



Kauppätieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

2.3.2007

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

**PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS KUNTAORGANISAATIOSSA JA SEN VAIKUTUS
ASENTEISIIN KUNTIEN VÄLISTÄ YHTEISTYÖTÄ KOHTAAN**

Päivi Karhu

0268223

SISÄLLYSLUETTELO:

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	2
1.3 Tutkimuskohteen esittely	2
1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus.....	3
1.5 Menetelmät ja rajaukset.....	4
1.6 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS JA KUNTIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ	6
2.1 Omistajuuden merkitys.....	6
2.2 Psykologisen omistajuuden määritelmä	7
2.3 Läheiset käsitteet	7
2.4 Psykologisen omistajuuden alkuperä	8
2.5 Psykologisen omistajuuden kohteet	9
2.6 Psykologisen omistajuuden syntyminen	10
2.6.1 Kohteen hallinta	10
2.6.2 Kohteen perusteellinen tunteminen	11
2.6.3 Voimavarojen käyttäminen kohteeseen.....	12
2.7 Psykologisen omistajuuden vaikutukset organisaatiossa.....	12
2.7.1 Myönteiset vaikutukset	13
2.7.2 Kielteiset vaikutukset	14
2.8 Psykologinen omistajuus ja asennoituminen muutokseen	15
2.8.1 Muutoksen luonne	15
2.8.2 Kolme minän perustatarvetta.....	16
2.8.3 Psykologinen omistajuus edistämässä muutosta.....	16
2.8.4 Psykologinen omistajuus muutosvastarinnan taustalla.....	17
2.8.5 Osallistumisen ja psykologisen omistajuuden välinen suhde.....	18
2.9 Kuntien välinen yhteistyö	19
3. MENETELMÄT	21
3.1 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta.....	21
3.2 Laadullisen aineiston kerääminen	22
3.3 Aineiston luokittelu ja analysointi	23

3.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys.....	23
4.	TULOKSET	25
4.1	Tutkimuskontekstin kuvaus.....	25
4.1.1	Kuusankosken kaupunki.....	25
4.1.2	Suuri Suunnitelma eli suunnitelma kuntien välisestä yhteistyöstä	26
4.2	Psykologinen omistajuus kuntaorganisaatiossa	27
4.2.1	Psykologisen omistajuuden syntyminen ja kohteet	27
4.2.2	Psykologisen omistajuuden vaikutukset.....	32
4.2.3	Suhtautuminen työhön liittyviin muutoksiin.....	34
4.3	Henkilöstön asenne kuntayhteistyöhön	36
4.3.1	Kuntayhteistyö	36
4.3.2	Taloushallintokeskus	37
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
5.1	Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	41
5.2	Kehitysehdotukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi	43
	LÄHTEET.....	45
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tarkoitus

Kuntasektori on tulevina vuosina suurten rakenteellisten muutosten kohteena. Monet kunnat yhdistyvät suuremmiksi yksiköiksi ja toiset taas lisäävät voimakkaasti yhteistä palvelutuotantoaan. Tutkimukseni käsittelee kuntien välistä yhteistyötä henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on ymmärtää henkilöstön suhtautumista kuntayhteistyöhön. Kyseessä on liiketaloudellinen tutkimus, jossa tutkitaan organisaatiota. Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja sen kohteena on Kuusankosken kaupungin taloushallinnon henkilöstö.

Alasuutarin (2001) mukaan tutkimusprosessin alkua on vaikea tarkkaan määrittellä, koska tutkimus nojaa aina joiltakin osin aikaisempaan tutkimukseen tai tekijänsä aikaisempiin kokemuksiin (Alasuutari 2001, 254). Toimin tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa henkilöstöhallinnon tehtävissä ja olen osallistunut muutama kunnan väliseen yhteistyöhön liittyvään yhdistämishankkeeseen. Pohjois-Kymenlaaksossa toteutettiin vuonna 2005 perusterveydenhuollon sekä kuntien tietotekniikkatoimien yhdistäminen ja näissä molemmissa yhdistämisprosesseissa ilmeni jopa huomattavaa henkilöstön muutosvastarintaa. Näiden kokemusten pohjalta heräsi ajatus tutkia henkilöstön suhtautumista kuntien väliseen yhteistyöhön.

Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan aina johtolankoina, koska niitä tarkastellaan vain ja ainoastaan tietystä, eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta, jota nimitetään teoreettiseksi viitekehykseksi (Alasuutari 2001, 79). Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä on psykologisen omistajuuden teoria. Monet eri alojen tutkimukset (lasten kehitys, maantiede, filosofia, gerontologia, psykologia, oikeustiede ja kuluttajakäyttäytyminen) korostavat omaisuuden ja omistajuuden vaikutusta ihmisten asenteisiin, motivaatioon ja käyttäytymiseen (Van Dyne & Pierce 2004, 439-440). Viime aikoina johtamisen ammattilaiset ja useat organisaatiotutkijat ovat esittäneet, että tietyissä olosuhteissa organisaation jäsenille kehittyy omistajuuden tunteita työtään ja organisaatiotaan kohtaan (Pierce, O'Driscoll &

Coghlan 2004, 507). Psykologinen omistajuus tarkoittaa, että henkilö on psykologisesti sidottu kohteeseen ja hänellä on omistajuuden tunteita sitä kohtaan. Yksilö tuntee, että kohde on ”minun” ja osa ”minua”. Psykologisen omistajuuden on todettu saavan aikaan erityisen vahvan ja johdonmukaisen suhtautumisen muutokseen. (Dirks, Cummings & Pierce 1996, 3-7.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää henkilöstön suhtautumista kuntayhteistyöhön psykologisen omistajuuden viitekehystä. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, kokeeko tutkimuskohteena oleva kuntaorganisaation taloushallinnon henkilöstö psykologista omistajuutta. Toisena pääongelmana on selvittää, mikä vaikutus psykologisen omistajuuden tunteilla on henkilöstön asenteisiin kuntien välistä yhteistyötä kohtaan. Tutkimuksen alaongelmina on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntymiseen ja mitä työntekijät ajattelevat kuntien välisestä yhteistyöstä.

1.3 Tutkimuskohteen esittely

Kuusankoski on noin 20.000 asukkaan kaupunki Pohjois-Kymenlaaksossa. Kuusankosken kaupungin taloutta on tasapainotettu jo muutaman vuoden ajan toimintatapatarkastelun avulla. Yhtenä merkittävänä keinona talouden alijäämäisen kehityksen kääntämiseksi on pidetty ylikunnallista yhteistyötä seudun muiden kuntien kanssa. Kuusankosken kaupungin palveluksessa oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 1.131 henkilöä, joista vakinaisessa palvelussuhteessa oli 867 henkilöä.

Suuri Suunnitelma on Pohjois-Kymenlaakson kuntien (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala) allekirjoittama suunnitelma kuntien välisen yhteistyön lisäämisestä ja syventämisestä vuosina 2004 – 2008. Tarkoituksena on, että kunnat lisäävät voimakkaasti yhteistä palvelutuotantoaan kyseisten vuosien aikana. Kuntien yhteistä taloushallintokeskusta koskeva toteuttamishdotus valmistui vuonna 2006. Yhteistyövaliokunta päätti kuitenkin 20.12.2006 siirtää

ehdotuksen kunta- ja palvelurakenneuudistustulain edellyttämien asioiden yhteydessä esitettäväksi.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus

Psykologinen omistajuus on noussut yhdeksi organisaatiokäyttäytymisen teoriaksi 1990-luvulla. Pierce, Rubinfeld ja Morgan (1991) päätyivät siihen, että laillinen omistajuus saattaa johtaa psykologiseen omistajuuteen. Vandewalle, Van Dyne ja Kostova (1995) sekä Van Dyne ja Pierce (2004) ovat tutkineet psykologisen omistajuuden vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen. Pierce, O'Driscoll ja Coghlan (2004) ovat tutkineet työntekijän työn ja työympäristön sekä psykologisen omistajuuden välistä yhteyttä. Dirks, Cummings ja Pierce (1996) ovat esittäneet psykologisen omistajuuden vaikuttavan voimakkaasti yksilön halukkuuteen edistää ja vastustaa muutosta. Pierce, Kostova ja Dirks (2001) esittelivät teorian psykologisesta omistajuudesta organisaatioissa, jonka mukaan kohteen hallinta ja perusteellinen tunteminen sekä voimavarojen käyttäminen kohteeseen ovat päämekanismit, joiden kautta omistajuuden tunteet tiettyyn kohteeseen kehittyvät. Tutkielmani teoreettinen viitekehys rakentuu edellä mainittujen tutkimusten pohjalle. Pääpaino on erityisesti kahdessa viimeksi mainitussa tutkimuksessa.

