus.

## V LAADULLINEN ANALYYSI

Olen jakanut laadullisen analyysin neljäksi luvuksi: ensimmäinen on johtajien yleisestä suhtautumisesta kuntaliitoksiin, toinen ilmenneistä ristiriidoista, kolmas käsittelytavoista ja neljäs oppimisesta. Tiedonintressini on Habermasia lainaten hermeneuttinen, ja pyrin lähtökohtaisesti ymmärtämään ja selittämään keräämääni aineistoa. Kunkin analyysiosion – paitsi ensimmäisen, joka siis on taustoittava ja jonka käsittelen muutenkin melko tiivistetynomaisesti – lopussa teen yhteenvedon havainnoistani. Peilaan niitä yhtäältä teoreettiseen viitekehykseeni, toisaalta kuntien johtamisesta aiemmin suoritettuun empiiriseen tutkimukseen. Näistä tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi nousivat Risto Harisalonen ja Jari Stenvallin *Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa* (2002) sekä Arto Haverin ja Kaija Majosen teokseen *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät* (2000), joista viimeksi mainittu on ehkä kattavin tällä vuosikymmenellä julkaistu kuntaliitosten johtamista ja johtajien asemaa luotaava tutkimus. Esittelen niiden tuloksia ja arvioin missä määrin oma tutkimukseni on niiden kanssa samassa linjassa.

### 1 Suhtautumisesta kuntaliitoksiin

Kysyin haastateltavilta heidän suhtautumisestaan kuntarakenteen laajempaan muutokseen – millä käytännössä viittasin kuntaliitosten yleistymiseen – ja vastausten perusteella suhtautuminen oli pääsääntöisesti myönteistä. Kysyin myönteisiä ja kielteisiä puolia erikseen, ja myönteiset näyttäytyivät poikkeuksetta kielteisiä merkittävimpinä. Tämä oli melko lailla odotettuakin, sillä olinhan haastattelemassa ihmisiä, joiden työllä yksi esimerkki kyseisestä muutoksesta oli juuri äskettäin saatu aikaan.

Rakennemuutoksen positiiviset puolet pohjasivat yleisesti ottaen talouteen: yksi keskikokoinen kunta selviää palvelutuotannostaan ainakin teoriassa pienemmillä yksikkökustannuksilla kuin kaksi pientä. Jos yhdistyvät kunnat pystyvät karsimaan päällekkäisyyksiä toiminnoistaan – niin henkilöstön kuin fyysisten tilojenkin osalta – syntyy säästöjä, ja samalla ne voivat kohdentaa resurssejaan entistä tehokkaammin; kuntarajat eivät esimerkiksi enää määrää entiseen malliin, kenen asukkaan kuuluu käyttää mitään palveluja. Suuremmissa kunnassa on enemmän mahdollisuuksia vaihtoehtoihin palvelutuotannon malleihin, sillä niissä on enemmän yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Sillä

on myös paremmat edellytykset houkutella seudulle uusia yrityksiä, esimerkiksi taloudellisilla kannustimilla, ja sen sanalla oletetaan olevan suurempi painoarvo maakunnallisessa ja valtakunnallisessa edunvalvonnassa. Yhden haastateltavan mukaan hajanaisen kuntakentän yhtenäistyessä paikallistason suhde valtioon vahvistuu.

Yleisemmällä tasolla haastateltavat arvioivat kuntaliitoksen heidän oman kuntansa kaltaisten tapausten kohdalla yksinkertaisesti järkevänä, fiksuna. Kolme yhdistynyttä olivat jo hyvän aikaa muodostaneet yhtenäisen työssäkäyntialueen, ja niiden välillä vallitsi siten jonkinasteinen keskinäisriippuvuus. Kilpalaulanta yrityksistä sekä seudulla asuvista ja sinne muuttoa suunnittelevista veronmaksajista oli sen vuoksi nähty haitallisena; kuntaliitoksen myötä entinen nollasummapeli viimein poistuisi ja rahat alkaisivat tippua yhteiseen pussiin. Elinkeinopolitiikassa ja kaavoituksessa voitaisiin ottaa jatkossa seutukunnan etu paremmin huomioon, kun asukkaiden työssäkäynnin ja asioinnin kannalta epäoleennaiset rajatolpat eivät häiritsisi kokonaisuutta. Pari haastateltavaa tiivistä johtamansa kuntaliitoksensa logiikan siten, että maailman muuttuessa pitää kuntienkin muuttua; tuttu voi toki olla turvallista, mutta joskus sekin vain jää ajastaan jälkeen. Muuttoliike on keskittänyt asumista taajamiin, eivätkä vanhat rakenteet ole aina pysyneet muutoksessa mukana. Samalla tavoin mahdollisuudet liikkumiseen ja tiedonkulkuun ovat kehittyneet niin paljon, ettei kuntakeskuksen maantieteellisellä läheisyydellä ole enää yhtä ratkaisevaa merkitystä kuin joskus ennen. Etenkin yksi luottamushenkilö teroitti näkemystään siitä, että valtuutetut ovat luottamustoimessaan kunnan muita asukkaita varten ja siksi heidän vastuuseensa kuuluu valmius muutoksiin.

Kielteisen ulottuvuuden suurimpana uhkana koettiin pääasiassa päätöksenteon keskittyminen ja siitä mahdollisesti aiheutuva demokratiavaje – yhteisten asioiden hoidosta tulee vähemmän paikallista, hallinto etäännytty kansalaisista. Palvelujen siirtyminen keskuksiin, entistä kauemmaksi periferiasta, nähtiin sekin joidenkin kommenttien perusteella mahdolliseksi; kansalaisten tasavertaisuus ei ehkä toteudu jatkossa, ja entisen kuntakeskuksen muuttuminen pelkäksi kyläksi voi taas näivettää olosuhteita entisestään ja voimistaa muuttoliikettä. Näkemykselle, jonka mukaan kuntakentän yhdistyminen ja pienten kuntien katoaminen on omiaan johtamaan paikallistason demokratiavajeeseen ja kansalaistoiminnan passivoitumiseen, löytyykin kieltämättä perusteluja muun muassa KuntaSuomi 2005 -tutkimushankkeen tuloksista. Kyseisen tutkimuksen mukaan osallistuminen kunnalliseen päätöksentekoon on pienissä kunnissa suuria kuntia huomattavasti aktiivisempaa; yhteydenpito

virkamiehiin ja kunnallispoliitikkoihin on pienten kuntien kohdalla yleisempää, ja niissä on myös tapana harrastaa enemmän kansalaiskeskustelua ja talkootyötä. Suurten kuntien asukkaat puolestaan hyödyntävät enemmän reaktiivisia vaikutuskanavia, kuten adresseja, mielenosoituksia ja yleisönosastokirjoittelua – suora, aloitteellinen toiminta on niissä kuitenkin yleisesti ottaen pieniä kuntia selvästi vähäisempää. (Pekola-Sjöblom et al 2002, 9.)

Itse kuntaliitokseen johtavaa prosessia ajatellen kielteisinä seikkoina mainittiin muun muassa erilaisten hallintokulttuurien yhteensovittaminen, joka voi osoittautua erittäin hankalaksi ja vaatii useimmiten sekä luottamushenkilöiden että henkilökunnan koulutusta ja valmennusta, ja vanhoista toimintatavoista luopumisen vaikeus. Ihmiset haluavat pysyä vanhassa, tutussa ja turvallisessa, ja riitaantuvat joutuessaan sopeutumaan uuteen ja outoon. Yksi vastaaja korosti, että kuntaliitos menee todennäköisesti piloille, elleivät sitä yrittävät kykene aloittamaan prosessia puhtaalta pöydältä, tasavertaisina kumppaneina; ilman luottamusta kuntaliitos voi tuoda tullessaan pelkkää huonoa. Osin samasta syystä johtuen kuntaliitoksiin pitäisi haastateltavien mukaan ryhtyä vain tapauksissa, joissa siihen on luontaiset edellytykset – millä viitattiin lähinnä kuntiin, jotka muodostavat yhteisen asuinseutukunnan ja toimivat työmarkkinat. Kaikki haastateltavat kyseenalaistivat siten keinotekoiset, valtiovallan painostuksella syntyvät yhdistymiset.

## **2 Ristiriidoista**

Ristiriitoja koskeneen kysymykseni kohdalla painotin nimenomaan sellaisia ristiriitoja, jotka olisivat vaikuttaneet henkilösuhteisiin – koska katsoin niiden olevan haastattelujen ”hedelmällisintä” antia, mitä tulee johtajan omiin käsittelystrategioihin – mutta jo heti alussa kävi selväksi, että haastateltavien mielestä mahdolliset ristiriidat eivät olleet henkilöityneet; yleinen huomautus oli, että asiat olivat riidelleet ihmisten sijaan. Kävimme siis ristiriitoja läpi ne melko laajasti ymmärtäen; haastateltavat saivat kertoa vapaasti asioista, joiden he olivat kokeneet aiheuttaneen ristiriitoja ja epävarmuutta, enkä alkanut väkisin tuputtamaan ajatustani henkilösuhteisiin vaikuttaneista konflikteista – joko merkittäviä sellaisia ei ollut tai haastateltavat eivät halunneet niistä puhua, mutta heistä kaikki katsoivat tärkeäksi muistuttaa, että riidat olivat olleet asioiden eivätkä ihmisten välisiä. Loppujen lopuksi sain kuitenkin kuulla, mitä halusin, eli heidän tapojaan käsitellä ilmenneistä ristiriitoja, joten kysymys ajoi mielestäni asiansa. Teoreettisessa osiossa käytin Deutschia mukailleen käsitettä ’konflikti’, mutta

teemahaastattelulomakkeessa käytin sen asemesta 'ristiriitaa', syystä että suomen kielen konflikti-sana olisi ollut haastattelutilanteessa luultavasti liian vahva ilmaisu. Jatkossa käytän kyseisiä termejä toistensa synonyymeinä.

Kaikissa haastatteluissa nousi esille konflikti, joka syntyi luottamushenkilöiden omasta asemastaan tuntemasta epävarmuudesta. Haastateltujen johtajien mielestä kaikissa kolmessa kunnassa ilmeni tilanteita, joissa kunnanvaltuutetut suhtautuivat kuntaliitoksen epäillen, koska pelkäsivät joko menettävänsä valtuustopaikkansa kokonaan uusien, isompana kuntana pidettyjen kunnallisvaalien jälkeen tai vaihtoehtoisesti menettävänsä valtaansa – siten, että heidän ”äänensä ei sitten kuulu” osana suurempaa yksikköä, tai että he joutuvat luopumaan kunnanhallitus- tai lautakuntapaikasta ja jatkamaan rivivaltuutettuna. Seuraava haastateltava viittaa johtamansa valtuustoryhmän sisällä ajoittain esiintyneeseen ”jupinaan”:

*Kyllähän siinä [jupinassa] oli kai takana se, että luottamushenkilöiden paikat vähenee eikä pysty vaikuttamaan niin. Päätöksentekokulttuuri, toimintakulttuuri muuttuu, ei pysty vaikuttamaan samalla tavalla. Keskusta on täällä iso leiri, tuonne kun mennään ei enää pysty samalla tavalla.*

Toisessa, myöhemmässä haastattelussa korostui vieläkin selvemmin se, miten konfliktin juuret olivat luottamushenkilöiden omissa intresseissä, eivätkä siinä, että olisi ainoastaan vierastettu uusia poliittisia voimasuhteita. Kuntaliitoksen valmistelun jo ollessa käynnissä kyseisen, kolmantena ja muita kahta hieman myöhemmin mukaan tulleen kunnan luottamushenkilöt alkoivat tunnustella mahdollisuuksia liittyä toiseen, liitoskumppaneita pienempään ja poliittiselta värikirjoltaan keskustavoittoiseen naapurikuntaan. Tämä, kahta muuta liitoskandidaattia omalta osaltaan ärsyttänyt vaihtoehto hylättiin suhteellisen nopeasti. Haastateltava huomautti, että yllättävintä kyseisessä vaihtoehdossa oli se, että nimenomaan pienten valtuustoryhmien – joiden poliittinen koti olisi periaatteessa ollut paljon selvemmin suurempien naapureiden huomassa – valtuutetut suhtautuivat siihen myönteisesti!

*Luottamushenkilöillä oli kyllä huolta omasta asemastaan. Yllättäen etenkin niillä, joiden poliittinen koti olisi uudessa kunnassa, oli profiloitumisen tarvetta. Että vaikka ollaankin oltu kepun vallan alla, niin ainakin oma paikka on varma.*

Samanlainen ilmiö koettiin kahdessa muussakin kunnassa – niistä pienemmässä voimakkaammin, suuremmassa heikommin – mutta selvimmin se oli haastattelujen perusteella läsnä kyseisessä, maaseutumaisessa ja poliittisesti keskustajohtoisessa kunnassa. Liitosprosessissa konfliktia liennytettiin päättämällä, että kuntaliitoksen astuessa voimaan ei pidetä uusia kunnallisvaaleja, vaan päätöksentekoa jatketaan seuraaviin vaaleihin asti 73-paikkaisen, yhdistetyn suurvaltuuston kautta. Lisäksi paikat kunnanhallituksessa jaettiin kahden eri kriteerin, poliittisen ja alueellisen, mukaisesti – toisin sanoen siten, että hallituspaikat määräytyivät normaalisti puolueiden edellisissä vaaleissa saamien äänimäärien mukaan, mutta sillä lisäyksellä, että jokaisesta liitoskunnasta tulee myös olla tietty määrä valtuutettuja. Kunnista pienin sai kaksi paikkaa, joista toinen oli väkilukuja ajatellen ikään kuin ylimääräinen ja laskentakaavan mukaan alun perin suurimmalle osapuolelle kuulunut.

Tällainen selvästi määritelty paikkajako vähensi luottamushenkilöiden kokemaa luopumisen tuskaa, kun suurin kunta pienimmälle kunnalle lupaamallaan ”ylimääräisellä” mandaattipaikalla tavallaan osti liitosprosessille lisää työrauhaa. Sama ilmiö on havaittu monessa muussakin kuntaliitoksessa – suuret, joskin poliittisilta voimasuhteiltaan vääristyneet siirtymävaltuustot on selvästi havaittu toimivaksi tavaksi makeuttaa kuntaliitoslääkkeen karvautta, ainakin mitä tulee kunnallispoliitikkojen kielenpäihin. (Ks. esim. Helsingin Sanomat 6.8.2007.)

Poliittisten ja alueellisten mandaattien kunnioittaminen tosin aiheutti lisää dilemmoja siihen, miten valta poliittisten ryhmien sisällä jaettiin – varsinkin, kun lautakuntien ja kunnanhallituksen kohdalla piti noudattaa yhtä lailla Kuntalain tasa-arvoperiaatetta. Seuraava haastateltava kuvailee valtataistelua erään vanhan kuntansa puolueen sisällä – luottamushenkilö X on sukupuoleltaan nainen, luottamushenkilö Y mies:

*Tietysti mä oon väärä ihminen puhumaan [kilpailevan puolueen] niistä väännöistä mitä oli, mutta sehän oli viimiseen asti epäselvä se, että kumpiko tulee johtamaan valtuustoa ja kumpi hallitusta. [...] Sovittiin, että suurin ryhmä D'Hondtin mukaan valitsee ensin. No OK, me silloin valitsimme kaupunginhallituksen. Nyt tuolla [kilpailevassa puolueessa] käytiin viimiseen asti vääntöä siitä, että onko se [uuden valtuuston puheenjohtaja] X vai onko se Y. Ja siitä se vääntö siinä sitten loppuun asti käytiin ja*

*sitten tietysti täytyy nostaa X:lle hattua, että hän luopui siitä. [...] X:hän on hallituksessa, mutta X:llä ei ole hallituksen johtajuuspaikkoja, vaan hän on tavallinen hallituksen jäsen. [...] Niin, siinä olis tullut vaikeuksia muodostaa hallitus tasa-arvoperiaatteen mukaisesti. Kuka olis silloin luopunut siitä, jos Y olis tullut hallitukseen? Niin silloin ei olis ollut enää tasa-arvoperiaate voimassa, vaan silloin olis jouduttu pyöräyttämään kärrynpyörää uudestaan.*

Molemmat valtuutetut kilpailivat siis tärkeistä luottamushenkilöpaikoista, ja jos miespuolinen valtuutettu olisi antanut periksi kunnanvaltuuston puheenjohtajuudesta ja suostunut hallitukseen, kunnanhallitus ei olisi ollut enää tasa-arvoperiaatteen mukainen. Naispuolinen valtuutettu ei puolestaan voinut hyvityksenä saada kunnanhallituksen varapuheenjohtajuutta, koska se oli (ilmeisesti) jo luvattu toisen liitoskunnan valtuutetulle. Valta on niukka resurssi, ja tässä tapauksessa sitä jakaessa jouduttiin huomioimaan yksi ylimääräinen – siis alueellinen – muuttuja, mikä teki kompromissien löytämisestä selvästi tavallista vaikeampaa.