Suomessa psykologista omistajuutta on tutkittu tähän mennessä melko vähän. Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon on valmistunut vuonna 2003 Iiro Jussilan pro gradu –tutkielma ”Psykologinen omistajuus – synty ja seuraukset S-ryhmän osuuskaupoissa”. Niin ikään Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon on valmistunut vuonna 2006 Sanna Hannukaisen pro gradu –tutkielma ”Henkilöstön suhde osuuspankkiin”, jossa henkilöstön suhdetta organisaatioonsa pyritään ymmärtämään mm. psykologisen omistajuuden kautta. Tällä hetkellä Katariina Ponteva tekee väitöskirjatutkimusta ”Työntekijöiden vieraantuminen organisaatiosta muutosprosessin seurauksena”, jossa hän tutkii, mikä merkitys mm. psykologisella omistajuudella on kyseisessä prosessissa. Tutkimuksen kohteena on catering- ja toimitilapalvelualan kaupunkiorganisaatio.

Kuntien väliseen yhteistyöhön liittyvistä henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista on tehty joitakin tutkimuksia. Näissä tutkimuksissa on noussut esille, että erityisesti suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa ilmenee muutosvastarintaa. Haveri ja Vallo (2004) ovat julkaisseet Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa artikkelin ”Henkilöstö seutuyhteistyössä. Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla”. Kyseisen artikkelin aineisto muodostui kyselystä ja haastatteluista, jotka tehtiin osana Minna Vallon pro gradu – työtä Tampereen yliopistolle. Tutkimuksessa selvitettiin, miten seudullisen yhteistyön tiivistäminen on vaikuttanut henkilöstön (pääasiassa palkka- ja taloussihteereitä) työtyytyväisyyteen ja –motivaatioon. He päätyivät siihen, että seutuyhteistyön vaikutus henkilöstöön on positiivisempi kuin yleisesti luullaan. Ongelmia oli esiintynyt lähinnä suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa. Työntekijät, joille muutos oli alkujaankin vaikeampi, kokivat tiedonpuutteen, epävarmuuden ja pakkoratkaisun hyvin ahdistavana. (Haveri & Vallo 2004, 304-306.)

Kunnallistieteellisessä aikakauskirjassa on julkaistu Hyvösen, Järvisen, Oulasvirran ja Pellisen (2005) artikkeli ”Taloushallinnon palvelukeskuksia kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneerikunnassa”, joka liittyy taloushallinnon palvelukeskuksia koskevaan tutkimushankkeeseen. Tutkimuksessa nousi esille, että kaikissa keskushankkeissa oli erityisesti valmisteluvaiheessa ilmennyt muutosvastarintaa (Hyvönen et al. 2005, 222).

1.5 Menetelmät ja rajaukset

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleensä otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tilastollisten yleistysten sijasta pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59). Psykologinen omistajuus on uusi teoreettinen näkökulma ymmärtää henkilöstön asennetta kuntien väliseen yhteistyöhön.

Tutkimuksen laadullinen aineisto on hankittu haastattelemalla teemahaastatteluin viittä taloushallinnon tehtävissä toimivaa työntekijää. Aineisto on analysoitu

teemahaastattelun perustana olleiden teemojen avulla ja tulkittu käyttäen apuna teoriaosassa esiteltyjä määritelmiä.

Teoriaosuudessa esitellään myös psykologiselle omistajuudelle läheiset käsitteet. Näitä ovat sitoutuminen, identifioituminen ja sisäistäminen (Pierce, Kostova & Dirks 2001, 305). Tämän tutkimuksen empiirisestä osasta kyseiset käsitteet on kuitenkin rajattu pois, koska niiden käsitteleminen tekisi tutkimuksesta liian laajan. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään lyhyesti myös kuntien välistä yhteistyötä lähinnä sen aiheuttamien organisaatiomuutosten osalta.

Tutkimuksen kohteena on taloushallinnon henkilöstö. Kuntien välisen yhteistyön osalta tutkitaan henkilöstön suhtautumista erityisesti kuntien yhteistä taloushallintokeskusta kohtaan. Kuntaorganisaatioissa on monia toimialoja sekä hyvin erilaisia tehtäviä. Koska tämän tutkimuksen kohteena on ainoastaan taloushallinnon tehtävissä toimivia henkilöitä, ei sen perusteella voi tehdä laajoja yleistyksiä psykologisen omistajuuden tilasta kohdeorganisaatioissa tai yleensä kuntaorganisaatioissa.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen luku 2 sisältää käsitteellisen osan. Aluksi käsitellään psykologisen omistajuuden teoriaa aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Luvun lopussa esitellään lyhyesti kuntien välistä yhteistyötä. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen kulku sekä tutkimusmenetelmät ja arvioidaan niiden luotettavuutta tämän tutkimuksen osalta. Luvussa 4 on empiirinen osuus. Siinä esitellään tutkimuskonteksti ja tutkimustulokset sekä näytteitä laadullisesta haastatteluaineistosta. Luvussa 5 esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista sekä kehitysehdotuksia ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2. PSYKOLOGINEN OMISTAJUUS JA KUNTIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvun lopussa käsitellään lyhyesti myös kuntien välistä yhteistyötä lähinnä sen aiheuttamien organisaatiomuutosten osalta.

2.1 Omistajuuden merkitys

Jamesin (1890) mukaan ihmisen minä on kaiken sen kokonaissumma, mitä hän voi kutsua omakseen (ks. Pierce et al. 2001, 299). Belkin (1988) mukaan omistajuuden merkityksen ymmärtää tunnistamalla, että pidämme omaisuuttamme joko tietoisesti tai tietämättä osana itseämme. Omaisuus tulee osaksi yksilön ”laajennettua minää”. Laajennetun minän ei nähdä rajoittuvan ainoastaan ulkoisiin esineisiin ja henkilökohtaiseen omaisuuteen, vaan siihen sisältyvät myös henkilöt, paikat ja yhteiset omaisuudet yhtä lailla kuin kehonosat ja elimet. Mikäli omaisuus nähdään osana itseämme, niin silloin tahatonta omaisuuden menettämistä tulisi pitää minän menetyksenä tai vähennyksenä. (Belk 1988, 139-142.)

Omistajuuden rakenne on moniulotteinen. Muodollinen omistajuus määritellään usein kolmella perusoikeudella, jotka ovat (1) oikeus johonkin osuuteen kohteen aineellisesta olemuksesta ja/tai taloudellisesta arvosta, (2) oikeus käyttää vaikutusvaltaa kohteeseen ja (3) oikeus tietää kohteen tilasta. (Pierce, Rubenfeld & Morgan 1991, 125.) Omistusoikeus on oikeus, joka on laillisesti valvottavissa ja sosiaalisesti todettavissa (Rousseau & Shperling 2003, 555).

Baumanin (2004) mukaan omistajuus käsitetään yleensä erityislaatuiseksi suhteeksi henkilön ja hänen omistamansa esineen välillä. Omistajuus on sen lisäksi ja ennen kaikkea poissulkemisen suhde, sillä esineen omistaminen tarkoittaa, etteivät toiset omista sitä. Omistajuus erottaa toisistaan ne, jotka omistavat esineen ja kaikki ne, jotka eivät sitä omista. Omistajuus tarjoaa valtaa ulkopuolelle suljettuihin nähdessä, mikäli näiden tarpeet vaativat omistettujen esineiden käyttämistä. Omistajuus on myös mahdollistava ilmiö, sillä se lisää henkilön riippumattomuutta, toiminnan- ja

valinnanvapautta sekä tekee hänestä itsenäisen sallimalla hänen toimia omien vaikuttimiensa pohjalta ja tavoitella omia arvojaan. (Bauman 2004, 158-161.)

Aiemmat tutkimukset ja sosiaaliset kokemukset osoittavat, että (1) omistajuuden tunteet ovat osa inhimillistä tilaa, (2) ihmisille kehittyy omistajuuden tunteita erilaisiin aineellisiin ja aineettomiin kohteisiin luonnossa, sekä (3) omistajuuden tunteilla on tärkeitä käytökseen vaikuttavia, emotionaalisia ja psykologisia seurauksia (Pierce et al. 2001, 299).