Luottamushenkilöiden välille loi jännitteitä myös jossain määrin sukupolvien välinen näkemysero. Yksi haastateltu virkamiesjohtaja mainitsi tämän jopa käydyn kuntaliitoskeskustelun suurimmaksi vedenjakajaksi, alleviivaten että keskustelu alkoi juuri viimekertaisen vaalien jälkeen, kun väki valtuustossa vaihtui ja nuoreni. Samasta kunnasta haastateltu luottamushenkilö kertoi jotakuinkin samaa, arvellen että vanhempien valtuutettujen kotiseutuidenteetti oli hyvin vahva ja sai heidät ajoittain ajattelemaan tunteilla; heidän nuoremmilla, useammin muualla syntyneillä valtuustotovereillaan ei ollut kuntaan samankaltaista tunnesidettä. Ikäpolvien välinen konflikti jäi joka tapauksessa lieväksi, eikä ilmeisesti ollut samanlainen muutosvastarinnan lähde kuin pelko oman valtuustopaikan menettämisestä – osin ehkä jo siitäkin syystä, että vaaleissa oli tapahtunut verraten suuri nuorennusleikkaus ja monta kokenutta kunnallispoliitikkoa oli joko jättäytynyt sivuun tai jäänyt rannalle.

Toiseen kuntaan kuulunut luottamushenkilöjohtaja esitti samansuuntaisia mietteitä. Hän nostaa vertailukohdaksi edellisen kuntaliitosprosessin, jota yritettiin noin kymmenen vuotta sitten, mutta joka siis torjuttiin kansanäänestyksessä. Hänen sanojensa mukaan kotiseutuidenteettiin pohjautunut tunnelataus oli sillä kertaa ollut vahvempi, mutta kuluneiden vuosien aikana väki oli tämänkin kunnan

politiikassa vaihtunut ja uusi sukupolvi asettunut tilalle. Vanhan poliitikkoikäjoukon vastarinta ilmeni lähinnä vapaa-ajan kohtaamisissa ja muissa keskinäisissä tapaamisissa. Historian ja ”kylätappeluhengen” painolasti on ollut niin vahva, että haastateltava otti asioiden tämän puolen puheeksi heti ensimmäisenä ristiriidan lähteenä. Ottaen huomioon kummankin yhteisön kuuluvan tänään samaan kuntaan, voidaan sanoa, että paikallisessa joessa on saanut virrata paljon vettä noista päivistä:

*Se oli tämä urheiluseurojen välinen vuosikymmenien mittely, joka esiintyi jalkapallossa, painissa. Oli valtavia tällaisia, ehkä vois sanoa että ne olivat kylätappeluja mieluummin. Ja tanssipaikeilla esiintyi riitaa heidän ja meidän poikien välillä, että kuka saa riitata ketäkin, ja tuli tyttöjen välisiä riitoja. Ne on näitä mulle kerrottuja historiallisia totuuksia. Ja sitten jotenkin oli se kulttuuri, että heiltä ei saanut käydä meillä töissä ja meiltä ei olis saanut käydä heillä töissä. Ne oli aika jyrkkiä silloin 40-luvulla, 50-luvullakin vielä [...] että mulle kerrotun mukaan työmaalla, sinne kun meni [väärän kunnan asukas], niin se kiristettiin pois sieltä.*

*[...] Joku vähän vanhempi poliitikko sen [historian] meillä tai heillä mainitsi sivumennen, mutta kun ajatellaan sitä, että edellisen kerran kun tätä kuntaliitosta pohdiskeltiin, silloin -97, -98 – silloin kun se kaatui kansanäänestykseen, niin kyllä se silloin oli voimakkaampi. Se oli niinku tällainen vanhempi poliitikkoikäjoukko [molemmissa kunnissa], jotka eivät edes halunneet keskustella siitä. Että se oli niin jyrkkää vielä se.*

Kysyttäessä haastateltavalta, kuinka hän kuvaillunkaltaisille muistelijoille vastasi uudemman, onnistuneen kuntaliitosprosessin aikana, nousee maailman muuttumiseen ja uusiin realiteetteihin vetoaminen esiin tärkeimpänä perusteluna – oman pysähtyneisyyden vertaaminen ympäristön dynaamisuuteen oli hänen valitsemansa argumentointitaktiikka. Varsinaisen prosessin hidastajaksi ei näistäkään kriitikoista juuri ollut, sillä he olivat jo suurimmaksi osaksi poissa päätöksenteosta:

*Niissä keskusteluissa, missä mä olin mukana, missä tää [historia] nousi esille – sehän ei noussut näissä virallisissa [keskusteluissa] esille, koska niitä oli jo uusi sukupolvi*



*käymässä, vaan ne tuli tuolla vapaa-aikana ja muissa yhteyksissä tavattaessa – niin kyllä mä läksin sitä ainakin henkilökohtaisesti perustelemaan, että pitäähän meidänkin muuttua, kun maailma ympärillä muuttuu, että me ei voida kymmeniä vuosia olla samassa siiliasennossa. Että mikään ei muuttua saa, että se on niinku tuttu ja turvallinen, kun mitään ei tehdä.*

Yleisesti ottaen muutosvastarinta nousi haastatteluissa teemana esiin vähemmän kuin olin odottanut. Kunnan henkilöstön huoli omista työpaikoistaan ei ilmeisesti noussut missään vaiheessa järin suureksi – mitä edesauttoi oletettavasti yhdistymissopimuksessa annettu vakuutus siitä, että kaikki tarpeelliseksi todetut henkilöstövähennykset toteutetaan ns. ”pehmein keinoin” eli eläkkeelle poistuman ja tehtäväkiertojen kautta. Henkilöstöltä edellytettiin joustavuutta palvelussuhteiden ja toimenkuvien osalta, mutta ketään ei uhannut irtisanominen. Haastateltavien näkemyksen mukaan tämä lupaus vakuutti työntekijät ja rauhoitti tilannetta. C:n johtajista toinen veikkailikin, että heidän henkilöstönsä itse asiassa tunsivat olonsa varmemmaksi nähdessään itsensä osana uuden kunnan organisaatioita kuin skenaariossa, jossa C olisi jatkanut yksin – talousnäkömät olivat viime vuosina heikentyneet sen verran, että irtisanomisia olisi luultavasti ollut luvassa. Kunta B puolestaan oli taloudellisten tunnuslukujensa perusteella joutumassa sisäministeriön kriisikuntalistalle, joten luulin siellä vallinneen jossain määrin samanlaiset tunnelmat. Uusi kunta nähtiin henkilöstön parissa yksinkertaisesti varmempana työnantajana.

Haastatteluissa ei myöskään käynyt ilmi, että kuntien asukkaat olisivat olleet merkittävästi kuntaliitosta vastaan. Palvelujen kohtalosta ei herännyt pelkoa, koska liitosprosessin alkuvaiheessa tehtyyn yhdistymissopimukseen sisällytettiin palvelusuunnitelma, jolla taattiin lähipalveluiden säilyvyys kaikissa kuntakeskuksissa – sekä määriteltiin erikseen, mitä kyseisiin lähipalveluihin luetaan. Näin ollen yhdistyvien kuntien asukkaat tiesivät alusta lähtien, missä mennään ja mihin pyritään, eikä palveluiden kohtalosta päässyt syntymään villiä huhumyllyä, joka olisi nakertanut luottamusta liitosprosessin vetäjiin. Kuuluneet soraäänit liittyivät yhden kunnan kohdalla päätökseen olla järjestämättä neuvoa-antavaa kansanäänestystä (ja myöhemmin päätökseen selvittää vaihtoehto liittyä edellä mainittuun maaseutumaiseen naapurikuntaan, mitä suuri osa kuntalaisista vastusti), kun taas toisessa kunnassa ääntä piti lähinnä entisistä kunnallispoliitikoista ja muista kotiseutuaktivisteista koostunut epävirallinen kansanliike, joka pyrki levittämään kuntaliitoksen haitallisuutta korostaneita

huhuja ja jonka puhemiehiin yksi haastateltava viittasi ”valittajaviisikkona”. Kolmannessa kunnassa, joka oli taloudellisesti helpoimmassa – tai vähiten vaikeimmassa – asemassa, kuntalaisten parista kuulunut kritiikki kumpusi pääasiassa pelosta joutua köyhemmiksi koettujen naapureiden velkojen maksumieheksi. Sitä, miten haastateltavat käsittelivät tällaista kritiikkiä, sivuan seuraavassa, ristiriitojen käsittelyä koskevassa luvussa.

Kuten todettua, kuntaliitosprosessia johtaneiden väliset suhteet toimivat haastattelujen perusteella ilmeisen hyvin. Heidän välilleen rakentui luottamus – sitä, mikä edesauttoi luottamuksen syntymistä, pohdin oppimista käsittelevässä myöhemmässä luvussa – ja suurilta henkilösuhteisiin asti menneiltä murheilta vältyttiin. Esiin nousi lähinnä kaksi tapausta, joista toisessa luottamushenkilöjohtaja koki, että hänen työtaakkansa muodostui kohtuuttoman suureksi ja että hän ei saanut hallinnonalaiselta virkamieheltä tarpeeksi tukea prosessin johtamiseen; töitä oli paljon ja luottamushenkilön mielestään oli turhauttavaa, että hän joutui käyttämään siviiliammattinsa työaika paremmin virkamiehen työnkuvaan kuuluneiden tehtävien hoitamiseen. Kyseisen virkamiehen näkökulmaa asiaan en eksplisiittisesti kysynyt, mutta hän mainitsi siitä käydessämme läpi ristiriitojen käsittelytapoja: hänen mielestään oli luonnollista ja demokratiakäsitteen mukaista jättäytyä ikään kuin takavasemmalle ja antaa vastuu suunnan näyttämisestä luottamushenkilöille näiden lähtiessä aidosti ja avoimesti selvittämään vaihtoehtoja.

Toinen tapaus nousi puolestaan esiin haastateltaessa toista luottamushenkilöjohtajaa, joka oli kokenut saaneensa virkamiehiltä aiheetonta kritiikkiä pyrkimyksistään kuunnella kuntansa henkilöstöä ja heidän näkemyksiään. Haastateltavalla oli pitkä työura ammattiliittonsa edunvalvontatehtävissä, ja henkilöstön mielipiteen huomioiminen lukeutui jo senkin taustan valossa hänelle tärkeisiin asioihin. Seuraava kommentti kuvastaa virkamiesten suuntaan syntynyttä näkemyseroa:

*Mä oon [johtajana] ottanut semmoisen päämääräksi, että mä kierrän kaikki hallintokunnat ja kierrän läpi juttelemassa ihmisten kanssa, ja oon ollut valmis, jos mulle soitetaan. Mä en todellakaan halua olla sellainen puheenjohtaja, että mä nyt norsunluutornista sanelen, mitä täällä pitää tehdä, vaan mä oon pyrkinyt käymään eri paikoissa, juttelemaan ihmisten kanssa. [...] Ja jopa virkamiehiltä on tullut pari kertaa huomautus siitä, että kummanko asialla mä oon, että oonko henkilökunnan vai*

*työnantajan asialla. Ja mä oon sanonut, että mä oon molempien. Mun täytyy pitää huolta siitä, että ensin kuntalaiset voi hyvin ja henkilökunta voi hyvin. Ainoastaan tällä lailla tää uusi kunta -ajattelu onnistuu. Tää ei todellakaan onnistu sillä, että tätä vaan johdetaan tuolta ylhäältä.*

Haastateltavan kanssa nousi puheeksi myös samaa teemaa sivuva ero liitoskuntien hallintokulttuureissa, joka oli aiheuttanut pientä kitkaa uuden kunnan ensimmäisinä kuukausina. Molemmat henkilöstöjohtamisesta vastaavat viranhaltijat ovat tulleet toisesta kunnasta, jossa haastateltavan mukaan on joissain keskeisissä asioissa sovellettu hänen kunnastaan poikkeavia käytäntöjä – hänen kunnassaan oli ollut tapana ottaa henkilöstön edustaja mukaan johtoryhmään ja tehdä verraten tiivistä yhteistyötä ammattiliittojen kanssa; toisessa kunnassa henkilöstön kuuleminen päätöksenteossa oli ollut hänen oman käsityksensä mukaan vähäisempää. Tästä kulttuurierosta syntynyt ristiriita ratkaistiin kompromissin kautta:

*Meillä on aina ollut voimakas tuo KTV:n osasto. Ammattiosastot on ollut aika vahvoja ja täällä on ollut selviä ammattiliittojen kanssa tehtyjä sopimuksia. [...] Ja nyt mä oon yhdessä sellasessa palaverissa ollut, jossa oon joutunut just näitä henkilöstöpuolen asioita oikaseen siinä mielessä, että joku asia, joka ei nyt ole ollut kunnossa, on saatava kuntoon. Viimeksi esimerkiksi johtokunnan työskentelystä. Että ensimmäisessä kokouksessa oli [virkamies] sanonut, että tästä lähtien johtoryhmän kokouksissa ei tule olemaan henkilöstön edustajia. Ja mä jouduin sitä asiaa eteenpäin viemään, että kyllä kai meidän kaupunki edelläkävijänä näyttää ulospäin positiivista merkkiä, eli toisin sanoen meillä pitää henkilöstön edustus olla johtoryhmässä. [...] Ja me saatiin semmonen kompromissi aikaan, ja mä hyväksyin sen kompromissin, että tämä kevätkausi, kesälomiin asti, rakennetaan johtoryhmää tämmöisenä kuin se on, ilman edustusta. Mutta syksyllä valitaan henkilöstöryhmän edustaja myöskin siihen.*

Muista organisaatiokulttuurien törmäyksiin liittyneistä ristiriidoista sain lopulta melko vähän aineistoa, mikä oli toisaalta melko odotettuakin, ottaen huomioon, että haastatteluita tehdessä uusi kunta oli ollut olemassa vasta kolmisen kuukautta. Ottaen huomioon myös sen, kuinka vaikeaa kulttuuriin kuuluvien perusoletusten tunnistaminen on (Schein 1987, 23–25), ei kovin eksplisiittistä kulttuurierojen

tiedostamista ehkä siten voinut vielä olettaakaan. Käytännössä jokainen haastateltava mainitsi teemasta – tyyliin ”kaikilla on ollut sen verran erilaiset hallintokulttuurit, että onhan tässä ollut totutteleamista” – mutta pyydettyä tarkentamaan ja konkretisoimaan eivät he osanneet suoralta kädeltä antaa mitään erityisempää esimerkkiä, yhtä huomattavaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kahden kunnan haastateltavat kertoivat jokainen, omista näkökulmistaan, miten toisistaan poikenneiden, entisten kokouskäytäntöjen yhteensovittamisessa oli ilmennyt ongelmia jo heti alkuun. Ensimmäisen kunnan luottamushenkilö kertoi heidän kokouksissaan olleen tapana, että hallituksen jokaisella poliittisella ryhmällä oli ollut oikeus pyytää kertaalleen asian jättämistä pöydälle – niin että muut ryhmät olivat siihen suostuneet, ja asiasta oli sitten neuvoteltu niin kauan kunnes siitä oli päästy ratkaisuun. Tämä tapa otettiin käyttöön myös uuden kunnan päätöksenteossa, mitä kahden muun kunnan, erityisesti niistä toisen, luottamushenkilöt eivät ymmärtäneet:

*Mehän palautettiin se kulttuuri tähän uuteen hallitukseen, että jokaisella ryhmällä on oikeus jättää asioita pöydälle. Että yhden kerran saa asiat ryhmänä pyytää pöydälle. [...] Ollut aina tällöinen kulttuuri, että jos asioita ei saada hallituksessa menemään, niin sitten me pidetään siinä tauko, jätetään asia pöydälle ja siitä neuvotellaan ryhmien välillä niin pitkälle, että se saadaan jonkinlaiseen sopimukseen ja sen jälkeen se tuodaan uudestaan käsiteltäväksi.*

Toisessa liitoskunnassa sen sijaan oli ollut tapana, että virkamiehet olivat etukäteen pitäneet yhteyttä ryhmiin ja ryhmät olivat pyrkineet yhteisymmärrykseen jo ennen asioiden muodollista esittelyä. Keskustelu oli käyty ennen kokouksia, esimerkiksi ”hallituksen iltakouluissa”, eikä päätettäviä asioita siten tarvinnut jättää juurikaan pöydälle. Haastateltu luottamushenkilö korosti tästä kertoessaan vanhan kuntansa avoimempaa keskustelukulttuuria ja sitä, miten heidän tapansa oli tehnyt asioiden käsittelystä sujuvamman:

*Meillä oli taas mun aikana semmoinen [käytäntö], että jos joku asia lähti valmisteluun, niin me käytiin tällöinen periaatteellinen keskustelu ennen kuin se tuli valmiina poliitikkojen pöydälle. Kun taas heillä oli käsittääkseni sellainen kulttuuri, että siellä tuotiin asia hyvin valmisteltuna poliitikoille ja sitten ne rupes puntaroimaan sitä ja se jäi pöydälle, ja sitten sen asian käsittely viivästyi ja kesti pitkään. [...] Eli meillä oli*

*semmoinen avoin, keskusteleva [kulttuuri], hallitusryhmiä meillä oli kolme ja ja me informoitiin toisiamme, mitä mieltä me oltiin, ja sitten vastuunalaiset virkamiehet puhututti sen poliitikkojen kesken jo ennakkoon. Puhuttiin hallituksen iltakouluista.*

Myöhemmin sama haastateltava mainitsee, miten uudessa kunnassa tätä tapaa on päätetty soveltamaan ainakin osin:

*No siinä [uudessa kokouskäytännössä] on nyt yritetty mennä siihen, että suuremmissa, vaativammissa asioissa käytäs ennakkoon se keskustelu. Eli tavallaan se valmistelija evästettäis ennakkoon. Ei tuu sitten jälkikäteen sitä yhteentörmäystä.*

Ensimmäisen kunnan virkamies kertoi olevansa ajoittain turhautunut vallitsevaan – hänen organisaatiosta kokouskäytännöistä periytyvään – tapaan, jonka mukaan varsinainen kokous pääsee alkamaan vasta poliittisten ryhmäkokousten jälkeen. Hänen mielestään se vie suotta kaikkien osallistujien aikaa, eikä edistä keskustelukulttuurin avoimuutta. Kommentista tulee ilmi, että hän henkilökohtaisesti pitää toisessa kunnassa vallinnutta tapaa sopivampana:

*Tää on aika pitkäpiimäistä, jos alkaa kokous kahdelta ja pidetään ryhmäkokoukset neljään asti. Niin me virkamiehet ollaan pois sitten se kaks tuntia, ei me oikein tiedetä, mitä me tehdään. Sitten alkaa kokous, varsinainen, neljältä. Tuntuis jotenkin järkevältä ajankäytöltä, että nää ryhmätkin pidettäis jolloinkin muulloin ennen kokousta ja kokous pidettäis kokouksena.*

Komentista voidaan päätellä, että haastateltavan mielestä olisi toivottavaa, että tässä tapauksessa hänen entisen organisaationsa hallintokulttuuri väistyisi ja antaisi tietä muille, sujuvammille toimintamalleille. Ajatus on linjassa hänen muun kertomansa kanssa – haastateltava korosti myöhemmän, oppimiseen liittyvän teeman kohdalla sitä, miten hän oli johtajana pystynyt ammentamaan muiden liitoskuntien vanhoista toimintamalleista, oppien mielestään ymmärtämään isompia kokonaisuuksia ja seutukunnan sisäistä dynamiikkaa paremmin. Seuraava kommentti kuvastaa hänen näkemystään, että kaikki organisaatiokulttuurien kohtaamiset eivät välttämättä ole törmäyksiä, vaan ne ovat myös mahdollisuuksia alkaa tehdä asioita paremmin:

*Mä opin hyödyntämään järkeviä ja taloudellisia toimintamalleja, eli kannattaa plagioida sitä, mitä on tehty hyvin. Sitten toisaalta opin välttämään huonoja. Kato me tuotiin esimerkkejä, että miten A:ssa joku tehtiin ja miten B:ssä ja C:ssä ja kuntayhtymässä. Se on oppia tunnistamaan huonot asiat ja hyvät asiat toisistaan.*

## **Yhteenveto**

Kuntien yhdistymiseen liittyneistä ristiriidoista haastateltavat kiinnittivät eniten huomiota siihen, joka syntyi *luottamushenkilöiden itseintressistä*. Tämä tuli jollain tapaa esiin kaikissa haastatteluissa ja kaikissa kunnissa. Saman havainnon ovat tehneet myös Haveri ja Majoinen (2000, 67): monille luottamushenkilöille oma kunta on tärkeä identifioitumisen kohde. Kahdessa liitoskunnassa itseintressi ilmeni luottamushenkilöiden pelkona joko siitä, että äänestäjien lukumäärän moninkertaistuksessa heidän valtuustopaikkansa on uhattuna, tai siitä, että asioihin ei pysty enää vaikuttamaan samalla tavalla kuin ennen. Kolmannen kunnan kohdalla huomio kiinnittyi puolestaan enemmän taisteluun tärkeistä luottamuspaikoista, poliittisen korttipakan sekoittuessa uudelleen; jotkut joutuivat luopumaan arvovallostaan ja jotkut saivat sitä lisää, onnistumalla siirtämään entisen asemansa suurempaan kuntaan. Deutschin (1973, 10–17) konfliktimääritelmässä tämä viittaa konfliktiin voimavaroista eli tässä tapauksessa vallasta: suurella kalalla on pienessä lammessa enemmän valtaa kuin pienellä kalalla suuressa. Valtaa halutaan joko sen välineellisen arvon vuoksi – jolloin halutaan saavuttaa jotain – tai sen itseisarvon vuoksi, vallan itsensä tähden. Cartwright ja Cooper (1992, 44–45) ovat tutkineet organisaatioiden yhteensulautumisten aiheuttamia konflikteja yritysostoissa ja -fuusioissa, ja heidän tuloksissaan on havaitsemani ilmiön kannalta olennaisin entisen identiteetin menetys: kuka joutuu vaihtamaan valtaa ja statusta tuoneen roolinsa johonkin näkymättömämpään, asettuu herkästi vastahankaan. Näin kävi tässäkin yhdistymisessä.

Mainittuun ristiriitaan liittyi osittain myös *sukupolvien välinen kuilu*, josta kuulin kolmessa haastattelussa. Tämä saattoi jollain tapaa olla sidoksissa luottamushenkilöiden itseintressiin – siis statuksen menetykseen – mutta haastatteluissa sen kerrottiin ilmenneen myös osallistuvien kuntalaisten keskuudessa. Edward de Bonon konfliktijaottelussa (1985, 47–78) tälle löytyy vastine konfliktityypistä, jossa ihmiset näkevät asiat eri tavalla, johtuen esimerkiksi heidän erilaisesta kokemuksestaan,

tietämyksestään tai taustastaan. Kunnissa syntyneille ja vuosikymmeniä asuneille oma kunta merkitsi enemmän kuin nuoremmille ja muualta saapuneille kuntalaisille; vanhemman polven kotiseutuidentiteetti oli voimakkaampi, mikä antoi nuoremmille kuvan ”tunteella ajattelemisesta”. Monissa erimielisyyksissä näkyi luultavasti myös *tiedon asymmetria* – johtajat katsoivat asiaa yleisen ja heidän kriitikkonsa erityisen edun perspektiivistä, mikä sai heidät näkemään sen eri tavalla – tai vaihtoehtoisesti vain se, että kriitikot käytännöllisesti tiesivät riittävästi, mutta kokivat silti erityisen edun yleistä arvokkaampana, eli toimijat toisin sanoen *halusivat eri asioita*. Yhden kunnan luottamushenkilö arveli lisäksi oman kuntansa ”valittajaviisikon” vastustaneen hanketta jopa silkasta *periaatteesta*, mikä paikkansa pitäessään voisi viitata de Bonon konfliktityypeistä joko viimeiseen eli toimijoiden perusolettamukseen, että heidän kuuluukin olla eri mieltä. Viisikon jäsenet ovat voineet ottaa vaikkapa paikallistason kansanvallan, kotiseutuhistorian tai ”pehmeiden arvojen” puolustamisen niin sydämen asiakseen, että he korottivat ääntään vaistonomaisesti, tulkiten vastapuolen aloitteesta lähtevän muutoksen johtavan automaattisesti vallan etäännyttämiseen, omaleimaisuuden häviämiseen tai saneerausten, irtisanomisten ja muiden taloudellisten imperatiivien pitkään marssiin.

Johtajien tavassa murtaa *muutosvastarintaa* voidaan tunnistaa Haverin ja Majoinen tutkimissa tapauksissakin esiintyneet ”ostaminen” ja ”kaupat” – joiden ideana on saada vedettyä tiettyjä prosessille tärkeitä mutta vastahankaisia henkilöitä muutoksen puolelle. Tämä tuli selvimmän ilmi tavassa, jolla asemastaan epävarmoista luottamushenkilöistä saatiin myötämielisempiä turvaamalla heidän valtuustopaikkansa seuraaviin, vuoden 2008 kunnallisvaaleihin asti. Seurannut suurvaltuusto ei ehkä ole täysin kunnallisdemokratian ihanteiden mukainen, mutta lievitti ainakin joidenkin omaan tuoliinsa ihastuneiden valtuutettujen tarvetta olla vallan äärellä. Samassa tutkimuksessa todettiin tiedottamisen olevan yleensä kuntalaisten muutosvastarinnan tehokkain murtaja, mitä tukevat myös omat haastatteluni – infotilaisuuksia ja keskustelua tuntui olleen riittävästi, eikä kuntalaisten mieliin päässyt iskostumaan tunnetta, että päättäjät ovat kävelemässä heidän ylitseen. Saadut kommentit henkilöstön roolista ovat nekin melko lailla Haverin ja Majoinen tulosten kanssa samansuuntaisia: henkilökunnan kuuleminen ja tiedottaminen sekä etenkin yhdistymissopimukseen sisällytetty muutosturva rauhoittivat mieliä, eikä kenenkään tarvinnut pelätä työpaikkansa puolesta. (Haveri & Majoinen 2000, 75–77.)

Henkilöstön mielialoihin vaikutti lisäksi uuden kunnan peilaaminen työnantajana vanhoihin kuntiin, joiden taloudelliset näkymät olivat sangen heikot; uusi organisaatio nähtiin turvasatamana. Muutosturvan kielteiseltä puolelta – eli siltä, että se voi samalla sitoa johdon kädet ja viedä heiltä keinot haluttujen säästöjen hakemiseen – vältyttiin jokseenkin hyvin; eläkkeelle lähdöt ja työnkierrot mahdollistivat päällekkäisyyksien ja turhien kulujen karsimista. Mielenkiintoista sinänsä, että väestön ikääntyminen yhtäältä tekee kuntaliitoksista haluttavia ja toisaalta jossain määrin helpompia toteuttaa. Vielä kymmenen vuotta sitten saneeraukset olisivat joko osoittautuneet paljon kivuliaimmaksi tai sitten jääneet vain tehottomiksi.

Ristiriidoista kaksi selittyy parhaiten Morganin kolmijaon (1997, 161–162) kautta. Yksi luottamushenkilö oli mielestään joutunut kantamaan *liian suuren vastuun* prosessin käytännön toteutuksesta, saaden kontolleen periaatteessa johtavalle viranhaltijalle kuuluneita työtehtäviä; hänen vapaa-aikansa oli käynyt vähiin ja työaikaakin oli kulunut luottamustehtävän hoitoon. Tämä kertoo kolmen kilpailevan intressialueen, eli haastateltavan tapauksessa siviilityön, ja työelämän ulkopuolisten (perheen, luottamustoimen) aiheuttamasta ristipaineesta. Sama ilmiö voidaan havaita hänen toisen kunnan riveissä uurastaneen kollegansa kertomasta – *virkamiehet olivat kritisoineet* ja ihmetelleet hänen tapaansa kiertää henkilöstön työpisteitä ja kuulemassa heidän murheitaan, ja kuntien jo yhdistyttyä hän oli kokenut, että uudessa henkilöstöjohtamisessa ei kuulu työntekijän ääni tarpeeksi. Tätä voidaan tulkita niin että hän joutui luottamustyön ja sen ulkoa tulevien arvojen ristipaineeseen; haastateltava oli toiminut pitkään ammattijärjestössä ja hänellä oli perusoletus siitä, millä tavalla henkilöstö tuli huomioida päätöksenteossa. Molempiin tapauksiin sopii toki de Bononkin teoria: luottamushenkilö ja virkamies, joka kertoi halunneensa tietoisesti, demokratiakäsityksensä mukaisesti antaa vetovastuun poliitikoille, näkivät asian eri tavalla; toisen kunnan ay-taustaisella luottamushenkilöllä ja virkamiehillä oli erilainen käsitys siitä, miten henkilöstön ääni saataisiin kuuluviin.

Kahta *organisaatiokulttuurien eroista* – yhtäältä kokousmenettelyn, toisaalta henkilöstöpolitiikan saralla – johtuvia ristiriitoja on luontevaa lähestyä Geert Hofsteden (1992, 259–275) löytämien kulttuurin ulottuvuuksien kautta. Yhdessä kunnassa oli totuttu lähtemään heti hallituksen kokouksen avaamisen jälkeen valtuustoryhmiin, minkä lisäksi vallitsi kirjoittamaton sääntö jokaisen ryhmän oikeudesta jättää päätös kertaalleen pöydälle. Toisessa kunnassa poliittinen keskustelu oli taas käyty



suurilta osin jo esittelyvaiheessa ja virkamiehillä oli ollut tapana tunnustella kepillä jäätä päätöksiä valmistellessaan. Tästä voidaan päätellä, että kunnista ensin mainittu oli normatiivinen ja jälkimmäinen käytännönläheinen organisaatio; ensimmäisessä pidettiin kiinni päätöksen lykkäämisen sallivasta normista ja käytiin ryhmien sisäinen keskustelu muodollisesti kokouksen yhteydessä; toisessa korostettiin kokousten sujuvaa kulkua ja käytiin poliittinen diskurssi kunnanhallituksen iltakouluissa ja muissa epämuodollisissa ja vähemmän säännöllisissä yhteyksissä. Henkilöstöjohtamisessa ensimmäinen oli ollut – yhden haastateltavan kommenttien perusteella – ihmislähtöisempi, toinen puolestaan työlähtöisempi. (Vaihtoehtoisesti tässä voidaan nähdä myös ero prosessikeskeisen ja tuloskeskeisen kulttuurin välillä; ensimmäisessä kunnassa annettiin paljon painoarvoa sopimuksien määrittämille rutiineille ja henkilöstön muodolliselle kuulemiselle, toisessa sama asia saatettiin hoitaa muulla tavoin ja vähemmällä hälinällä.) Syvälinen katsaus organisaatiokulttuurien ulottuvuuksiin vaatisi tietysti lisätutkimusta, joten on huomioitava, että nämä havainnot ovat varsin pintapuolisia ja tehty vain sen perusteella, miten aihetta sivuttiin haastatteluissa.