2.2 Psykologisen omistajuuden määritelmä

Perinteinen näkökulma on ollut, että omistajuus on objektiivinen eli muodollinen, laillinen ja tosiasiallinen tila. Sen lisäksi omistajuutta voidaan pitää myös psykologisena tilana. (Pierce & Rodgers 2004, 594.) Laillisen omistajuuden tunnustaa ensimmäisenä yhteiskunta ja sen mukanaan tuomat oikeudet on suojattu oikeusjärjestelmällä. Psykologisen omistajuuden tuntee sitä vastoin ensimmäisenä yksilö, jolla on nämä tunteet. (Pierce et al. 2001, 307.)

Psykologisen omistajuuden ydin ovat omistajuuden tunteet ja psykologinen sidos kohteeseen siten, että kohteesta tulee osa henkilön identiteettiä (Pierce et al. 2001, 299). Omistajuus on ihmisen "mielessä" (Pierce & Rodgers 2004, 597). Yksilö tuntee, että kohde on "minun" ja osa "minua". Yksilöt eivät erota sitä, mikä on "minua" (itse) ja mikä on "minun" (omistaminen). (Dirks et al. 1996, 3; Pierce & Rodgers 2004, 599.)

2.3 Läheiset käsitteet

Piercen et al. (2001) mukaan psykologiselle omistajuudelle läheisiä käsitteitä ovat sitoutuminen, identifioituminen ja sisäistäminen. Psykologinen omistajuus eroaa kuitenkin näistä monella tavalla, kuten käsitteellisen ytimen, motiivin sekä tilan osalta. Psykologisen omistajuuden tunteet merkitsevät eri asiaa kuin halu pysyä tietyn organisaation palveluksessa (sitoutuminen) tai organisaation ominaispiirteiden

käyttäminen itsensä määrittelyyn (organisatorinen identifioituminen) taikka organisaation arvojen omaksuminen (sisäistäminen). (Pierce et al. 2001, 305.)

Psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen ”Mitä tunnen omakseni?”, kun taas sitoutuminen vastaa kysymykseen ”Pitäisikö minun säilyttää jäsenyyteni tässä organisaatiossa ja miksi – koska minun pitäisi, tarvitsee ja/tai koska minä haluan?” Organisatorinen identifioituminen vastaa kysymykseen ”Kuka minä olen?” ja sisäistäminen kysymykseen ”Mitä minä uskon?”. Mikään näistä muista tiloista ei johda samaan joukkoon oletettuja oikeuksia ja vastuita kuin psykologinen omistajuus. (Pierce et al. 2001, 305.)

Vaikka psykologisen omistajuuden pitäisi olla yhteydessä muihin työhön liittyviin asenteisiin, sillä on oleellisesti erilainen käsitteellinen lähtökohta, joka on omistajuus (Van Dyne & Pierce 2004, 440). Omistaminen on keskeinen tekijä, joka erottaa psykologisen omistajuuden organisatorisesta sitoutumisesta, työtyytyväisyydestä, organisatorisesta identifioitumisesta sekä osallistumisesta (Pierce et al. 2004, 510; Wagner, Parker & Christiansen 2003, 867).

2.4 Psykologisen omistajuuden alkuperä

Psykologisen omistajuuden alkuperän selvittäminen alkaa kysymyksellä ”Miksi psykologista omistajuutta on olemassa?” tai ”Mikä on se motiivi tai tarkoitus, jolla tämä tila palvelee yksilöä?” (Pierce et al. 2001, 299-300).

Pierce et al. (2001) esittävät, että psykologista omistajuutta esiintyy, koska se tyydyttää tiettyjä inhimillisiä motiiveja, joista toiset ovat geneettisiä ja toiset sosiaalisia. Sen juuret ja samalla sen syyt voidaan löytää kolmesta päämotiivista, jotka ovat

1. vaikuttavuus ja tehokkuus
2. identiteetti
3. ”paikan saaminen”.

Ensinnäkin ihminen pyrkii hallitsemaan halutessaan vaikuttaa ympäristöönsä, josta seuraa omistajuuden tunteita. Toiseksi ihmiset käyttävät omistajuutta määritelläkseen itsensä, ilmaistakseen identiteettiään muille ja varmistaakseen jatkuvuutensa aikojen kuluessa. Kolmanneksi ihmiset uhraavat merkittävästi energiaansa ja resurssejaan kohteisiin, jotka voivat mahdollisesti tulla heidän kodeikseen. (Pierce et al. 2001, 300.)

Ihminen tuntee itsensä kyvykkääksi, kun hän saa aikaan erilaisia asioita. Omistajuus ja tunne, että ”tämä on minun”, auttaa ihmistä tiedostamaan itsensä. Paikan saaminen on yhteenkuulumisen tunteeseen liittyvä perustarve (Van Dyne & Pierce 2004, 442-443.) Heideggerin (1967) mukaan koti tai tunne, että tämä paikka on minun, tarjoaa yhteyden hyvinvointiin, mielihyvään ja turvallisuuteen (ks. Van Dyne & Pierce 2004, 442).

Tyydyttääkseen vaikuttavuuden ja tehokkuuden motiivia kohteen on oltava mukautuva. Kohteen on oltava houkutteleva ja sosiaalisesti arvostettu, jotta se tyydyttää identiteetin motiivia. Kohteen on oltava avoin (saatavilla), jos yksilö aikoo löytää siitä kodin. Lisäksi kohteella on oltava ominaisuuksia, jotka helpottavat yksilön vaikutusvaltaa, parempaa tuntemusta ja voimavarojen käyttöä siihen. (Pierce et al. 2001, 307.)

Omistajuuden tunteet tekevät mahdolliseksi kolmen perustarpeen tyydyttämisen. Nämä tarpeet ovat sen tähden syy psykologiseen omistajuuteen. Mikään näistä motiiveista ei kuitenkaan suoranaisesti aiheuta psykologista omistajuutta, vaan ne ennemminkin helpottavat sen kehittymistä. (Pierce et al. 2001, 300.) Omistajuuden aste on mahdollisesti syvempi, mikäli kohde täyttää useampia motiiveja ja/tai se täyttää motiiveja suuremmassa määrin (Pierce et al. 2001, 307).

2.5 Psykologisen omistajuuden kohteet

Jamesin (1890) mukaan ihmisillä voi olla omistajuuden tunteita lähes mihin tahansa kohteeseen ympäristössään, kuten taloon, maapalaan, henkilökohtaiseen maineeseen, työhön ja muihin ihmisiin (ks. Dirks et al. 1996, 5).

Omistajuuden tunteet voivat liittyä myös organisaatioihin. Organisaatiot ovat monitahoisia järjestelmiä, joissa on lukemattomia kohteita omistajuuden tunteille, kuten esimerkiksi koko organisaatio, osasto, työ, tiimi tai jopa tarkoitus (Dirks et al. 1996, 5). Kohteen on oltava näkyvä ja houkutteleva, jotta se herättää yksilön mielenkiinnon ja huomion. Lisäksi sillä on oltava tiettyjä piirteitä, jotta vaikuttavuuden ja tehokkuuden, identiteetin ja/tai paikan saamisen motiivit voitaisiin täyttää. (Pierce et al. 2001, 307.) Kun kyseiset perustarpeet tyydyttyvät organisaatiossa, työntekijät aloitteellisesti suojelevat ja kehittävät omakseen tuntemaansa kohdetta (Van Dyne & Pierce 2004, 445).

2.6 Psykologisen omistajuuden syntyminen

Psykologinen omistajuus syntyy samojen mekanismien kautta kuin omistajuuden tunteet yleensäkin. Sartren (1943) mukaan on kolme tapaa, joiden kautta opimme pitämään kohdetta osana itseämme. Näitä ovat kohteen ottaminen omaan henkilökohtaiseen käyttöön tai hallitseminen omassa käytössä, kohteen saaminen tai perustaminen luomalla se sekä kohteen tunteminen (ks. Belk 1988, 150).

Pierce et al. (2001) esittävät, että psykologinen omistajuus syntyy kolmen mekanismin tai reitin kautta, jotka ovat kohteen hallinta, kohteen perusteellinen tunteminen ja omien voimavarojen käyttäminen kohteeseen. Nämä kyseiset mekanismit liittyvät mahdollisesti myös toisiinsa. (Pierce et al. 2001, 301-302.)