### **3 Käsittelystä**

Tässä luvussa erittelen haastatteluissa ilmi tulleita käsittelytapoja – millä viittaen nimenomaan stressin, epävarmuuden ja työpaineiden luonteisten, haastateltavien psyykkistä puolta koskettaneiden ristiriitojen käsittelyyn. Muutosvastarinnan ja valtataistelujen kaltaisten, itse johtamiseen liittyneiden ristiriitojen käsittelyn – sen, miten ne ratkaistiin – katsoin aiheellisemmaksi sisällyttää jo edelliseen lukuun. Tällä tapaa saan kiinnitettyä tässä osuudessa enemmän huomiota käsittelyn psykologiseen ulottuvuuteen. Jokaisella haastateltavalla oli jollain tapaa omat, yksilölliset tapansa käsitellä asioita, joten käyn myös heidän vastauksensa läpi yksi kerrallaan. Siinä missä edellisessä luvussa oli tarkoituksenmukaista eritellä vastaukset erillisten teemojen alla, annan tässä luvussa jokaiselle haastateltavalle oman puheenvuoron. Tämä jo siksikin, että materiaali kertyi ristiriita-lukua vähemmän, eikä vastausten yhdistely omiksi teemoikseen olisi siten ollut yhtä mielekästä. Jos etsitään käsittelytapaa, joka toistui kaikissa haastatteluissa, niin mahdollisuus luottaa toisiin johtajiin oli selkeästi suurin yhdistävä tekijä. Luottamus nousi tämän kuntaliitoksen punaiseksi langaksi; se teki prosessista onnistuneen ja se auttoi johtajia jaksamaan.

Ensimmäinen haastateltava käsitteli kuntalaisten taholta kuulemaansa, kuntaliitoksen vastaista kritiikkiä tiedostamalla itselleen, että kritiikin esittäjät eivät katso asiaa kokonaisuutena, vaan omasta erityisestä näkökulmastaan. Hän otti lähtökohdakseen sen, että osa prosessia ulkopuolelta seuranneista ihmisistä ei muuttaisi mielipidettään asiasta, vaikka sen miten heille perustelisi, eikä heiltä tuleville haukuille kannattanut siksi kallistaa korvaansa. Tosiasiat ja kuntalaisten yhteinen etu olivat haastateltavan mielestä hänen tukenaan, ja se toi varmuutta:

*No kyllä sitä [henkilöön kohdistuvaa kritiikkiä] tuli, ja sitä tulee vieläkin. Mutta se on musta tämmöistä toisarvoista, se ei perustu mihinkään faktoihin. Kyllähän arvostelua tulee jatkuvasti, mutta se tulee lähinnä sellaisten ihmisten toimesta, jotka eivät tiedä tätä kokonaisuutta, elikkä eivät pysty arvioimaan, että onko tää nyt ollut hyödyllistä. Ne periaatteesta nähtävästi vastustaa koko prosessia, lopunikänsä. [...] Jotkut ihmiset ne on niin fanaatikkoja, että ne ei pysty edes kunnolla keskustelemaan, ne vaan väittää, että tää olis ollut parempi vaihtoehto. Se on se keskustelu yleensä turhaa, koska se ei perustu tosiasioihin. [...] Meilläkin on tää valittajaviisikko, nää viisi miestä. Ne on edelleenkin sitä mieltä, että siinä tehtiin väärin, ja ne ei ota huomioon [kuntaliitoksen myönteisiä puolia] vaikka niitä kuinka perustelisi ja kuinka hyvin, siis millä mittarilla tahansa. Se on ihan turhaa touhua.*

Haastateltava painotti niin ikään prosessiin valmistautumisen tärkeyttä; mukaanlähtijän täytyy tehdä itselleen selväksi, että se täytyy ottaa vakavasti, siihen täytyy uhrata runsaasti omaa vapaa-aikaa, ja että ihmiset ovat monista asioista eri mieltä. Haastateltavan vastauksista oli yleisemminkin kuultavissa hänen pitkä, monikymmenvuotinen kokemuksensa luottamustehtävistä. Hän oli sisäistänyt ajatuksen siitä, että yhteisten asioiden hoito perustuu erilaisille näkemyksille, joten toisten osapuolten kanssa ei ole hyödyllistä ryhtyä kinaamaan. Eri mieltä saatetaan olla, mutta kaikkien kanssa olisi silti tultava toimeen. Haastateltavan tapana on ottaa ensin selvää siitä, mitä keskustelukumppani on asiasta mieltä, muotoilla sanomansa sen mukaan – ja välttyä siten turhilta konflikteilta:

*Mä oon koko ikäni omaksunut sen, että mä en pysty hoitamaan luottamustehtävää, jos mä stressaannun siitä. Mun täytyy yrittää tulla kaikkien kanssa toimeen ja mieluummin niin, että mä kuulostan ensin ennen kuin mä sanon omaa kantaani tai mielipidettä.*

*Koska se on aina parempi sitten keskustella siitä asiasta, kun tietää, mitä mieltä vastapuoli on. Aikoinaan kun tuolla tehtaalla oli luottamusmiehenä, niin siellä ei niin politiikkaa ollut, mutta siellä oli asioita ja niistä kun käytiin keskustelua, niin sen oppi tavallaan siellä sen.*

Toinen haastateltava, joka oli kokenut, että hänen vastuulleen oli luottamusmiehenä jäänyt kohtuuttoman paljon hoidettavaa, korosti, miten hän oli ottanut kuntaliitoksen johtamisen alusta lähtien kasvattavana haasteena. Hänen kohdallaan oli ehkä selvimmin havaittavissa Morganin teoria kolmen intressialueen – työn, uran ja työelämän ulkopuolelta tulevien intressien – ristipaineesta: luottamustehtävä vei aikaa sekä päivätyöltä että perheeltä. Tätä vaikeutti vielä se, että silloisen sekä tulevan kunnan asioita piti verraten kauan hoitaa yhtä aikaa päällekkäisinä tehtävinä. Hänen vastauksensa oli nähdä oma työteliäs rooli kuntaliitoksessa henkilökohtaisen kasvun paikkana. Kuntaliitos toi mukanaan paljon töitä ja paineita, mutta sen tultua viimein päätökseen hän tunsu, miten oli aidosti saavuttanut jotain ja miten hänen oma itsevarmuutensa oli kasvanut. Mahdollisuus oppimiseen voidaan nähdä tavaksi legitimoida kasvanut työtaakka omalle minälle:

*Mentiin läpi haasteesta. Se kasvattaa, kun pystyy viemään tahtonsa läpi. [...] Kyllähän sitä joskus mietti, että on tää, kun joutuu työaikaa käyttämään luottamustehtäviin. Se on ongelma, että ei saa oikein kunnan korvausta. Toisaalta tykkäsin haasteista, mutta olis varmaan joskus tullut raja vastaan. Se oli kanssa, kun ei [virkamieheltä] tullut apuja, että olis saanut kyllä ottaa enemmän roolia. Mutta oppituntihan se oli samalla näin itselle, oppi kyllä kuntataloudesta ja siitä, missä tilassa kunta on.*

Tämä haastateltava nosti myös esiin loman tärkeyden: prosessi hiljeni kesälomien ajaksi, mikä tarjosi tilaisuuden hidastaa tahtia ja ladata akkuja. Kuten Greenbergin erittelemien stressinkäsittelytapojen kohdalla todettiin, jokainen tarvitsee välillä omaa rauhaa ja aikaa itselleen:

*Kun miettii viime kesääkin, niin aika kiire oli kotonakin. Vaikkei sitä silloin oikein ymmärtänyt, mutta oli hermot kyllä kireällä. Onneksi siinä tuli sitten kesäloma ja kuukauden paussi. Oli se tärkeä kyllä, kun se katkaisi sen vähäksi aikaa. Ei semmoista*

*prosessia olis kai muuten jaksanut, kun oli oman kunnan asiat ja sitten nää kuntaliitosasiat.*

Kolmas haastateltava mainitsi keskeisenä käsittelytapanaan asioiden jakamisen. Haastateltavan vastauksista kuului selvästi, miten tärkeänä hän piti luottamusta muihin johtohenkilöihin, ja hän tämän myös auttaneen häntä jaksamaan vastoinkäymisissä. Hänellä oli kaksi luotettua työtoveria, joiden kanssa hän kertomansa mukaan pystyi puhumaan avoimesti lähes kaikesta ja ilman pelkoa, että he rikkoisivat luottamuksen tai ymmärtäisivät jotain väärin ja loukkaantuisivat. Tämä liittyy kiinteästi Greenbergin ohjeeseen kertoa stressiä aiheuttavista asioista jollekin, joka osaa kuunnella ja joka, jotakuinkin samassa asemassa olemana, pystyy samastumaan kuulemaansa. Haastateltava oli luottamushenkilö, ja hänen luotettunsa olivat virkamies ja toisen, kilpailevan valtuustoryhmän jäsen – mistä voidaan päätellä, että heidän kohdallaan oli toteutunut Harisalon ja Stenvallin tutkimuksessaan alleviivaama politiikan epäpoliittisuus. Alla oleva kommentti kuvaa luottamuksen roolia käsittelyssä:

*Eli meillä on tosi avoin yhteistyö, me tullaan tosi hyvin toimeen keskenään ton [virkamiehen] ja [luottamushenkilön] kanssa. Meillä on vähän semmoinen, että...miten mä sanoisin...me uskalletaan sanoa toisillemme melkein mitä vaan, niin toinen ei siitä sillä tavalla suutu. Mun mielestä se perää luottamusta ja se tuo sen luottamuksen siihen. Me ollaan toisillemme vannotettu se asia, että pettää ei voi kuin yhden kerran. [...] Esimerkiksi jos mulle on kerrottu joku asia, ja jos se ei ole siis minun ja tän toisen henkilön välinen asia, niin silloin tietää [virkamies] ja [luottamushenkilökin] – mä tuon sen asian esille. Koska mun mielestä on semmoisia asioita, joita mä en voi yksin sisälläni kantaa.*

Haastateltava sivusi myös huumorin roolia osana käsittelyä. Kuten Lefcourt ja Martin ovat todenneet, vaikeat päätökset ja suuret muutokset tekevät ilmapiiristä helposti raskaan, jolloin niille ajoittainen nauraminen helpottaa stressiä ja auttaa jaksamaan:

*Edelleenkin korostan sitä, että me ollaan kuntalaisten palvelijoita ja meidän pitää sen eteen toimia. Niin tuota, vaikka me nauraa rätkätetään jätkien kanssa ja haastetaan ja kerrotaan vitsiä, [virkamiehen] ja [luottamushenkilön] kanssa, niin tää on vakavaa*

*toimintaa kuitenkin. Mutta on pakko joskus keventää tätä hommaa vähän – jos ymmärrät mitä mä tarkoitan?*

Liikunnan ja hiljentymisen merkitys tuli myös puheeksi, ja – kuten edellinenkin, lomasta helpotusta saanut kollegansa – myös tämä haastateltava korosti yksinolon ja hengähdystauon ”nollaavaa” vaikutusta:

*No sitten [pinnan ollessa kireällä] on vaan lähdettävä ulos raittiiseen ilmaan ja unohdettava vähäksi aikaa, vaikkei niitä nyt aina pysty unohtamaan. [...] Sun on vaan nollattava itsesi jossain vaiheessa ja pistettävä puhelin kiinni ja muuten. Et sä muuten pääse irti näistä. Esimerkiksi mulla soi puhelin keskimäärin kolkyt kertaa päivässä näitten asioiden tiimoilta ja sitten vielä, jos sä pyhänä pidät puhelimen auki, niin pyhät päälle siihen. [...] Niin kyllä mä sitten [puhelimen soidessa viikonloppuna jatkuvasti] laitan puhelimen äänettömälle ja katon illalla, onko tullut 18 vai 28 puhelua, ja sitten mä rupean purkamaan niitä ja soitan muutamalle. Ja jos ne rupeaa olemaan jokainen samasta asiasta, niin kyllä mä sitten pistän puhelimen kokonaan kiinni. Että joskus on pakko vaan tällä tavalla irtautua siitä.*

Neljäs haastateltava, virkamies, oli samalla tavoin saanut turvaa luottamuksesta. Hänen mielestään oli ollut huojentavaa, kun vastuullisia ja jonkun tahon intresseistä nähtynä kipeitäkin päätöksiä ei tarvinnut ottaa pelkästään omalle kontolleen, vaan ne voitiin esitellä poliitikoille viranhaltijoiden työvaliokunnan nimissä ja aina yksimielisesti. Kukaan työvaliokunnan jäsenistä ei lähtenyt sooloilemaan, selittelemään itseään irti vastuusta tai muuten rikkomaan rintamaa, vaan jokainen tuki toistaan. Haastateltavan vastausten perusteella tämä lievensi epävarmuuden tunnetta ja teki työvaliokunnasta yhteisön, jonka yhteistyön varaan uuden kunnan toimintaa on hyvä rakentaa:

*Kyllä se tuki tuli sieltä yhteisöstä, joka näitä asioita valmisti. Eli me saatiin tukea toinen toisistamme ja sitten se on edesauttanut tätä jatkotyötäkin, kun meidät kaikki, jotka oli siinä työvaliokunnassa tuli myös valittua näihin keskeisiin johtotehtäviin. Nyt kun me ollaan opittu keskenämme toimimaan, sieltä 2004-vuodesta, niin se on ollut hieno prosessi. [...] Tää oli tärkeää siinä meidän työvaliokunnan työskentelyssä, että me*

*oltiin yksimielisiä, kun me tultiin poliittisten päätöksentekijöiden eteen niine esityksinemme. Me ei sanottu, että tää oli X:n esitys tai Y:n esitys tai Z:n esitys, vaan että se oli meidän. Se herättää luottamuksen, kun tullaan yksimielisinä asioitten kanssa eteen. Ja pysyttiin sitten siinä linjassa, mikä yhteisesti oli viety pöydälle.*

Viides haastateltava painotti ensimmäisen tapaan valmistautumisen merkitystä – hän oli pyrkinyt jo hyvissä ajoin sisäistämään, että kuntaliitosprosessi aiheuttaa väistämättä ristiriitoja ja että sen kuluessa saa arvostelua osakseen. Hän mainitsi ainoana haastateltavana myös median roolin kuntaliitoksen tukijana: sekä maakuntalehti että seudun paikallislehti olivat liputtaneet jo aiemman kuntaliitosyrityksen puolesta ja suhtautuivat aloitteeseen alusta lähtien myönteisesti, joten hän tunsi päätöksentekijänä olevansa eräällä tapaa tiedotusvälineiden suojeluksessa. (Mikä tosin aiheutti joissain kuntalaisissa hänen mukaansa lievän vastareaktion; kuntien yhdistymistä selväsanaisesti kannattanut media teki joistain vastustajista entistäkin kärkevämpiä.) Virkamiehenä hän pyrki niin ikään jättäytymään syrjään väittelyistä tai, silloin kun niitä ei voinut välttää, katsomaan asioita monesta näkökulmasta. Hän ei antautunut ”juupas-eipäs-väittelyyn” eikä tavoitellut ”yhtä totuutta” – ristiriitojen ilmetessä hän toi faktat esiin niin kuin ne itse koki, mutta myönsi samalla että asiat voi nähdä monella eri tavalla. Tämä lähestymistapa on linjassa Ronkaisen ja Maksimaisen prosessuaalisen strategian mallin kanssa; johtamisen pitää jättää tilaa kansalaiskeskustelulle ja erilaisten intressien väliselle vuorovaikutukselle.