2.6.1 Kohteen hallinta

Kohteen hallinta on avaintekijä omistajuuden tunteen syntymiseen (Pierce et al. 2001, 301). Organisaatiot tarjoavat jäsenilleen rakenteidensa ja prosessiensa kautta monia mahdollisuuksia hallita eri asioita, kuten työtä, työtilaa, ihmisiä ja projekteja (Pierce et al. 2004, 513). Mitä enemmän yksilö tuntee hallitsevansa kohdetta, sitä enemmän se tulee osaksi yksilön laajennettua minää (O'Driscoll, Pierce & Coghlan 2006, 389).

Pierce et al. (2004) mukaan työympäristössä on kolme merkittävää tekijää, jotka vaikuttavat työntekijän kokemaan henkilökohtaisen hallinnan määrään ja samalla psykologisen omistajuuden syntymiseen. Näitä ovat teknologia, itsenäisyys ja osallistava päätöksenteko. Mitä vähemmän teknologia on rutiinimaista, sitä enemmän työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia. Itsenäinen työ tarjoaa haltijalleen enemmän vaikutusvaltaa työskentelytapojen ja aikataulujen suhteen. Osallistava päätöksenteko eli työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon osoittaa osaltaan vallan jakamista. Kun työntekijät osallistuvat työhön liittyvään päätöksentekoon, he saavat samalla enemmän vaikutusvaltaa työhönsä. (Pierce et al. 2004, 513-515.) Sitä vastoin keskittämällä ja formalisoinnilla on taipumusta vähentää työntekijöiden vallan tunnetta ja siten psykologisen omistajuuden kokemista, koska ne rajoittavat ihmisten vaikutusvaltaa organisaatiossa. Kyseisissä järjestelmissä työntekijät oppivat, ettei mikään ole "heidän". (Pierce et al. 2001, 301.) Parker, Wall ja Jackson (1997) huomasivat omassa tutkimuksessaan, että työryhmien lisääntynyt itsenäisyys edisti omistajuuden tunteita (Parker et al. 1997, 919).

Pierce et al. (2004) arvioivat, että vaikuttaminen organisatorisiin prosesseihin (esimerkiksi strategiseen tavoitteenasetteluun ja resurssien jakamiseen) merkitsee enemmän omistajuuden tunteiden kannalta, kuin vaikuttaminen alhaisemman tason asioihin, kuten esimerkiksi työskentelytapoihin (Pierce et al. 2004, 528).

2.6.2 Kohteen perusteellinen tunteminen

Ihmiset voivat tuntea, että jokin on heidän sen nojalla, että he ovat yhteydessä johonkin ja tutut sen kanssa. Mitä enemmän yksilö tietää kohteesta ja mitä paremmin hän tuntee sen, sitä syvempi on hänen suhteensa siihen ja sitä vahvempi on hänen omistajuuden tunteensa. (Pierce et al. 2001, 301.)

Kun työntekijälle annetaan esimerkiksi tietoa organisaation potentiaalisista omistajuuden kohteista (esim. organisaation tehtävä, tavoitteet ja tulokset), he ajattelevat tuntevansa organisaation paremmin ja sen seurauksena saattaa kehittyä psykologista omistajuutta. Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan vaikutusta on myös sillä, missä määrin ollaan yhteydessä kohteeseen. Pitempi yhteys kohteeseen (esim.

pitkä palvelusaika) johtaa todennäköisesti käsitykseen kohteen paremmasta tuntemisesta ja sen myötä omistajuuden tunteeseen. (Pierce et al. 2001, 301-302.)

2.6.3 Voimavarojen käyttäminen kohteeseen

Locken (1690) mukaan omistamme työmme ja sen vuoksi tunnemme usein omistavamme sen, mitä luomme, muotoilemme tai tuotamme (ks. Pierce et al. 2001, 302).

Organisaatiot tarjoavat jäsenilleen runsaasti mahdollisuuksia käyttää voimavarojaan eri asioihin, kuten työhön, tuotteisiin, asiakkaisiin, projekteihin, tiimeihin tai tehtäviin ja siten tuntee omistajuutta näihin kohteisiin. Voimavarojaan voi käyttää monin eri tavoin; ajallisesti, ideoin, taidoin sekä fyysisesti, henkisesti ja älyllisesti. Mitä enemmän työntekijät käyttävät voimavarojaan kohteeseen, sitä vahvempi on heidän psykologinen omistajuutensa sitä kohtaan. Monipuolinen työ, johon sisältyy paljon itsenäistä harkintaa, saa työntekijän käyttämään enemmän omaa henkilökohtaista panostaan. Ilmeisin ja voimakkain keino käyttää voimavarojaan kohteeseen on sen luominen. (Pierce et al. 2001, 302.) Teoreettiset perustelut ja kliinisesti todistetut havainnot osoittavat, että vastuu, huolenpito, hoitaminen ja jäsenyyteen liittyvät toimet lisäävät omistajuuden tunnetta, jota yksilöt tuntevat kyseiseen kohteeseen (Pierce et al. 2004, 509).

2.7 Psykologisen omistajuuden vaikutukset organisaatiossa

Psykologinen omistajuus on yleinen ilmiö, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen organisaatioissa (Dirks et al. 1996, 2). Se tarkoittaa, että ihmiset työskentelevät aivan kuin "he omistaisivat paikan" (Brown 1989, 15). Psykologinen omistajuus on yhteydessä muihin psykologisiin tunnetiloihin (esimerkiksi sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja työhön osallistumiseen), jotka yhdistävät yksilön organisaatioon ja joista monia on aiemmin käytetty selityksenä muutoksen psykologiassa (Dirks et al. 1996, 5).

Omistajuuden tunteilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin organisaatiotaan kohtaan (Wagner et al. 2003, 865). Van Dynen ja Piercen (2004) mukaan psykologinen omistajuus koostuu osittain emotionaalisesta kiintymyksestä organisaatioon, joka ylittää pelkän kognitiivisen arvion siitä. Erilaiset omistajuuden kohteet voivat vaihdella merkittävästi yksilöstä ja tilanteesta riippuen. Toiset työntekijät saattavat tuntea psykologista omistajuutta työtään kohtaan ja toiset taas koko organisaatiotaan kohtaan. (Van Dyne & Pierce 2004, 442.) Omistajuuden tunteminen käy ilmi merkityksestä ja tunteesta, joka liittyy omistusta merkitseviin fraaseihin, kuten ”minun työni” tai ”meidän organisaatiomme” (Vandewalle, Van Dyne & Kostova 1995, 211).

Psykologinen omistajuus käsitetään myös työryhmän tai organisaation jäsenten jakamaksi mielentilaksi (Wagner et al. 2003, 849). Se voidaan ajatella kollektiiviseksi uskomukseksi, että kaikki työryhmän jäsenet ovat osaomistajia ja heidän suorituksensa ja tuloksensa kuuluvat ryhmän vallan sekä vastuun alaisuuteen. Työryhmä ajattelee, että tämä on ”meidän tiimimme”. (Druskat & Pescosolido 2002, 291.) Psykologisen omistajuuden kehittyminen työryhmän jakamaksi tunteeksi tapahtuu lukuisten organisatoristen prosessien kautta, kuten esimerkiksi työntekijöiden valinnan, uusien työntekijöiden sosiaalistumisen, virallisen ja epävirallisen kommunikaation sekä vertaispainostuksen kautta (Wagner et al. 2003, 850).

2.7.1 Myönteiset vaikutukset

Omistajuuden käsitykset vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatiotaan kohtaan (Wagner et al. 2003, 865). Omistamisen tunne on avainasemassa työhön liittyviin asenteisiin (sitoutuminen ja tyytyväisyys), käsitykseen itsestä (organisaatioperusteinen omanarvontunto) ja käyttäytymiseen (suoritukset ja alaistaito). Psykologinen omistajuus johtaa korkeampaan sitoutumiseen ja suurempaan työtyytyväisyyteen sekä lisää organisaatioperusteista omanarvontuntoa. (Van Dyne & Pierce 2004, 443-454.) Organisaatioperusteinen omanarvontunto tarkoittaa sitä, missä määrin yksilö uskoo itsensä kyvykkääksi, merkittäväksi ja arvokkaaksi organisaation jäsenenä. Mikäli työntekijällä on hyvä

organisaatioperusteinen itsetunto, hän ajattelee, että ”minä olen merkityksellinen täällä”. (Pierce & Gardner 2004, 593.)

Rodgersin ja Freundlichin (1998) mukaan itsensä organisaation omistajiksi tuntevat työntekijät uskovat, että heillä on oikeus vaikuttaa organisaation valitsemaan suuntaan ja heillä on ”syvempi vastuu” kuin niillä, jotka eivät tunne omistajuutta (ks. Pierce et al. 2001, 303). Psykologisesta omistajuudesta johtuvat vastuun tunteet saavat työntekijät käyttämään aikaansa ja energiaansa organisaation hyödyksi (Pierce et al. 2001, 303; Van Dyne & Pierce 2004, 445). Vastuuseen liittyy myös muita organisatorisia vaikutuksia, jotka saattavat olla psykologisen omistajuuden luonnollinen seuraus, kuten asioiden hoitaminen, alaistaito, henkilökohtaiset uhraukset ja riskin ottaminen kohteen puolesta. Näiden kaikkien (omakseen tuntemansa kohteen suojelemisen, hoitamisen, edistämisen ja kehittämisen sekä uhrautumisen sen puolesta) voidaan ajatella kuuluvan vastuullisuuteen. (Pierce et al. 2001, 303.) Psykologista omistajuutta kokevat työntekijät tekevät enemmän organisaatiota hyödyttävää oman työroolinsa vaatimukset ylittävää työtä (Vandewalle et al. 1995, 219). Työntekijät voivat omasta tahdostaan auttaa työkavereita, tarjoutua vapaaehtoisesti erityistehtäviin tai perehdyttää uusia työntekijöitä (Van Dyne & Pierce 2004, 446).

2.7.2 Kielteiset vaikutukset

Psykologisella omistajuudella on myös kielteisiä vaikutuksia organisaatiossa (Dirks et al. 1996, 17; Pierce et al. 2001, 303-304). Se saattaa tietyissä olosuhteissa johtaa myös haitalliseen työkäyttäytymiseen. Aivan samoin kuin liian omistava lapsi työntekijä saattaa vastustaa omakseen tuntemansa kohteen (esim. työvälineen tai työtilan) jakamista työkavereidensa kanssa tai hän saattaa haluta säilyttää kohteen yksinomaisen hallinnan. Tällainen käytös voi haitata tiimi- tai yhteistyötä. Vastaavasti myös johtajat saattavat vastustaa toimenpiteitä, jotka lisäävät heidän alaistensa valtaa, koska he tuntevat johtamisen kuuluvan heille itselleen. (Pierce et al. 2001, 303-304.) Työntekijät saattavat keskittyä liikaakin omakseen tuntemansa kohteen (esim. työ, osasto tai henkilökohtainen maine) parantamiseen ja lisäämiseen koko organisaation päämäärien tai henkilökohtaisen terveytensä kustannuksella (Dirks et al. 1996, 17).

Pierce et al. (2001) mukaan työntekijät saattavat tietyissä olosuhteissa käyttäytyä haitallisesti, mikäli heidät erotetaan vastoin tahtoaan heidän syvästi omakseen tuntemastaan kohteesta. Seurauksena saattaa olla jopa työntekijän sairastuminen. Psykologinen omistajuus ei johda kuitenkaan kaikissa olosuhteissa haitallisiin vaikutuksiin, vaan todennäköisesti asiaan vaikuttavat myös muut tekijät, kuten tietyt persoonallisuuspiirteet (esimerkiksi korkea henkilökohtaisen kontrollin tarve) sekä tiettyjen motiivien ja reittien yhdistelmä, joka on johtanut psykologiseen omistajuuteen. Todennäköisesti asenteet ovat enemmän kielteisiä, kun päämotiivi omistajuuteen on ollut vaikuttavuus ja tehokkuus sekä tie omistajuuteen on syntynyt hallitsemisen kautta, kuin jos päämotiivi on ollut identiteetti ja pääreitti on ollut kohteen perusteellinen tunteminen. (Pierce et al. 2001, 304.)

2.8 Psykologinen omistajuus ja asennoituminen muutokseen

Dirks et al. (1996) ovat kehittäneet teorian psykologisen omistajuuden vaikutuksesta ihmisten asenteeseen muutosta kohtaan. Päätekijä teoriassa on tietää yksilön omistajuuden taso muutoksen kohteeseen. Jos muutoksen kohteena on osasto, tulisi tietää työntekijän kokema psykologinen omistajuus tähän osastoon. Teoria olettaa, että itsenäinen muuttuja (psykologinen omistajuus) ja riippuva muuttuja (asenne muutosta kohtaan ja aiottu käyttäytyminen) ovat sidoksissa samaan kohteeseen, kuten esimerkiksi osastoon. Psykologinen omistajuus voi selittää sitä, miksi ihmiset joskus vastustavat muutosta ja toisinaan taas edistävät. (Dirks et al. 1996, 5-6.)

2.8.1 Muutoksen luonne

Dirks et al. (1996) käyttävät teoriassaan kolmea kaksijakoista muutostyyppiä, jotka ovat

1. itse aloitettu ja määrätty muutos
2. kehitykseen liittyvä ja revolutionaarinen eli kertakaikkinen muutos
3. lisäävä ja vähentävä muutos.

Jokainen kahtiajako edustaa muutoksen eri ulottuvuutta ja yhdessä ne kuvaavat suurimman osan työntekijöiden ja organisaatioiden yleensä kohtaamista muutoksista. Itse aloitetussa muutoksessa henkilö ryhtyy muutokseen omasta aloitteestaan ja tahdostaan, kun taas määrätystä muutoksessa hänen on reagoitava muiden aloittamaan muutokseen. Kehitykseen liittyvässä muutoksessa kohde tai järjestelmä kehittyä tai kasvaa toiminnallisesti sen ydinrakenteen säilyessä pohjimmiltaan ennallaan. Kertakaikkisessa muutoksessa olemassa oleva rakenne muuttuu uudeksi. Lisävä muutos tarkoittaa mm. työn tai organisaation laajentamista ja vähentävä muutos merkitsee päinvastaista, kuten esimerkiksi vastuun vähenemistä. Työntekijät saattavat suhtautua positiivisesti toisiin muutoksiin (esim. lisäävät ja itse aloitetut) ja vastaavasti negatiivisesti toisiin muutoksiin (esim. vähentävät ja määrättyt). (Dirks et al. 1996, 6-7.)

2.8.2 Kolme minän perustatarvetta

Dirks et al. (1996) mukaan psykologinen omistajuus on tila, joka saa aikaan erityisen vahvan ja johdonmukaisen suhtautumisen muutokseen. Kun yksilö tuntee psykologisesti omistavansa kohteen, muutos ei vaikuta ainoastaan kohteeseen, vaan myös hänen ja kohteen väliseen suhteeseen ja siten yksilön minään. Syynä tähän ovat kolme tärkeää minän tarvetta, jotka ovat kasvamisen, jatkuvuuden sekä vallan ja tehokkuuden tarpeet. (Dirks et al. 1996, 7.)

Ensimmäinen näistä tarpeista koskee ihmisen halua saavuttaa ja säilyttää korkea itsetunnon taso. Jatkuvuus merkitsee sitä, että ihminen pyrkii säilyttämään minän pysyvyyden eri aikoina ja eri tilanteissa. Lisäksi ihmisillä on halu säilyttää ja osoittaa valtaa sekä tehokkuutta. Minän tarpeilla voidaan selittää yksilöiden käyttäytymistä tilanteissa, joihin sisältyy yksilön laajennetun minän muutoksia, kuten esimerkiksi psykologisesti omaksi koetun kohteen muutoksia. (Dirks et al. 1996, 7.)

2.8.3 Psykologinen omistajuus edistämässä muutosta

Dirks et al. (1996) väittävät, että psykologista omistajuutta kokeva henkilö edistää muutosta, jos olosuhteet täyttävät vallan ja/tai tehokkuuden, jatkuvuuden ja

kasvamisen tarpeet. Olosuhteet, jotka kohtaavat nämä tarpeet tekevät muutoksen mieluisaksi. (Dirks et al. 1996, 8.)

Ihminen edistää itse aloitettua muutosta, koska hän voi osoittaa omaa valtaansa kohteeseen muovaamalla ja kehittämällä sitä. Kehitykseen liittyvä muutos kohtaa jatkuvuuden ja vallan tarpeet sekä kyvykkyyden tunteet. Kyseinen muutos vahvistaa usein myös henkilön suhdetta kohteeseen, kuten esimerkiksi hänen rooliaan organisaatiossa. Lisäävä muutos saa psykologista omistajuutta kokevan henkilön edistämään muutosta, sillä se saattaa liittyä hänen haluunsa kasvaa sekä vahvistaa hänen omanarvontuntoaan. Lisäävä muutos vahvistaa myös vallan tunnetta. (Dirks et al. 1996, 10-11.)