Haastateltava myönsi lisäksi tunteneensa jonkinasteista luopumisen tuskaa kuntaansa kohtaan. Hän oli johtanut kuntaa 32 vuotta ja omien sanojensa mukaan koki sen ”vähän enemmän kuin omakseen” – tunneside kuntaan oli muodostunut vahvaksi ja mielessä oli pyörinyt, josko sittenkin olisi paikallaan jatkaa sen johdossa eläkeikään asti. Tätä tunnetta hän käsitteli myöntämällä taloudelliset toimintaedellytykset ja perustelemalla itselleen, että yhdistyminen naapureihin olisi kunnan kannalta paras ratkaisu ja siten se, mihin hänen vastuullisena johtajana tuli pyrkiä:

*”Totta kai mä koen tän kunnan vähän enemmän kuin omakseni. Mutta sitten omalla tavallaan on nähnyt sen, sanotaanko viimeisen viiden vuoden aikana, miten talous on mennyt siihen jamaan, ettei olis tultu toimeen sitten millään omilla keinoilla. Ja kun talous ei toimi pienessä kunnassa, niin se ahdistaa koko henkistä ilmasto. Pyritään*

*hakemaan niitä säästöjä kaikesta jonninjoutavasta, mikä ei kuitenkaan johda siihen lopputulokseen, mitä halutaan. Joudutaan sellaiseen saneerauskierteeseen, joka on ihan joutava ja henkisellä tavalla raskas. No, voidaan aina sanoa, että eihän tässä isommassa kuviossakaan se talous kaksiselta näytä, mutta on ne resurssit kuitenkin moninkertaiset. [...] Mutta kyllähän siinä oli sellaisia henkilökohtaisia paineita, varmaan kuin on jollain yrittäjällä, joka joutuu luopumaan yrityksestään. Ylipäätään se luopumisen tuska, jota ihmisillä on.”*

## **Yhteenveto**

Ensimmäisen haastateltavan käsittelytapa oli tehdä itselleen selväksi kaksi asiaa. Ensinnäkin kuntaliitos aiheuttaa erimielisyyksiä ja ristiriitoja, eikä kaikkia siitä käytävään keskusteluun osallistuvia voi miellyttää tai saada vakuuttuneeksi oman mielipiteen paremmuudesta. Toisekseen se on pitkä ja henkisesti raskas prosessi, ja siihen mukaanlähtijän pitää uhrata siihen sekä aikaa että energiaa. Kaija Majoisen kunnallisjohtajan pätevyysprofiilissa (Suomen Kuntaliitto 2001, 52–53) nostetaan hyvältä johtajalta vaadittavista henkilökohtaisista ominaisuuksista kärkeen kyky sietää epävarmuutta, ja haastateltavan ensimmäinen askel epävarmuuden sietämisen tiellä oli nimenomaan prosessin tuoman epävarmuuden tunteen tiedostaminen. Hän *teki itselleen selväksi*, että urakasta ei päästäisi helpolla eikä sen lopputulosta voitaisi ennalta tietää, ja valmisti siten itsensä henkisesti siihen, mitä tuleman piti. Tähän kuului myös *konfliktien olemassaolon hyväksyminen*; haastateltavan tapa kestää kritiikkiä oli se, että hän ensin pyrki ymmärtämään kriitikoiden motiivit, eikä missään vaiheessa elätellyt turhia luuloja, että kaikkien motiivit olisivat olleet linjassa kunnan kokonaisedun kanssa. Jotkut olivat asiasta eri mieltä, mutta siinä ei ollut mitään ihmeellistä. Alexander Georgen näkemyksen (1974, 177–240) mukaan tällaisessa ajattelussa on kyse juuri konfliktin hyväksymisestä; päätöksentekijä hyväksyy sen tosiasian, että kaikkien vaatimuksille ei voi myöntyä, valiten niistä joitain joidenkin toisten kustannuksella.

Toinen haastateltava oli suuren työtaakkansa suhteen ottanut *oppimista* korostavan asenteen. Hän oli omien sanojensa mukaan vahvimmillaan juuri silloin, kun näköpiirissä oli selvä haaste; vaikeuksien kautta päästäisiin voittoon, ja haaste oli tilaisuus oppia jotain uutta. Usherin ja kollegoidensa määrittelemistä oppimisen areenoista kyseessä on ammatillisten käytänteiden kautta oppiminen;

haasteesta selviäminen tekisi haastateltavasta entistä pätevemmän luottamushenkilön ja antaisi hänellä myös lisää valmiuksia menestyä leipätyössään (Usher at al 1997, 110–113). Greenbergin listaamista käsittelytavoista hän sovelsi *minä-toimintaa* – lomailua, jonka aikana pystyi unohtamaan luottamustyön velvoitteet edes vähäksi aikaa ja keskittymään itseensä – sekä siten myös *yksinoloa*, eli loman tarjoamaa mahdollisuutta rauhoittua ja sulatella kaikkea kokemaansa (Greenberg 1980, 161–169, 171–180).

Kolmas haastateltava kertoi samanlaisista käsittelytavoista: hän soi itselleen minä-toimintaa ja yksinoloa laittamalla puhelimensa kiinni ja lähtemällä kävelyille ulkoilmaan, mikä sisälsi myös Greenbergin teoksessa heti ensimmäisenä mainitun stressinpoistajan eli *liikunnan*. Siitä saatavan minätoiminnan lisäksi liikunnan helpottava vaikutus on osin myös puhtaan fysiologinen – liikunta purkaa lihaksiin kertynyttä energiaa ja rentouttaa siten elimistöä. Haastateltavalle tärkeä käsittelyn muoto oli myös *uskoutuminen* samoja ja samanlaisia tilanteita kokeneille päättäjätovereilleen. Vaikeiden asioiden sisällä pitäminen aiheuttaa stressiä ja ärtymystä, joten niistä puhuminen jollekin hyvälle kuuntelijalle helpottaa oloa. Greenbergin mukaan olennaista on juuri se, että kuuntelijat ovat jotakuinkin samanlaisessa asemassa ja osaavat siis eläytyä uskoutujan osaan paremmin. (Greenberg 1980, 61–76, 89–95.) Samassa yhteydessä nämä kolme kunnallisjohtajaa käyttivät myös *huumoria* tuntemustensa käsittelyyn – mikä on Lefcourtin ja Martinin (1986, 123–126) kokoaman empirian mukaan hyvin tehokas käsittelytapa. Vakavien, murhettakin mukanaan tuovien asioiden kääntäminen silloin tällöin leikiksi auttaa näkemään uudessa valossa ja ymmärtämään, että yksittäiset vastoinkäymiset voivat olla isompaan mittakaavaan suhteutettuna sangen merkityksettömiä.

Neljäs haastateltava ei kertonut omista sisäisistä käsittelytavoistaan paljoa, mutta korosti saaneensa turvaa luottamuksesta. Prosessin aikana hän – kuten muutkin virkamiehet – joutuivat ajoittain esittämään luottamushenkilöille vaikeita ja poliittista keskustelua lietsoneita asioita, mutta takaa löytynyt *valmistelijoiden yksimielisyys* lievensi henkilökohtaista taakkaa. Vaikka valmistellut ja luottamushenkilöille esiteltävät asiat esiteltäisiin jonkin muodollisen elimen, kuten tässä tapauksessa kuntaliitostyövaliokunnan, nimissä, tупpaavat ne haastateltavan mukaan väkisinkin henkilöitymään esittelystä vastaavaan virkamieheen, ja hänestä oli helpottavaa, kun pystyi täysin luottamaan työvaliokunnan muihin jäseniin. Kukaan ei yrittänyt venkoilla vastuusta tai ”tulla vastaan” luottamushenkilöitä, vaan kaikki käyttäytyivät yhdessä sovitun linjan mukaisesti.



Viides haastateltava otti ensimmäisen lailla puheeksi *valmistautumisen* merkityksen. Hänkin valmisti itsensä henkisesti tuleviin koitoksiin, hyväksyen sen tosiasian, että prosessi ei ole läpihuutojuttu ja että lunta voi tulla tupaan. Kun kritiikkiin ja epävarmuuden tunteeseen oli varautunut, pystyi niitä kestävänsäkin helpommin. Haastateltava oli ottanut samankaltaisen asenteen myös kuntaliitoksen vastustajien kanssa *keskustelemiseen*: oman, asiaa kokonaisuutena katsovan näkemyksen esille tuominen ja sen faktuaalinen perusteleminen riittivät – johtajan ei tarvinnut yrittää puhua ketään puolelleen. Haveri ja Majoinen ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että kuntaliitos on hyvin monitahoinen ja vaikutuksiltaan vaikeasti arvioitava päätös, joten kansalaiskeskustelun jokainen osapuoli voi halutessaan argumentoida kantaansa ”tosiasioilla”. On aivan mahdollista, että näennäisen ristiriitaisetkin näkemykset ovat sinällään oikein; aihetta voi lähestyä niin monesta näkökulmasta ja asiatietoa valikoiden tai tarkoituksella unohtaen, että yhtä objektiivista totuutta asiasta ei yleensä ole. (Haveri ja Majoinen 2000, 68–69.) Kuntaliitos on haastateltavan mukaan aina pohjimmiltaan valinta, jossa jokin vaihtoehto arvioidaan kokonaisuutena muita paremmaksi. Mikään ehdoton ja kaiken kattava tuomio todellisuudesta se ei ole. Yksityiskohtaiseen väittelyyn ei kannata siis antautua, koska siinä ei ole mitään saavutettavaa. Ensimmäistä ja viidestä haastateltavaa, joista ensiksi mainittu oli luottamushenkilö ja jälkimmäinen virkamies, yhdisti se, että he edustivat kollegoitaan hieman vanhempaa ikäluokkaa ja heille oli siten kertynyt jo pitkä kokemus yhteisten asioiden hoitamisesta; luottamushenkilöllä oli taustalla ay-toimintaa ja valtakunnantason politiikkaa, virkamies oli johtanut kuntaansa yli kolmekymmentä vuotta. Molemmat olivat aiemmista kokemuksistaan oppineet, että asioita eri tavalla ja eri kulmista katsovat ihmiset ovat niistä usein myös eri mieltä.

Haastateltava kertoi saaneensa varmuutta myös siitä tiedosta, että seudulla vaikuttavat *tiedotusvälineet* – lähinnä sanomalehdet – olivat ottaneet selkeän myönteisen kannan kuntaliitokseen ja liputtaneet jo pitkään sen puolesta. Hakamäki ja Majoinen (1992, 77) ovat maininneet paikallislehdistön luovan usein kovaa painetta kunnallisjohtajien niskaan, mutta tässä tapauksessa paine näytti olleen johtajien kannalta rohkaisevaa. Tämä viimeinen haastateltava myönsi lopuksi kokeneensa kuntaliitoksen suhteen jonkinasteista luopumisen tuskaa – miettien, josko viralliseen eläkeikään saakka kunnan ruorissa pysyminen olisi sittenkin ollut mahdollista – mutta tehden kuitenkin itselleen pian selväksi, että kunnan etua ajatelleen se ei olisi ollut viisasta. Tässä asetelmassa voidaan nähdä Morganin intressiristiriita: virkamies oli uraan ja työtehtäviin liittyvien intressien ristipaineessa; yhtäältä hän olisi halunnut päättää

uransa niin kauan johtamansa kunnan johdossa, mutta toisaalta hän koki sen ammatillisessa mielessä huonona, hänen työtehtäviensä – johtamisen – vastaisena vaihtoehtona.

#### 4 Oppimisesta

Kysyttäessä, mitä johtajat olivat oppineet prosessin aikana ja mitä neuvoja he antaisivat tulevia kuntaliitoksia suunnitteleville kollegoilleen, nousi nimenomaan luottamuksen merkityksellisyys jollain tapaa esiin jokaisessa haastattelussa – niin kuntalaisten, kuntien henkilöstön kuin johtajienkin toisiaan kohtaan tuntema luottamus oli ollut avain onnistuneeseen kuntaliitokseen ja siihen liittyneisiin myönteisiin kokemuksiin. Haastatteluissa painotettiin, että kuntaliitosyritykset, joissa ei vallitse aitoa luottamusta, joko eivät onnistu lainkaan, tai onnistuvat huonolla menestyksellä, luoden uuden kunnan, jossa vallitsee riitaisa ja kaunainen ilmapiiri. Vastauksissa korostui yhtä lailla se, että luottamus ei koskaan synny tyhjästä, vaan sen eteen pitää tehdä töitä. Tämä kuntaliitos oli onnistunut, mutta se oli myös ollut prosessina pitkä ja työläs. Kolmessa haastattelussa suoraan kyseenalaistettiin sisäasianministeriön kunta- ja palvelurakennemuutoksen tarkoituksenmukaisuus kuntaliitoksiin kannustamisessa/pakottamisessa; haastateltavat epäilivät, että liian kiireellä tai ilman luottamusta hoidetuista yhdistymisistä voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. Yritän seuraavassa kerätä kasaan haastatteluissa esiin nousseita, onnistuneen kuntaliitoksen kannalta tärkeimpiä elementtejä.

Prosessimuotoisesta strategiasta ja työskentelytavasta kaikilla oli lähinnä pelkästään myönteistä sanottavaa – kielteisinä puolina, tai ehkä pikemminkin välttämättöminä pahoina, oli pääasiassa nähty työn paljous, prosessin pitkä kesto ja ajoittainen epävarmuus lopputuloksesta. Prosessin määrätietoinen ja nopea eteenpäinvieminen on näin ollen tärkeää, eikä vaikeita päätöksiä kannata lykätä. Alla olevaan kommentti tiivistäneen prosessuaalisuuden ongelmista olennaisen:

*Se [määrätietoisuus] on henkisen kantan kestävyyden kannalta tärkeää. Löysässä hirressä roikkuminenhan se on kaikista pahinta, ihmisillä vain on tapana siirtää epämiellyttäviä päätöksiä. Pitää olla määrätietoinen ja viedä prosessi nopeasti läpi.*

Prosesessuaalisen strategian oppeja noudattamalla pystyttiin voimaannuttamaan sekä kuntalaisia että kunnan työntekijöitä mukaan päätöksentekoon, rakentamaan luottamusta johtajien – yhtä lailla

virkamiesten kuin poliitikkojenkin – välille ja ratkaisemaan uuden kunnan palveluihin ja organisaatioon liittyneet kysymykset riittävän huolella. Menestyksekkään prosessin ensimmäisenä askeleena voidaan nähdä tavoite vanhojen kuntien lakkauttamisesta ja uuden kunnan eksplisiittisestä perustamisesta, vastakohtana pienempien liittämiseksi suurempaan. Haastateltavien kesken vallitsi selkeä yksimielisyys siitä, että lähtökohdaksi pitää ottaa tasavertainen kumppanuus, resursseista ja asukasmääristä riippumatta. Eräs virkamies tiivistä pienen ja suuren välisen suhteen seuraavasti:

*Tää onnistu sen takia, että me ei pidetty heitä pienenä eikä katottu, että ne olis mollannut meitä. Se pieni ei tahtonut itselleen liikaa, vaan ihan oikeudenmukaisesti sen, mitä kunta tarvitsee palveluja. Ja me ei lähdetty siltä pohjalta, että OK, me nyt riisutaan ne kaikista palveluista pois. Eikä lähdetty sanomaan, että teillä on semmoinen ja semmoinen väärin, vaan haettiin koko ajan mahdollisuuksia positiiviseen. Sieltähän se pitää rakentaa. Ethän sä löydä itselles muijaakaan, jos menet heti ekassa tapaamisessa sanomaan, että jukolauta sä oot rumannäköinen!*

Esimerkissä mainitun pienemmän kunnan luottamushenkilö oli samoilla linjoilla – mukaan oli ollut paljon helpompi hypätä, kun väkirikkaammat naapurit olivat aidosti kuunnelleet pienimmän osapuolen näkemyksiä ja ottaneet ne mukaan tasavertaisina, asiaankuuluvina vaihtoehtoina. Kolmannesta liitoskunnasta tullut haastateltava alleviivasi hänkin puhtaalta pöydältä lähtemisen merkitystä; ristiriitaluvussa mainitun kylätappeluhistorian ei annettu vaikuttaa tämän päivän päätöksiin, vaan tavoitteena oli uusi alkua:

*Mulla on se kuva edelleenkin, että silloin kun kaks ja puoli vuotta sitten lähdettiin vakavasti keskustelemaan tästä tavoitteesta, niin sovittiin että uusi kunta perustetaan puhtaalta pöydältä. [...] Perustetaan uusi kunta, eikä liitetä ketään kehenkään. Kaikki se vanha historia ja kama heitetään unholaan, eikä lähdetä puhumaan, mitä viiskytluvulla tapahtu jossain jalkapallomatsissa.*

”Uusi kunta” -retoriikka on ollut Haverin ja Majoisen mukaan olennainen osa muitakin kuntaliitoksia. Kyseessä on usein tilanne, jossa pelkkään rationaalisuuteen luottaminen ei yksin auta – seurauksista on vaikea saada täysin objektiivista ja kiistämätöntä tietoa, ja debatin jokainen osapuoli pystyy ainakin

jollain tapaa perustelemaan oman kantansa faktoihin nojaten – joten mielikuvat muodostuvat tärkeiksi. Yhdistyjien tasavertaisuus korostuu; mielikuvien tasolle ulottuva johtaminen välttää luomasta tilanteita, joissa kuntaliitoksessa olisi löydettävissä voittajia ja häviäjiä. (Haveri & Majoinen 2000, 68–70.) Oman tutkimuskohteeni kohdalla symboliikan merkitys näkyi selkeimmin siinä, että perustettu kaupunki peri nimensä sellaisenaan A:lta ja vaakunansa B:ltä. Prosessin aikana siihen viitattiin yleensä ”Uutena A:na” ja tuo termi komeilee edelleen esimerkiksi kaupungin logossa ja internet-sivuilla. Kunta C:n symboleiden osana oli siirtyä historiankirjoihin. Haastatellun C:n johtajan mukaan nimikysymys otettiin vastaan lähes itsestään selvyytensä – A tunnettiin valtakunnan tasolla, C:tä ei – mutta rakkaasta vaakunasta luopuminen oli joillekin pitkän linjan valtuutetuilla astetta kovempi pala; C:n vaakuna oli aina kerännyt heraldiikkojen kehuja ja monet kuntalaiset olivat siitä ylpeitä. Asian tiimoilta käydyssä keskustelussa tuumattiin kuitenkin melko pian, että kun kunta kerran nyt kuopataan, lienee kunniallisempaa kuopata myös sen tunnuksset.