Yksilöt saattavat toimia parhaalla mahdollisella tavalla muutoksen toteuttamisessa, mikäli se edustaa heille ”parempaa elämää” ja he kokevat organisaation päämäärät yhdenmukaiseksi omiensa kanssa (Fedor, Caldwell & Herold 2006, 6). Jos muutos nähdään mahdollisuutena, organisaation jäsenet ovat halukkaampia tarttumaan siihen (Bernerth 2004, 45).

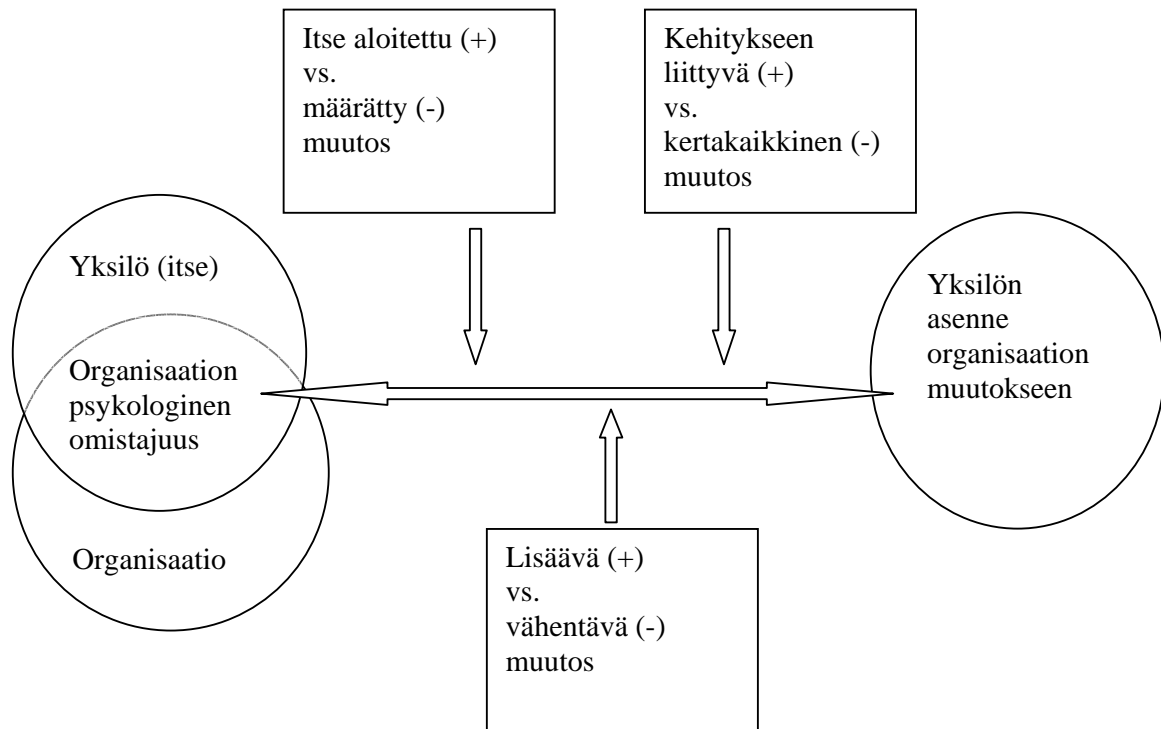
2.8.4 Psykologinen omistajuus muutosvastarinnan taustalla

Psykologinen omistajuus saa henkilön kokemaan muutoksen epämieluisaksi, kun se estää häntä täyttämästä kasvamisen, jatkuvuuden sekä vallan ja tehokkuuden tarpeitaan. Tällaisia muutoksia ovat määrätty, kertakaikkiseen muutokseen tähtäävät sekä vähentävät muutokset. Ihmiset saattavat vastustaa muutosta, vaikka se olisi välttämätön organisaatiolle. (Dirks et al. 1996, 11-13.)

Määrätty muutos uhkaa ihmisen vallan tunnetta, koska joku muu hallitsee kohdetta määräämällä, mitä sille tapahtuu. Esimerkiksi esimies saattaa määrätä muutoksen ”sinun” työhösi tai ”sinun” osastoosi. Kertakaikkiset muutokset ovat vastoin yksilön jatkuvuuden halua ja saattavat näin ollen uhata sitä. Ihminen ei välttämättä käsitä radikaalin muutoksen tarpeellisuutta johtuen itseään palvelevista ennakkoluuloista. Vähentävät muutokset motivoivat ihmisiä (1) säilyttämään kohde kokonaisuudessaan suojellakseen jatkuvuuden tunnettaan, (2) suojelemaan kohteen omistamiseen

liittyvää itsetunnon tarvetta sekä (3) suojelemaan määräysvaltaansa kohteeseen. (Dirks et al. 1996, 12-13.)

Kuva 1 Psykologisen omistajuuden vaikutus asenteeseen muutosta kohtaan muutostyypistä riippuen (Dirks et al. 1996, 9).



Kuva 1 esittää psykologisen omistajuuden vaikutusta yksilön asenteeseen muutosta kohtaan. Merkki osoittaa oletettua suhdetta (positiivinen tai negatiivinen) annetun muutostyypin osalta (Dirks et al. 1996, 9). Kun psykologisen omistajuuden taso nousee tai laskee, taipumus omistaa ja hallita omistuksen kohdetta nousee tai laskee. Tämä vaikuttaa siihen, missä määrin muutosta tuetaan tai vastustetaan. (Dirks et al. 1996, 14.)

2.8.5 Osallistumisen ja psykologisen omistajuuden välinen suhde

Teoreettisesti psykologinen omistajuus näyttäisi liittyvän yhteen osallistumisen kanssa siten, että osallistuminen todennäköisesti edeltää psykologista omistajuutta (Dirks et al. 1996, 16). Omistajuuden tunteen on esitetty kehittyvän, jos työntekijöille annetaan tietoa ja vaikutusvaltaa eli sallitaan heidän osallistua (Pierce et al. 1991,

128). Päätöksentekoon osallistumisen vaatimuksena on se, että johtajat ovat halukkaita jakamaan päätöksentekoa alemman tason työntekijöiden kanssa ja nämä puolestaan ovat halukkaita jakamaan päätöksentekovastuuta johtajiensa kanssa. (Bartkus 1997, 336).

Osallistuminen on kuitenkin todennäköisesti myös psykologisen omistajuuden seuraus. Kun henkilö kokee psykologista omistajuutta johonkin kohteeseen (esim. organisaatioon) samoin kuin, jos hänellä on laillinen omistajuus, hän tuntee tarvetta ja oikeutta käyttää valtaansa tähän kohteeseen. (Dirks et al. 1996, 16.)

Monet epäonnistumiset ja pettymykset organisaation kehittämisessä saattavat olla seurausta liian vähäisestä osallistumisesta (Pasmore & Fagans 1992, 377). Työntekijöiden organisaatoroolien ajatellaan vaikuttavan heidän käyttäytymiseensä. Sen tähden tehokkain keino muuttaa käyttäytymistä on laittaa ihmiset uuteen organisatoriseen kontekstiin, joka pakottaa heidät uusiin rooleihin, vastuisiin sekä suhteisiin. (Beer, Eisenstat & Spector 1990, 158.)

2.9 Kuntien välinen yhteistyö

Kuntalain (365/1995) 2 §:n mukaan kunta hoitaa sille säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Kuntalain 76 – 77 §:ssä määrätään yhteistoiminnan muodoista ja sen toteuttamistavoista. Kuntien välinen yhteistyötä voidaan hoitaa kuntien yhteisten viranhaltijoiden, yhteisen toimielimen (ns. vastuukunta), muun sopimusyhteistyön ja kuntayhtymien kautta.

Suomalaisessa kunnallishallinnossa on meneillään huomattava muutos, jota voidaan nimittää vähittäiseksi siirtymiseksi hallinnosta hallintaan ja perinteisestä kuntamallista verkostokuntaan. Kunnat järjestävät julkiset palvelut yhä enemmän erilaisten sopimus- ja yhteistyöjärjestelyjen kautta. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 21.) Kuntien välinen yhteistyö tulee lisääntymään vielä huomattavasti kunta- ja palvelurakennemuutostusta koskevan lain seurauksena.