Ottamalla kuntalaiset ja henkilöstö mukaan prosessiin pystyttiin taas varmistamaan, että kaikki sidosryhmät tiesivät, missä mennään ja mitä tavoitellaan. Kuntalaiset saivat varmuuden siitä, että lähipalvelut (jotka määriteltiin erikseen yhdistymissopimuksessa) säilyvät, ja henkilöstö siitä, että ketään ei irtisanota kuntaliitoksen vuoksi. Tämä vei voimaa huhupuheilta ja vähensi muutosvastarintaa, kun minkään ryhmän ei tarvinnut arvuutella, minkälaisia muutoksia yhdistyminen lopulta tuo tullessaan. Ronkaisen ja Maksimaisen käsitteistön mukaisesti kuntalaiset ja työntekijät saatiin eräällä tavalla prosessin liittolaisiksi – mitä tässä tapauksessa korosti vielä se tosiasia, että erillään kaikkien kolmen kunnan mahdollisuus nykyisentasoisten palvelujen ja turvattujen työsuhteiden tarjoamiseen olisi ollut heikompi. Seuraavan kommentin antanut luottamushenkilö oli silminnähdessä tyytyväinen hänen omassa kunnassa hoidettuun tiedottamiseen:

*Sen opin ainakin, että perusteellisesti pitää asioita selvittää. Ja sen että kuntalaisille tiedottaminen on tärkeää, niin että he tietää, missä mennään. Meillähän oli niitä infotilaisuuksia, ne oli hyviä ja me saatiin niistä kehuja sitten muualtakin. Niitä järjestettiin, ja se niin kuin rauhoitti kuntalaisia paljon, kun he tiesivät tilanteen ja sen, mitä se tulevaisuus sitten on.*

Tämä lainaus kuvaa puolestaan muutoksen ja henkilöstön välistä suhdetta:

*Siinähan [työvaliokunnassa] oli alusta lähtien henkilöstön edustaja, niin ne tiesivät koko ajan, että missä mennään ja mitä se tarkoittaa. Ne tietysti omalta osaltaan sitten omissa henkilöstöryhmissään kävi sitä prosessia läpi...ja kyllä se, kun annetaan riittävän ajoissa niin hyvä selvitys siitä asiasta kuin pystytään, niin kyllä se luo pohjan sille ymmärtämiselle.*

Prosessin onnistumisen kannalta elintärkeäksi koettiin myös sen johtajien luottamus toisiinsa. Kuten edellisessä luvussa todettiin, luottamus työtovereihin auttaa sietämään epävarmuutta ja kritiikkiä, ja se on merkittävä elementti myös halutun päämäärän saavuttamisessa. Jos eri kuntia edustavat johtajat joutuvat toistuvasti pohtimaan toistensa tarkoituksia ja epäilemään, yrittävätkö muut osapuolet saalistaa etuja ja valtaa omille joukoilleen, eivät näkymät ole lopputuloksen kannalta järin hyvät. Epäluottamuksen vallitessa kuntaliitos jää joko toteutumatta tai se toteutuu, mutta sen hyödyt jäävät laihoiksi. Riitaisten ja epävarmuudesta kärsivien organisaatioiden yhdistämisen lopputulos voi usein olla vähemmän kuin osiensa summa. Yksi haastateltu virkamies arvioi kuntaliitoksen käytännössä mahdottomaksi toteuttaa kunnassa, jonka johtavat viranhaltijat ja johtavat luottamushenkilöt eivät löydä toistensa kanssa samalle taajuudelle. Seuraava, luottamushenkilöltä kuultu kommentti puolestaan näki samalla tavoin yritelmät, joissa liitosta suunnittelevien kuntien johdon välillä ei vallitse yhteisymmärrystä siitä, mihin ollaan matkalla ja millä ehdoilla:

*Jos lähdetään kuntaliitosta rakentamaan, niin kyllä siinä täytyy johtavien viranhaltijoiden välillä olla luottamus toisiinsa siitä, mitä haetaan. Jos ne on erimielisiä, niin ei siihen kannata lähteä, kuten on nähty monessa kuntaliitoshankkeessa. Niin se ei tuu syntymään, tai sitten kun se kovin riitaisana syntyy, niin siitä ei saa sitä tulosta, mitä haetaan.*

Saman haastateltavan mukaan heidän prosessinsa aikana syntynyt luottamus ruokki lisää luottamusta, ja lujittui työn edetessä. Johtajat olivat valinneet tavoitteen, kuntaliitoksen, ja päässeet yhteisymmärryksen sen pääpiirteistä ja aikataulusta. Yhdistymisen tarkemmasta sisällöstä ja yksityiskohdista syntyi ajoittain erimielisyyksiä, mutta kaikkien pitäessä varsinaisen tavoitteen mielessä niistä päästiin ennemmin tai myöhemmin yli. Tämä on linjassa sen kanssa, mitä Sotarauta

(1996, 241) kirjoitti prosessuaalisen strategian ansasta ja siitä, miten se vältetään: jotta prosessista ei tulisi ympyrää kulkeva keskustelukerho, pitää osallistujien tähdentää itselleen kyseessä olevan aina loppujen lopuksi tavoitteellinen toiminta. Haastateltavan kommentissa kiinnitty huomio jälleen puhtaalta pöydältä lähtemisen tärkeyteen – oli päätetty perustaa uusi kunta ja tästä päätöksestä kiinnipitäminen oli kaikkien yhteinen etu:

*Kun me puhtaalta pöydältä lähdettiin liikkeelle, niin ei siellä varmaan kukaan yrittänytkään lähteä pettämään toista. Se syntyi siihen se sellainen luottamus. Jos oli asioista erilaisia mielipiteitä, käsityksiä, niin niistä puhuttiin niin kauan, että me löydettiin toisemme. Ja sitten kun tuommoinen työtiimi, työvaliokunta, löytää toisensa, niin ei siellä varmaan ole halujakaan, eikä rohkeutta, lähteä jotakin pettämään, koska eihän sillä saavuteta mitään.*

Harisalon ja Miettisen (1995) teoria luottamuspääomasta korostaa luottamuksen roolia sekä keinona että päämääränä, ja sama ajatus oli havaittavissa oman tutkimukseni haastatteluissa – pitämällä huolta luottamuksesta johtaja ei ainoastaan turvaa omaa selustaansa, vaan pääsee myös paremmin tavoitteisiinsa. Seuraava sitaatti alleviivaa vuorovaikutuksen rehellisyyttä ja linjakkuutta kuntajohtajan työn perustana:

*Kun sä kuntakentässä toimit niin monien kanssa: toimit henkilökunnan, yritysten ja luottamushenkilöiden kanssa. Niin toimit kaikkien kanssa samalla lailla rehdisti eteen. Kun sä kerran menetät luottamuksen...että sä olet yhdessä paikassa toisenlainen kuin toisessa, niin sitten sä olet niin kuisessa paikassa, ettei siitä enää selviä. Eli sillä turvaa oman itsensä ja ja asioitten eteenpäin viemisen, kun on linjakas, ja jos sitten muuttaa niitä linjojaan johonkin suuntaan, niin kertoo kanssa avoimesti kaikille toimijoille.*

Kaikki haastateltavat näkivät prosessiin osallistuneen konsulttitoimiston tärkeänä osana luottamuksen rakentumisessa. Konsulttien vastuulla oli ollut vetää useita kuntaliitoksen johtamiseen liittyneitä seminaareja ja keskustelutilaisuuksia, ja heidän rooliaan kuvattiin pääsääntöisesti sanoilla kuten ”neutraali”, ”sovitteleva” ja ”erotuomari”. Haastateltavien mielestä konsultit olivat tasapainottaneet tilaisuuksia ja ehkäisseet erimielisyyksien henkilöitymistä – ilmenneitä erimielisyyksiä ei päästetty

koskaan riidan asteelle, vaan konsultit keräsivät eriävistä näkökulmista yhteisiä puolia ja veivät niiden pohjalta prosessia eteenpäin. Ongelmista keskusteltiin kunnes ne saatiin ratkaistua. Seuraava kommentti tiivistää hyvin heidän roolinsa ristiriitojen sovittelussa:

*Se heidän kokemus, jota he on kehittäneet näissä asioissa ympäri maata, erilaisissa kuntaliitoksissa ja erilaisia organisaatiomalleja rakennellen. Niin se varmaan auttoi siinä vaiheessa, kun esim. pidettiin valtuustoseminaaria heidän johtamana ja kun ryhmätöitten kautta haettiin vastauksia määrättyihin kysymyksiin, joita he sitten muokkasivat siellä konsulttitoimistossa. Sanotaan, että olis vaikka viisi työryhmää ollut samasta asiasta eri mieltä, niin ne hakivat sitä sitten, että sopisko tämä, kävisikö tämä, ja toivat sitä omaa asiantuntemustaan keskusteluun. Särmien hiomista, jos näytti siltä, että se ei näin mene.*

Neutraaliuden lisäksi tärkeänä tekijänä koettiin, että konsultit olivat ennen kaikkea toimineet pelin erotuomareina, eivät itse pelaajina. Pallo oli pysynyt koko ajan tilaisuuksiin osallistuneilla itsellään, ja konsultit olivat lähinnä potkaisseet sen liikkeelle ja puuttuneet pelin kulkuun vasta, jos erimielisyydet olivat vaarassa kehkeytyä riidoiksi. Konsultit toivat ideoita ja ajatuksia osallistujien mietittäväksi, mutta eivät – yhtä haastateltavaa lainaten – tuputtaneet niitä väkisin. Alla oleva kommentti kertoo osuvasti siitä, miten oikein toimiva ulkopuolinen taho voi auttaa prosessissa:

*Hän [konsultti] ei ottanut itselleen sitä johtavaa roolia, vaan hän antoi meidän itse johtaa tätä prosessia koko ajan. Hän vaan seurasi, että se menee oikealla tavalla eteenpäin. [...] Toi hirveästi asioita meidän pohdittavaksi nimenomaan, ja myöskin vaati sitten sitä pohdintaa. [...] Mun mielestä konsultteja on monenlaisia, ja konsultti ei saa olla niin, että se ottaa sen johtavan roolin ja vie asian läpi oman näkemyksensä mukaan, vaan sen tehtävä on pistää ne pöydän ympärillä istuvat töihin, miettimään määrättyjä asioita ja vetämään niistä oikeita johtopäätöksiä. Ei niin, että hän tuo sen sanelemalla esille ja että konsultin mielipide on justinsa se oikea mielipide.*

Yksi viranhaltija kertoi prosessuaalisen työskentelymallin ja ristiriitojen ratkomisen keskustelun kautta opettaneen, että erimielisyyksiä ei kannata kavahtaa. Vaikeissa ja useita erilaisia intressejä sisältävissä

kiistoissakin voidaan löytää yhteisymmärrys, kunhan vain annetaan tilaa vuoropuhelulle, eikä lyödä omia kantoja etukäteen lukkoon. Asiat voidaan nähdä monesta perspektiivistä, ja toisilleen täysin vastakkaiset mielipiteet voivat – niiden esittäjien omasta intressistä katsottuna – olla faktuaalisesti oikein. Tällaisissa tilanteissa on vain pystyttävä löytämään jotain, mikä on yhteistä ja käytävä vuoropuhelua siitä, mikä on kokonaisuuden kannalta olennaista. Hänen kommenttinsa viittaa myös aiemmassa luvussa esiin tulleeseen sukupolvitekijään – haastateltavan mukaan hänen kuntansa kohdalla juuri luottamushenkilöiden nuorempi kaarti oli ottanut kuntaliitoksessa aloitteen käsiinsä:

*Siinä oli se oppimisen paikka, että miten sellainen aika lailla ristiriitainen keskustelu voi yllättäen johtaa yksimieliseen päätökseen. Opetus oli se, että muissakin asioissa voisi pyrkiä enemmän sellaiseen vaihtoehtoiseen keskusteluun, eikä sitä tarvitse pelätä. Näin meidän näkökulmasta se oli sillä tavalla hedelmällistä, että keskustelukulttuuri ainakin tässä pitäjässä parani. Ja se ansio menee kyllä niille johtaville luottamusmiehille. Ne on vähän nuorempaa sukupolvea, niillä ei ole niin ehdottomia totuuksia.*

Haastatteluissa nousi usein esille sisäministeriön hallinnonalaan kuuluva kunta- ja palvelurakennemuutos eli PARAS-hanke (Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007), johon kaikki sitä kommentoineet ottivat melko kriittisen kannan. Haastateltavat näkivät kielteisenä ajatuksen ylhäältä – siis valtiovallan taholta – johdetuista kuntaliitoksista ja arvuuttelivat, onko niitä ryhdytty ajamaan itsetarkoituksellisesti ja muutoksen laadullisesta puolesta välittämättä. Johtajien mukaan ei ole ensinnäkään mitään mieltä alkaa liittää toisiinsa kuntia, joiden päätöksentekijöiden välillä ei vallitse luottamusta, eikä varsinkaan suunnitellulla tahdilla. Häätäisesti hoidetusta kuntaliitoksesta voi valitettavan usein olla enemmän haittaa kuin hyötyä.

Haastatellut johtajat peilasivat tilannetta omaan, juuri läpikäytyyn prosessiinsa – heidän kohdallaan työ oli kaikkine pohjustuksineen kestänyt noin kolme vuotta, ja silti se oli tuonut mukanaan yllin kyllin kiirettä ja töiden kasautumista. Pari haastateltavaa totesi, että tavoitteessa oli onnistuttu hienosti, mutta että yhtään nopeammalla aikataululla se olisi tuskin käynyt päinsä. Perinpohjainen työ yksinkertaisesti tarkoittaa, että asiat hoidetaan perin pohjin. Pahimmissa tapauksissa valtion keppi tai porkkana voi pakottaa tai yllyttää kokeilemaan samaa jopa pelkässä vuodessa, mikä ajatus sai yhdenkin haastateltavan pudistelemaan päätään epäuskoisena – samassa yhteydessä hän varoitti myös



ulkopuolisten selvitysmiesten käyttämisen riskeistä; miten ylhäältä ohjatessa saatetaan luvattoman helposti sivuuttaa paikalliset olosuhteet ja kunnan omille toimijoille kerääntynyt tietämys:

*Me käytännössä tehtiin tätä hommaa kolme vuotta. [...] Se PARAS-hanke aiheuttaa siinä kiireessä ja porkkanarahojen toiveessa sitä, että tehdään suttakin todennäköisesti. Ei rakennu luottamus eikä todennäköisesti pystytä tarpeeksi syvällisesti miettimään palvelujen järjestämistä, henkilöstö- ja hallintorakennetta. Että jos pohjataan pelkkään lainsäädäntöön ja hosumalla tehdään asioita, niin ei se välttämättä johda mihinkään positiiviseen. Se ei ole omaehtoista silloin se valmistelu. Nehän on kaikki käyttäneet ulkopuolisia selvitysmiehiä nää kunnat, jotka hosumalla tekee. Eikä se selvitysmies voi tietää niitten kuntien olosuhteita niin kuin ne, jotka siellä on toimineet aina.*

## **Yhteenveto**

Tutkimani kuntaliitoksen onnistuminen rakentui *luottamuksen* varaan. Oli syntynyt juuri sellaista luottamuspääomaa, joka teki prosessista sekä johtajille itselleen helpomman että lopputuloksen kannalta toimivamman; luottamus ei myöskään kadonnut kuntien yhdistymiseen, vaan siitä voidaan jatkossa ammentaa uuden kunnan toiminnassa. Luottamus oli siis sekä keino että päämäärä. (Harisalo & Miettinen 1995, 21–31.) Haastatteluissa ilmenneet, luottamusta edistäneet ja nimenomaisesti johtajien käytöksestä lähteneet tekijät olivat samansuuntaisia Harisalon ja Stenvallin (2002, 111–126) kokousten asialliseen linjakkuuteen ja politiikan epäpoliittisuuteen liittyvien havaintojen kanssa. Alla omista havainnoistani kymmenen keskeisintä:

### *Taulukko 1. Asiallinen linjakkuus ja politiikan epäpoliittisuus kuntaliitoksessa*

- rehtiys, avoimuus ja linjakkuus (eli johtajan kyky pitää valitsemansa linja kaikkien osapuolten kanssa toimiessaan)
- erilaisten mielipiteiden hyväksyminen (kyky kuunnella toista ja nähdä asiat useammasta eri näkökulmasta)
- liitoskumppanien vahvuuksiin keskittyminen (vaihtoehtona sille, että olisi lähdetty liikkeelle naapurikuntien heikkouksista)

- kyky ja halu erottaa politiikka muusta elämästä (kuten yhden luottamushenkilön ja hänen poliittisen kilpailijansa välinen luottamuksellinen suhde)
- avoimuus (avoin keskustelu eriävistä näkemyksistä, tiedottaminen kuntalaisille ja henkilöstölle)
- puhtaalta pöydältä lähteminen (tavoitteena uusi kunta, menneisyyden skismat toissijaisia)
- yksimielisyys ja yhteinen vastuu esitellyistä asioista (virkamiehet säilyttivät yksimielisyytensä esitellessään luottamushenkilöille jotain ja tukivat siten toisiaan)
- omien näkemysten asiallinen, selkeä ja faktapohjainen perustelu (vaihtoehtona värikkäämmälle, tunteisiin vetoavalle retoriikalle)
- asioihin paneutuminen ja oman ajan uhraaminen (signaali siitä, että yhteisesti päätetty tavoite on johtajalle tärkeä; yksi haastateltava kertoikin jopa yllättyneensä sitä, miten vähän poissaoloja työvaliokunnan kokouksissa oli lopulta ollut)
- kyky ja halu ottaa kiistellyt asiat asioiden, ei henkilöiden välisinä kiistoina (mihin haastateltavat usein suoraan viittasivat kysyttäessä ristiriidoista)

Johtajien käytöksen lisäksi luottamus syntyi omalta osin *prosessuaalisen*, vuoropuhelun merkitystä alleviivaavan johtamisstrategian tuloksena. Kuntaliitosta ei johdettu vanhanmallisena ylemmän johdon strategista suunnittelua korostavana projektina, vaan sen muovautumisessa hyödynnettiin erilaisista taustoista ja intresseistä lähtevää vuoropuhelua ja sen synnyttämää luovaa jännitettä. Kuten Ronkainen ja Maksimainen (2002, 81–86) ovat prosessistrategian merkityksen tiivistäneet, tällainen vuoropuhelu palvelee kuntien muutosjohtamisessa kahta tarkoitusta: onnistuessaan sillä saadaan sekä sitoutettua eri toimijat muutoksen puolelle että valjastettua heidän tietonsa ja kokemuksensa uuden kunnan käyttöön. Haverin ja Majoisen tutkimissa kuntaliitoksissa olivat kokemukset olleet pitkälti samanlaisia: jatkuva avoin keskustelu oli ollut henkisesti raskasta, mutta se oli ollut myös paras tapa lieventää kuntalaisten ja henkilöstön muutosvastarintaa (Haveri & Majoinen, 2000, 74). Onkin varmaan perusteltua sanoa, että vain kuntaliitos, jossa kaikkien sidosryhmien ääni on kuulunut, voi olla kestävällä pohjalla. Keskustelemalla rakentui myös luottamus prosessin avainhenkilöiden välille: he tulivat eri kunnista, edustivat eri poliittisia ryhmiä ja hallinnon toimialoja, joten heillä oli usein erilaisia lähtökohtia mitä tuli kuntaliitoksen sisällöllisiin päätöksiin. Syntyneistä ristiriidoista kuitenkin keskusteltiin niin kauan, kunnes niistä oli löydetty yhteisymmärrys, eivätkä asiat jääneet siten kalvamaan prosessin pinnan alle. Liitosprosessin alkuvaiheessa solmittu yhdistymissopimus – kuten mainitussa Haverin ja Majoisen

tutkimuksessakin todettiin – oli myös omalla tavallaan merkittävä asiakirja. Se määritteli kuntaliitoksen sisällöllisiä rajoja ja löi lukkoon sen, mitä suunnitelmia kuntalaisten nauttimien palvelujen ja henkilöstön aseman suhteen oli tehty. (Ibid., 90–91.) Avoin tiedottaminen kavensi O’Haran (2004, 248–254) kuvaamaa odotuskuilua, kuntalaisten ja henkilöstön pysyessä perillä siitä, mihin varautua.

Jorma Hämäläinen – joka itsekin on toiminut pitkään kunnanjohtajana – on kirjoittanut *konsulttien roolista* kunnallisjohtamisessa. Hänen mukaansa olennaista on, että konsultille ei anneta johtajuutta, vaan häntä käytetään nimenomaan asiantuntijana; hyvän konsultin tunnistaa siitä, että hän puhuu vähän ja kuuntelee paljon. (Hämäläinen 1999, 83.) Samansuuntaisia mielipiteitä kuultiin myös tutkimukseni haastateltavilta. Konsulttitoimistolla oli paljon kokemusta muualla tehtyjen kuntaliitosten avustamisesta ja heidän asiantuntemuksestaan oli kiistämätöntä hyötyä prosessin läpiviemisessä. Tärkeää oli, että konsultit olivat ulkopuolisia, neutraaleja toimijoita, jotka tasapainottivat erimielisyyksiä ja ehkäisivät toiminnallaan ristiriitojen henkilöitymistä. He myös pysyivät sivussa silloin, kun tehtiin varsinaisia päätöksiä, ja pitäytyivät puhtaassa neuvonantajan ja sovittelijan roolissa.

Sisäministeriön käynnistämästä *PARAS-hankkeeseen* haastateltavilla oli melko kielteinen suhtautuminen. Yhtäältä kuntakentän uudistaminen nähtiin tärkeäksi, mutta toisaalta katsottiin, että sen on tapahduttava luonnollista, kuntien omasta aloitteesta lähtevää reittiä. Johtajat muistuttivat, että tärkein edellytys yhdistymiselle on luontaisen asuin- ja työssäkäyntialueen olemassaolo – kuntien, joiden yhteydet ja riippuvuussuhteet ovat aina olleet löyhiä tai keinotekoisia, yhdistyminen on aina kivisen tien päässä. Yhtä lailla haitallisena valtion painostus nähtiin luottamuksen rakentumisen kannalta; muistutettiin, että tässä tapauksessa töitä oli tehty lähestulkoon kolme vuotta ja silti oli pitänyt kiirettä. Jos kuntaliitokselle sen sijaan annetaan aikaa esimerkiksi vain vuosi, voi jälki olla pahemman kerran toisenlainen kuin oli toivottu – luottamusta ei synny, eikä palvelu- ja organisaatorakenteita ehditä suunnitteleman riittävän huolella.

## VI LOPUKSI

Lähdin hakemaan uutta tietoa siitä, mihin kaikkeen johtajat kuntaliitoksessa joutuvat ja miten he tuosta kaikesta selviävät, ja mielestäni onnistuin tavoitteessani. Haastatellut johtajat kertoivat melko avoimesti, miten kunnat olivat yhdistyneet tässä tapauksessa ja miten he itse olivat sen kokeneet. Henkilöiden välisestä riitelystä ja suurista murheista olisin – aivan puhtaasti tieteellisistä syistä – kuullut mieluusti enemmän, joten siinä mielessä jollain toisella, astetta skismaisemmalla kuntaliitoksella olisi ehkä voinut olla enemmän annettavaa, mutta ei tarkoita, että edellä esitetty tapaus olisi ollut missään nimessä helppo. Se näyttäytyi henkisesti kuluttavana ja ajallisesti pitkänä tienä. Päällimmäisin opetus lieneekin se, että jos riidoilta ja henkilökemiallisilta ääri-ilmiöiltä halutaan välttyä, niin sen eteen pitää tehdä töitä. Luottamus ei koputa ovelle eikä tule edes kutsuttuna, vaan se pitää saattaa perille pitkän matkan takaa. Jos olisin arvannut (tai ymmärtänyt) luottamuksen nousevan haastatteluissa niin suureen rooliin, olisin sisällyttänyt sen jo teemahaastattelurunkoon – milloin olisin saanut kerättyä siitä hieman strukturoidumpaa ja enemmän olemassa olevaan tutkimukseen pohjaavaa aineistoa; nyt se nousi esiin vasta aineistoa kerätessä. Tämä toisaalta antoi mahdollisuuden soveltaa käytännön oppia haastatteluissa myönteisesti kuvaillusta prosessistrategian ideasta: siinä missä kyseinen kuntaliitos eteni prosessina, oli allekirjoittaneen pro gradu -strategiakin samansuuntainen. Sekin muotoutui edetessään.

Prosessilla johtamisesta, luottamuksen rakentumisesta ja ristiriitojen käsittelystä olen sanonut jo sanottavani, mutta aineisto herätti allekirjoittaneessa tarpeen pohtia myös muuta aihetta sivuavaa problematiikkaa – liittyen nuorempien ja vanhempien kansalaisten rooliin päätöksenteossa, suomalaisesta kunta- ja palvelurakenteesta käytyyn keskusteluun sekä ajatukseen yhteisöllisyydestä ja siihen, mitä sille on tapahtumassa. Puran tähän loppuun joitain hajanaisia mietteitä.

Suhtautumiseni valtion keppi- ja porkkanataktiikkaan kuntakentän yhdistämisessä muuttui kriittisemmäksi. Siinä missä olin pitänyt kuntaliitoksiin patistamista ja jopa niihin pakottamista suotavana ja viisaana politiikkana, sai haastatteluissa kuulemani ottamaan siihen huomattavasti epäilevämmän kannan. Lieneekö johtunut liiallisesta halusta katsoa ilmiötä mittakaavaetujen ynnä muun kansantaloustieteellisen käsitteistön kautta, vai jonkinlaisesta julkisen keskustelun aikaansaamasta indoktrinaatiosta, mutta olin aina nähnyt asian niin, että pienten kuntien olisi syytä

lopettaa valtiolta – ja siten suurempien ja elinvoimaisempien kuntien veronmaksajilta – tulevilla rahavirroilla loisisminen, tehtävä oikeat johtopäätökset ja tuotettava palvelunsa riittävän suurissa yksiköissä. Mielessäni ei ollut koskaan käynyt, että huonosti hoidettujen yhdistymisten seurauksena niiden tulos voi todellakin olla vähemmän kuin osiensa summa. Näin voi käydä etenkin, jos kunnat kehitetään väkisin yhteen, mutta ei se toisaalta ole mahdotonta porkkanan perässä juostuissa liitoksissakaan. Molemmissa on liikkeellepanevana voimana ollut jokin muu kuin luonnollinen, vanhoja rajapyykkejä seuraamaton työssäkäyntialue eli onnistuneen yhdistymisen ehkä tärkein edellytys. En tosin tiedä sitten, mikä olisi paras ratkaisu. Olisiko kestävämpi vaihtoehto esimerkiksi muuttaa verotuksen painopistettä ja antaa kunnille entistä suurempi vastuu tuloistaan ja menoistaan? Ja antaa niille samalla enemmän valtaa päättää myös siitä, mitä palveluita tarjoavat ja mitä eivät? Tällainen, subjektiivisiin oikeuksiin ulottuva reformi taatusti herättäisi paljon porua kansalaisten tasavertaisuudesta, mutta voisi hyvinkin stimuloida kunnat etsimään uusia ja itselleen parhaiten soveltuvia ratkaisuja palveluidensa tarjontaan.

Sukupolvien välistä näkemyseroa – jota myös heidän väliseksi kuiluksi kutsutaan - pohtiessa olisi puolestaan hyvä muistaa Simo Hakamäen ja Kaija Majoisen (2002, 74–76) huomio siitä, että luottamushenkilötyössä tarvitaan monenikäisiä ja monenkaltaisia ihmisiä. Tutkimani tapaus osoitti nuoremman poliitikkopolven ottaneen kuntaliitoksen dynamon roolin. He olivat nähneet yhden totuuden yli ja tuoneet päätöksentekoon juuri niitä tuulia, jotka lopulta nostivat ajatuksen kuntaliitoksesta siivilleen. Hakamäen ja Majoisen mukaan luottamustyössä tarvitaan kyseenalaistajia, ja kyseenalaistajan rooli sopii yleensä parhaimmin nuorille kunnallispoliitikoille, joille hallitus ja valtuusto ovat vielä jokseenkin kirjoittamattomia lehtiä. Toisaalta heiltä kuitenkin puuttuu sellainen elämänviisaus, jota löytyy kokeneemmilta, monessa liemessä keitetyiltä luottamushenkilöiltä ja jota saa vain elämällä ja kokemalla, kokemuksesta oppimalla. Yksi luottamushenkilöjohtaja arvioi, että ilman vuoden 2004 vaaleissa nähtyä nuorennusleikkausta kuntaliitos olisi heidän osaltaan jäänyt melko varmasti tapahtumatta – nuoret, joihin hän itsensäkin laski, olivat saaneet äänensä kuuluviin ja aloittaneet keskustelun yhdistymisestä. Samassa yhteydessä hän kuitenkin muistutti pelkän liikkeen olevan sinällään riittämätöntä, vaan että työhön pitää saada tietty määrä jatkuvuutta – mikä onkin syytä pitää mielessä. Muuten katoaa paljon hiljaista tietoa, ja sitten ollaankin jo keksimässä pian pyörää uudestaan.