Seutuyhteistyö tai vastaavat rakenteelliset muutokset tarkoittavat sitä, että muutos on kuntaorganisaation kannalta kokonaisvaltainen. Muutos vaikuttaa itse organisaatioon sekä myös sen toimintapolitiikkoihin, kulttuuriin ja työntekijöihin. (Airaksinen et al. 2004, 33.) Seutuyhteistyö merkitsee usein eri kuntien yksiköiden yhdistämistä. Vaikkei työntekijän työnantaja aina vaihtuisikaan, saattavat hänen työtehtävänsä tai asemansa organisaatiossa muuttua merkittävästi yhteistyön seurauksena.

Seutuyhteistyö on syvälinen muutos, koska muutoksen kohteena on organisaatio kokonaisvaltaisesti. Se voidaan myös nähdä pakottavana, koska sen taustalla on usein ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevat vaateet. (Airaksinen et al. 2004, 37.) Työyhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos voi häiritä vakiintuneita henkilöiden välisiä suhteita tai muuttaa työntekijöiden statusta, valta-asemaa tai organisaatiolta vaadittavaa kompensatiota. Lisäksi taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä toteutettavat muutokset herättävät yleensä pelkoa työpaikkojen vähentymisestä ja työttömyydestä. (Haveri & Majoinen 2000, 28.)

Kuntatyönantajilla on siinä mielessä erikoinen asema, että suurin osa kuntien henkilöstöstä on yleensä myös kyseisen kunnan asukkaita. Kuntia koskevat muutokset ovatkin erityisiä siksi, koska kuntalaisilla on erikoislaatuinen suhde omaan kuntaansa veronmaksajana ja "osakkeenomistajana" sekä historiallisista että tunnesyistä (Haveri & Majoinen 2000, 29).

Kuntien välisen yhteistyön aiheuttamia muutoksia voidaan siis pitää pääsääntöisesti määrättyinä, koska ne tapahtuvat yleensä "muiden määrääminä" ja ulkoisesta toimintaympäristöstä johtuvien paineiden seurauksena. Eräissä tilanteissa työntekijöillä saattaa olla mahdollisuus itse päättää, hakeutuuko uuden organisaation palvelukseen. Muutokset tähtäävät yleensä kertakaikkiseen muutokseen. Muutos voi olla työntekijän itsensä kannalta joko vähentävä tai lisäävä riippuen siitä, miten hänen työtehtävänsä, työnsä sisältö ja itsenäisyys sekä asemansa organisaatiossa muuttuvat.

3. MENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusprosessista. Aluksi selvitetään tutkimuksen aiheen, ja tutkimusmenetelmien valintaa. Lisäksi kerrotaan laadullisen aineiston keräämisestä ja sen luokittelusta sekä analysoinnista. Luvun lopussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

3.1 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta

Tämä kandidaatintutkielma on itsenäinen tutkimus psykologisesta omistajuudesta kuntaorganisaatiossa ja sen vaikutuksesta henkilöstön asenteisiin kuntien välistä yhteistyötä kohtaan. Tutkimusaiheen valinnan taustalla ovat omat kokemukseni kuntaorganisaation henkilöstöhallinnon tehtävissä ja tekemäni havainnot kuntien väliseen yhteistyöhön liittyvissä yhdistämishankkeissa.

Tutkimuksen aiheen sekä teoreettisen viitekehyksen valitsin marraskuun puolivälissä 2006. Aloitin lähdemateriaalin kartoittamisen välittömästi tämän jälkeen. Suurin osa lähteistäni koostui ulkomaisista tieteellisistä artikkeleista, joita etsin lähinnä verkkotietokannoista, sillä psykologista omistajuutta on tutkittu Suomessa toistaiseksi melko vähän.

Teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä ja mitä menetelmää käyttää sen analyysissa (Alasuutari 2001, 83). Tässä tutkimuksessa keräsin laadullista aineistoa teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia kyseisellä menetelmällä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Laadin teemahaastattelun rungon siinä vaiheessa, kun tutkielman teoriaosuus oli jo lähes valmis.

Suoritin haastattelut kohdeorganisaatiossa tammikuussa 2007. Litteroin haastatteludialogin välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroituani aineiston luokittelin sen teemahaastattelujen teemojen avulla ja aloitin aineiston analysoinnin.

3.2 Laadullisen aineiston kerääminen

Merkittävää tietoa voidaan saada jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59). Päädyin haastattelemaan tässä tutkimuksessa viittä henkilöä. Valitsin tutkimuksen haastateltavat sillä perusteella, että he edustivat mahdollisimman laajasti taloushallinnon eri tehtäviä, olivat eri ikäisiä ja heidän palvelussuhteensa Kuusankosken kaupungilla oli kestänyt eri pituisen ajanjakson. Valitsin haastateltaviksi sekä toimihenkilöitä että esimiehiä. Aivan kaupungin ylintä virkamiesjohtoa ei kuitenkaan ollut mukana haastateltavien joukossa.

Sovin haastatteluista henkilökohtaisesti muutamaa päivää ennen haastattelua. Suoritin haastattelut 18. – 26.1.2007 kohdeorganisaatiossa. Jokainen haastattelu kesti noin 40 – 50 minuuttia. Käytin apuna teemahaastattelurunkoa (liite 1), tosin kysymysten järjestys vaihteli jokaisessa haastattelussa. Haastattelun aikana tein useita selventäviä sekä lisäkysymyksiä sen mukaan, miten keskustelu eteni. Nauhoitin haastattelut dvd:lle.

Haastatellut työntekijät hoitivat taloushallinnon eri tehtäviä, kuten kirjanpitoa, hankintoja, myyntireskontraa ja maksuliikennettä. Heidän ikänsä oli 38 – 59 vuotta (keski-ikä noin 47 vuotta) ja heidän palvelussuhteensa Kuusankosken kaupungilla oli kestänyt 2 – 26 vuotta (keskimäärin noin 18 vuotta). Työkokemusta haastatelluille oli kertynyt noin 17 – 40 vuotta. Yhtä henkilöä lukuun ottamatta haastateltavat olivat olleet suurimman osan työhistoriastaan Kuusankosken kaupungin palveluksessa. Haastatelluista kaksi oli työskennellyt useammassa eri tehtävässä Kuusankosken kaupungilla. Haastatelluista oli naisia neljä ja miehiä yksi. Esimiesasemassa oli kaksi henkilöä. Kaikkien henkilöiden kotikunta oli haastatteluhetkellä Kuusankoski, mutta kukaan ei kuitenkaan ollut syntyperäinen kuusankoskelainen.

Alasuutarin (2001) mukaan haastattelujen osalta on tarpeen esittää arvio, miten tilanne ja haastatteliija on vaikuttanut haastateltavaan ja siten saadun tiedon luonteeseen ja luotettavuuteen (Alasuutari 2001, 142). Asemani kyseisen organisaation henkilöstöhallinnon viranhaltijana saattoi tietysti jossain määrin

vaikuttaa luotettavien vastausten saamiseen ainakin joidenkin asioiden osalta. Aina on olemassa mahdollisuus, että ihmiset kaunistelevat teemahaastattelussa ainakin arkaluonteisia asioita (Alasuutari 2001, 142).

3.3 Aineiston luokittelu ja analysointi

Aineiston luokittelu on olennainen osa analyysiä, sillä se luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 73). Käytin aineiston luokittelussa apuna teemahaastattelun teemoja. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Analyysistä esiin nostetut teemat perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. Aineistosta esiin nousevien asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on analyysin olennaisin osa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173-174.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tehtävien haastattelujen tulkintaan sovelletaan usein faktanäkökulmaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 63). Olenkin lähestynyt haastatteluaineistoa lähinnä faktanäkökulman avulla. Faktanäkökulman valinnut tutkija on kiinnostunut tutkittavien todellisesta käyttäytymisestä ja mielipiteistä (Alasuutari 2001, 91). Faktanäkökulma ei tarkoita sitä, että kaikkia esille tulleita asioita pidettäisiin totena, vaan puhetta tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Vastaaajien edellytetään tai toivotaan puhuvan rehellisesti ja avoimesti itsestään ja tuntemuksistaan. Faktanäkökulmasta tekstejä tarkastellaan sen kannalta, mitä puhujat kertovat puheensa kohteena olevasta asiasta. (Koskinen et al. 2005, 63-71.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys

Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on paikallinen selittäminen siten, että selitysmalli pätee mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon (Alasuutari 2001, 153). Kuvauksissa on asian ymmärtämisen vuoksi tärkeää sijoittaa ilmiö aikaan, paikkaan ja siihen kulttuuriin, johon se kuuluu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 146). Tutkimuskonteksti on tässä tutkimuksessa selitetty melko yksityiskohtaisesti, jotta se lisäisi tutkimustulosten luotettavuutta.