Mitä puolestaan tulee huoleen siitä, että kuntaliitokset ja kunnallisdemokratian areenoiden muuttuminen suuremmiksi vähentäisivät kansalaisten halukkuutta osallistua ja tekisivät vallankäytöstä totuttua kasvottomamman, on se mielestäni ainakin jossain määrin perusteltua. Pienissä yhteisöissä, joissa asukkaat tuntevat toisensa ja tietävät helposti tienoon tapahtumat, on tutkitunkin tiedon valossa enemmän talkoohenkeä ja kiinnostusta yhteisiin asioihin. Jos kaikki tuntevat toisensa ainakin ulkonäöltä, vallankäytön kasvottomuudesta puhuminen ei saa aikaan juuri muuta kuin epäonnistuneen sanaleikin. Osallistumisen ja ryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen hiipuminen nakertaa monien kommenttien mukaan sosiaalista pääomaa ja muodostaa siten pitkällä tähtäimellä uhkan niin perinteiselle demokratialle kuin kansalaisyhteiskunnallekin. Ajatus on tuttu muissakin länsimaissa, ja Robert Putnam on tiivistänyt sen tunnettuun keilailuvertauukseensa – vaikka amerikkalaisten keilaajien määrä on viimeisten 20 vuoden aikana kasvanut, on keilakerhojen määrä vastaavasti laskenut. Putnamin mukaan yksinkeilaavia amerikkalaisia ei enää huvita tehdä asioita yhdessä, mikä on omiaan vähentämään vuorovaikutusta ja kiinnostusta yhteisiin asioihin. (Putnam 2003.)

Richard Florida on kuitenkin ottanut sosiaalisen pääoman käsitteeseen toisenlaisen lähtökohdan, eikä näe kehitystä pelkästään negatiivisena. Yhdessä tekeminen on vain muuttanut muotoaan; siinä missä yhteisöllisyys perustui ennen vahvoille siteille, ovat nuo siteet nykyään heikkoja. Yhä suurempi osa meistä kokee niin kutsutun ”pakollisen”, sosiaalisille normeille perustuvan yhteisöllisyyden – jos ei suoranaisten tukahduttavana, niin ainakin liian määrävänä. Florida liittää tämän yhteen hahmottelemansa ”luovan luokan” idean kanssa; luovan luokan verkottuminen on totuttua vapaamuotoisempaa ja löyhempää, rakentuen useammille eri tasoille kuin ennen. Ammattijärjestöstä, seurakunnasta ja urheiluseuran faniryhmästä saatu yhteisöllisyyden tunne koetaan liian yhdenmukaistavana, ja oma viitekehys löydetään mieluummin eräänlaisen identiteettikeräilyn kautta. Tässä on myös syy sille, miksi vahvan sosiaalisen pääoman kaupungit ja seudut tapaavat taantua: voimakkaille siteille perustuva vuorovaikutus tekee niistä sisäänpäin lämpiäviä ja ulkopuoliselle vaikeasti avautuvia paikkoja elää ja tehdä työtä, kun taas niiden heikommin sitein sidotut kilpailijat toivottavat uuden tulijan helpommin tervetulleeksi. (Kannattaa muistaa, että esimerkiksi kahden tässä tutkimuksessa esiintyneen kunnan kylätappeluperinteessä sosiaalista pääomaa kartutettiin muun muassa vetämällä ulkopaikkakuntalaisia tanssilavan pihalla turpaan – missä voidaan toki olettaa olleen luovaa jännitettä siinä mielessä, että dialogin osapuolet saivat jännittää, pysyvätkö heidän kaikki hampaansa aamuun asti suussa.) Monimuotoisuus taas ruokkii luovuutta ja kasvua, uusia ideoita ja yrityksiä, ja saa

sitä tarjoamaan pystyvän ympäristön kukoistamaan. (Florida 2005.) Florida on lähestynyt luovan luokan tarvetta suvaitsevaisuuteen ja diversiteettiin – ja niitä ilmentävään boheemiaan – siteeraamalla Hunter S. Thompsonia, kirjailijaa ja niin kutsutun gonzo-journalismin (eittämättä luovaksi luokiteltavaa) isää: ”*When the going gets weird, the weird turn pro.*” Eli vapaasti kääntäen: ”*Kun meno menee oudoksi, oudot pistävät tuulemaan.*” (Ibid., 113.)

Tämän johdosta perinteisen yhteisöllisyyden hiipumista ei ehkä tarvitsisi nähdä niin negatiivisessa valossa kuin joskus on tapana, vaan se sen sijaan nähdä mahdollisuutena kasvojen pesuun ja muodonmuutokseen. Eri asia sitten on, monellako Suomen kunnista todella on mahdollisuudet luoda vanhan tilalle uutta, verkostoille perustuvaa yhteisöllisyyttä – jota Floridan tutkimuksissa on etsitty pääasiassa amerikkalaisista suurkaupungeista – mutta jotain ilmiöstä voidaan joka tapauksessa oppia. Toisten kanssa samojen asioiden tekeminen ja samalla tavalla ajattelevien voi luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta ruokkii aivan hyvin myös ryhmäajattelua, ulkopuolisen torjuntaa ja muutoksen pelkoa. Uudet ajatukset syntyvät vain uudesta ajattelusta ja siitä, että asioille saadaan useampi kuin yksi näkövinkkeli. Tutkimassani kuntaliitoksessa tämä näkyi eri intressien välisen vuoropuhelun mahdollistamasta prosessista, joka lopulta johti kolmen, aikanaan enemmän tai vähemmän toisiaan kyräilleen kunnan onnistuneeseen yhdistymiseen. Korvan kallistaminen henkilöstölle, kuntalaisille ja muille toimijoille oli toki oivallinen keino murtaa muutosvastarintaa ja viedä jyvät paikallisista huhumyllyistä, mutta siitä pystyttiin ammentamaan paljon muutakin. Seudun strateginen verkosto laajeni ja kehittyi, ja on jatkossakin uuden kunnan voimavarana. Johtajien työvaliokunta kasvoi tiimiksi, joka voi työssään luottaa toisiinsa. Ja jos kahteen haastateltavaan on uskomista, niin keskustelukulttuuri pienessä ja kirkonkylämaisessä kunta C:ssä parani, mistä ei liene jatkossa ainakaan haittaa; oma kunnanvaltuusto, hallitus ja lautakunnat menivät, mutta jotain uuttakin ehkä tuli tilalle. Entisen kunnanjohtajan sanoin: vaihtoehtoista keskustelua ei suinkaan tarvitse pelätä.

Jatkotutkimushaasteena esitän jonkin kuntaliitoksen aiheuttamien jännitteiden tutkimista erityisesti organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Esimerkiksi Geert Hofsteden ulottuvuusjaotteluun pohjaavien, sopivien haastattelukysymysten avulla löytyisi varmasti mielenkiintoista tietoa siitä, minkälaisia eroja kunnallisten organisaatiokulttuurien väliltä löytyykään. Tässä tutkielmassa aihe jäi melko vähälle huomiolle, mutta mahdollista jatkoa ajatellen se kiinnostaisi itseäni juuri eniten. Entä millaiset organisaatiokulttuurit edistävät luottamusta, ja mitkä epäluottamusta?

# Lähdeluettelo

## *Teokset*

Andersson, Dean: Beyond Change Management – Advanced Strategies for Today’s Transformational Leaders. Jossey-Bass Inc., San Francisco 2001.

Argyris, Chris & Schön, Donald A.: Organizational Learning II – Theory, Method, and Practice. Addison Wesley, Reading 1996.

Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy: Changing the Essence. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1991.

Blake, Robert R. & Mouton, Jane S.: The Managerial Grid – Key Orientations for Achieving Production Through People. Gulf, Houston 1964.

Bradley, Benjamin: Psychology and Experience. Cambridge University Press, New York 2005.

Cartwright, Sue & Cooper, Cary L.: Mergers and Acquisitions – The Human Factor. Butterworth-Heinemann, Oxford 1992.

Coelho, Richard et al (toim.): Coping and Adaption. Basic Books, New York 1974.

Conger, Jay A. & Kanungo Rabindra N. (toim.): Charismatic Leadership – The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1988.

De Bono, Edward: Conflicts – A Better Way to Resolve Them. Harrap Limited, London 1985.

Deutsch, Morton: The Resolution of Conflict. Yale University Press, New Haven 1973.

Eskola, Antti: Sosiologian tutkimusmenetelmät. WSOY, Porvoo 1973.

Florida, Richard: Cities and the Creative Class. Routledge, New York 2005.

Goodman, Paul & Kurke, Lance: Change in Organizations. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1982.

Greenberg, Herbert M.: Coping with Job Stress – A Guide for Employers and Employees. Prentice-Hall, New Jersey 1980.

Hakamäki, Simo & Majoinen, Kaija: Uudistuva luottamushenkilötyö. VAPK-kustannus, Helsinki 1992.

Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio: Luottamuspääoma – Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press, Tampere 1995.

Harisalo, Risto & Stenvall, Jari: Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen kuntaliitto, Helsinki 2002.



- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija: Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2000.
- Hesselbein, Frances et al: The Leader of the Future. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1997.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena: Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. University Press, Helsinki 2001.
- Hofstede, Geert: Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Second Edition. Sage, Thousand Oaks 2001.
- Hofstede, Geert: Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. WSOY, Juva 1993.
- Husserl, Edmund: Fenomenologian idea – viisi luentoa. Loki-Kirjat, Helsinki 1995.
- Hämäläinen, Jorma: Minä kunnanjohtaja. Kunnallisan kehittämissäätiö, Helsinki 1999.
- Kanter, Rosabeth Moss: The Change Masters. Simon and Schuster, New York 1983.
- Ketchum, Lyman & Trist, Eric: All Teams Are Not Created Equal – How Employee Participation Really Works. Sage Publications, Newbury Park 1992.
- Kouzes, James & Posner, Barry: Johtajuuden haaste. Gummerrus, Jyväskylä 1990.
- Kolb, David A.: Experiential Learning – Experience as The Source of Learning and Development. Prentice Hall, New Jersey 1984.
- Lazarus, Richard et al: The Psychology of Coping – Issues of Research and Assessment. Coelho, George et al (toim.): Coping and Adaption. Basic Books, New York 1974.
- Lefcourt, Herbert M. & Martin, Rod A.: Humor and Life Stress – Anditote to Adversity. Springer, New York 1986.
- Lin, Nan: Social Capital – A Theory of Social Structure and Action. Cambridge University Press, New York 2003.
- Marton, Ference & Booth, Shirley: Learning and Awareness. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1997.
- Mintzberg, Henry et al: Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. Prentice Hall, London 1998.
- Morgan, Gareth: Images of Organization. Sage, Thousand Oaks 1997.
- O'Hara, Kieran: Trust – From Socrates to Spin. Icon Books, Duxford 2004.

Paloheimo, Heikki & Wiberg, Matti: Poliitiikan perusteet. WSOY, Porvoo 1997.

Pekola-Sjöblom, Marianne et al: Kuntalaisen monet roolit. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2003.

Putnam, Robert D.: Bowling Alone – The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster, New York 2000.

Ronkainen, Ilkka & Maksimainen, Tero: Paikallisuuden muodonmuutos – Johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön. Yritystaito Oy, Keuruu 2002.

Ruohotie, Pekka: Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WSOY, Juva 2002.

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

Simon, Herbert A.: Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution. Elgar, Aldershot 1992.

Sotarauta, Markku: Kohti epäselvyyden hallintaa – Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Finnpublishers, Tampere 1996.

Suomen Kuntaliitto: Kunta – kahden johtajuuden arena. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 2001.

Usher, Robin et al: Adult Education and the Postmodern Challenge: Learning Beyond the Limits. Routledge, New York 1997.

Whittington, Richard: What Is Strategy – And Does It Matter? International Thomson Business Press, London 1997.

### *Artikkelit*

Avolio, Bruce J. & Gibbons, Tracy C.: Developing Transformational Leaders: A Life Span Approach. Teoksessa Conger, Jay A. & Kanungo Rabindra N. (toim.): Charismatic Leadership – The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1988.

George, Alexander: Adaption to Stress in Political Decision Making – The Individual, Small Group, and Organizational Contexts. Teoksessa Coelho, George et al (toim.): Coping and Adaption. Basic Books, New York 1974.

Helsingin Sanomat: Kuntaliitokset siirtävät valtaa keskustalle. 6.8.2007.

Kets de Vries, Mafred F. R. : Origins of Charisma – Ties That Bind the Leader and the Led. Teoksessa Conger, Jay A. & Kanungo Rabindra N. (toim.): Charismatic Leadership – The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Inc., San Francisco 1988.

The Economist: Economics focus – A matter of trust. February 15th, 2001.

The Economist: Survey of the near future. November 1st, 2001.

Wheatly, Margaret: Goodbye command and control. Leader to Leader (Summer) 1997, 21–28.

Wilkinson, Adrian: Empowerment – Theory and Practice. Personnel Review, February 1998, 40–56.

Zaleznik, Abraham: Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review. May–June 1977.

### ***Muut lähteet***

Kuntien A, B ja C yhdistymissopimus.

Laki kunta- ja palvelurakenteen uudistamisesta. 9.2.2007, 169/2007.

Viisi teemahaastattelua kuntien A, B ja C viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden kanssa.

**Johtajat kuntaliitoksessa  
– kokemuksia ristiriidoista ja niiden käsittelystä**

**Aapo Markkanen**

**Pro gradu -tutkimus**

**Tampereen yliopisto**

**Johtamistieteiden laitos**

**2007**

## Arvoisa vastaanottaja

Tämän haastattelun tarkoituksena on ottaa selvää, millaista oli johtaa jokin aika sitten voimaanastunutta kuntaliitostanne. Haastattelu on osa pro gradu –työtäni ja se käsittelee nimenomaan liitosprosessin kuluessa ilmenneitä ristiriitoja – sekä uusia ja kuntaliitoksesta aiheutuneita että vanhoja ja kuntaliitoksen laukaisemia – ja sitä, miten Sinä johtajana käsittelit niitä omalla kohdallasi. Muutos aiheuttaa aina epävarmuutta, ja jos muutoksen kohteena on organisaatio, niin tuo epävarmuus puretaan usein sen johtajiin. Juuri Sinun omat kokemuksesi ovat siis tärkeitä; niiden avulla voin uskoakseni hahmottaa sitä, kuinka johtajat näistä vaikeista tilanteista selviävät.

Lähetän ohessa haastattelulomakkeeni etukäteen luettavaksi. Toivoisin, että mieltisit kysymyksiä ja kirjoittaisit joitain mietteitäsi valmiiksi ylös. Varsinaisen haastattelun yhteydessä käymme teemat toki yhdessä läpi, mutta ottaisin mielelläni talteen myös kirjalliset vastauksesi. Kaikki vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja siten, että vastaajia ei voi tutkimuksessani tunnistaa. Niin ikään annan anonymiteettisuojaan myös kuntaliitoksen osapuolina olleille kunnille.

Kiitos jo etukäteen siitä, että olet lähtenyt mukaan tutkimukseen. Sinun avullasi saamme ainutkertaista tietoa siitä, millainen on johtajan osa kuntaliitoksessa.

Ystävällisin terveisin,

---

Aapo Markkanen

Tutkimuksen ohjaaja:  
Professori Risto Harisalo  
Puh. (03) 3551 6388  
risto.harisalo@uta.fi

Tutkija:  
Hallintotieteen yo. Aapo Markkanen  
Gsm. 040 8272 573  
aapo.markkanen@uta.fi

**Kuntaliitokset**

Mitä myönteistä näet kuntarakenteen yleisessä muutoksessa? Mainitse kolme keskeisintä asiaa.

1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Entä mitä kielteistä näet kuntarakenteen muutoksessa? Mainitse kolme asiaa.

1) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Ristiriidat ja jännitteet

Minkälaisia henkilösuhteisiin liittyneitä ristiriitoja kuntaliitosprosessi toi mukanaan? Entä mitä vanhoja ristiriitoja se nosti pintaan? Olivatko ristiriidat ennakoitavissa? Kuvaile 3–5 vakavinta.

1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## Ristiriitojen käsittely

Mikä oli sinun tapasi käsitellä ristiriitoja? Pysyikö se samana, vai oliko eri ongelmille eri käsittelytapoja? Kerro 3–5 tärkeintä.

1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Kokemus ja oppiminen

Minkälaisen kokemuksen kuntaliitoksen johtaminen sinuun henkilökohtaisesti jätti? Mitä opit?

Mainitse 3–5 asiaa.

1) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_