Tulkinnan osalta tulisi kertoa, millä perusteella tulkinnat esitetään ja mihin päätelmät perustetaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 218). Tulosten raportoinnissa olen käyttänyt apuna haastatteluotteita. Savolaisen (1991) mukaan tekstikatkelmaa voidaan käyttää tulkinnan perusteluna, aineistoa kuvaavana esimerkkinä, tekstin elävöittämiseksi tai aineistosta voidaan pelkistää tiivistettyjä kertomuksia (ks. Eskola & Suoranta 1998, 176). Haastatteluotteilla pyrin perustelemaan tekemiäni tulkintoja ja ne toimivat samalla esimerkkeinä haastatteluaineistosta.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen tapahtuu teoriaan (Koskinen et al. 2005, 268). Teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan, mitä yleisempiä johtopäätöksiä tuloksista voi tehdä (Alasuutari 2001, 264). Olen käyttänyt teoriaosassa esiteltyjä määritelmiä esittämieni tulkintojen pohjana.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aina eksplikoidaan, missä suhteessa tutkija olettaa tutkimuksensa valottavan muutakin kuin ensisijaisesti analysoimaansa yksittäistä tapausta (Alasuutari 2001, 250). Kovin laajoja yleistyksiä ei tämän tutkimuksen perusteella voida tehdä johtuen sen kohteena on olleiden henkilöiden vähäisestä määrästä ja vain yhdestä toimialasta. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan kuitenkin olettaa kertovan hieman myös yleisemmällä tasolla psykologisesta omistajuudesta kuntaorganisaation taloushallinnon tehtävissä sekä siitä, onko psykologisella omistajuudella mahdollisesti vaikutusta henkilöstön asenteisiin kuntayhteistyötä kohtaan.

4. TULOKSET

Tässä luvussa selvitetään tutkimuksen tulokset käyttäen tulokinnan pohjana käsitteellisessä osassa esitettyjä määritelmiä ja perusteluna haastatteluotteita. Ennen tutkimustulosten esittelyä kuvataan tutkimuskonteksti yksityiskohtaisemmin.

4.1 Tutkimuskontekstin kuvaus

4.1.1 Kuusankosken kaupunki

Kuusankoski on noin 20.000 asukkaan kaupunki Pohjois-Kymenlaaksossa. Se on perustettu vuonna 1921. Kuusankoskesta tuli kauppala vuonna 1957 ja kaupungiksi se muuttui vuonna 1973.

Kuusankosken kaupungin toimintakulut olivat vuoden 2005 tilinpäätöksen mukaan 90,6 milj. euroa. Vuosikate oli 0,05 milj. euroa. Tilikauden tulos oli poistojen jälkeen -5,3 milj. euroa. Tästä summasta oli noin 3 milj. euroa kertaluonteisia tappio- tai varauskirjauksia. Kuusankosken kaupungin veroprosentti oli 19 ja lainaa oli vuoden 2005 lopussa 1.312 euroa/asukas. Kuusankosken kaupungin taloutta on tasapainotettu jo muutaman vuoden ajan toimintatapatarkastelun avulla. Yhtenä merkittävänä keinona talouden alijäämäisen kehityksen kääntämiseksi on pidetty ylikunnallista yhteistyötä seudun muiden kuntien kanssa. (Kuusankosken kaupungin tilinpäätös 2005, 8-22.)

Kuusankosken kaupungin palveluksessa oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 1.131 henkilöä, joista vakinaisessa palvelussuhteessa oli 867 henkilöä eli noin 77 %. Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen pituus Kuusankosken kaupungilla oli keskimäärin 16,3 vuotta ja keski-ikä 47,4 vuotta. (Kuusankosken kaupungin henkilöstöraportti 2005, 3-11.)

Tässä tutkimuksessa on tutkimuskohteeksi valittu taloushallinnon tehtävissä toimivia henkilöitä. Talousvirasto vastaa talouden toimialan palvelutuotannosta, ja se koostuu taloustoiminnoista, keskitetyistä palvelutoiminnoista sekä asumis- ja elinkeinopalveluista. Taloustoimintoihin kuuluvat mm. kirjanpito, maksuliikenne ja myyntireskontra.

Kyseisiä tehtäviä hoitavat työntekijät ovat fyysisesti sijoittuneet kaupungintalon ensimmäiseen kerrokseen, josta käytetään edelleen myös vanhaa rahatoimiston nimikettä. Hankintatoimi on osa talousviraston keskitettyjä palvelutoimintoja, ja se sijaitsee fyysisesti kaupungintalon toisessa kerroksessa. Pohjois-Kymenlaakson kunnat ovat harjoittaneet laajaa hankintayhteistyötä jo vuodesta 1992 lähtien.

4.1.2 Suuri Suunnitelma eli suunnitelma kuntien välisestä yhteistyöstä

Suuri Suunnitelma on Pohjois-Kymenlaakson kuntien (Anjalankoski, Elimäki, Jaala, Kouvola, Kuusankoski ja Valkeala) allekirjoittama suunnitelma kuntien välisen yhteistyön lisäämisestä ja syventämisestä vuosina 2004 – 2008. Tarkoituksena on, että kunnat lisäävät voimakkaasti yhteistä palvelutuotantoaan kyseisten vuosien aikana. Esitykset yhteistyökohteista tekee kunnille yhteistyövaliokunta, joka koostuu jokaisesta kunnasta nimetyistä neljästä kunnanvaltuuston jäsenestä sekä kuntajohtajista. Päätöksen yhteistyökohteisiin osallistumisesta tekee kunnissa kunnanvaltuusto. Yhteisesti hoidettavien tehtävien isännöityä on tarkoitus osoittaa eri kunnille. Suunnitelmakaudella henkilöstöä käsitellään yhteisenä voimavarana, jonka turvin uudet toimintatavat otetaan käyttöön. (Suunnitelma kuntien yhteistyön lisäämisestä ja syventämisestä vuosina 2004-2008.) Yhteistyövaliokunnan 31.5.2005 tekemän päätöksen mukaisesti henkilöstön siirrossa toisen kunnan (isäntäkunta) palvelukseen noudatetaan liikkeenluovutusmenettelyä eli henkilöstö siirtyy uuden työnantajan palvelukseen ns. "vanhoina työntekijöinä" (Yhteistyövaliokunnan pöytäkirja 31.5.2005).

Kuntien yhteisen taloushallinnon palvelukeskuksen esiselvitys alkoi jo elokuussa 2005. Esiselvityksen ja toteuttamissuunnitelman sisältävä loppuraportti valmistui 3.2.2006. Toteuttamissuunnitelma sisälsi esityksen kuntien yhteisen taloushallinnon palvelukeskuksen perustamisesta, joka hoitaisi mm. laskutuksen, myyntireskontran, maksuliikenteen, kirjanpidon, palkanlaskennan ja hankinnat. (Kuntien yhteinen taloushallinnon palvelukeskus 2006.)

Yhteistyövaliokunnan työjaosto käsitteli esitystä liikelaitoksena toimivan taloushallintokeskuksen (THK) perustamisesta ensimmäisen kerran 28.2.2006. Seuraavan kerran se käsitteli esitystä 5.4.2006, jolloin se päätti, että asian käsittelyä

siirretään siihen saakka, kunnes kunta- ja palvelurakennemuutokseen liittyvän puitelain sisältö ja merkitys seutukunnalle selviävät. Yhteistyövaliokunnan työjaosto hyväksyi esityksen THK:n perustamisesta 6.6.2006. Esityksen mukaan taloushallintokeskuksen henkilöstö oli tarkoitus rekrytoida vapaaehtoisen sisäisen hakumenettelyn kautta. Yhteistyövaliokunta päätti kuitenkin 21.6.2006 panna asian pöydälle koko maakunnan kattavan taloushallintokeskuksen perustamista ja ATK-järjestelmien soveltuvuutta koskevien lisäselvitysten hankkimista varten. Selvitysten jälkeen yhteistyövaliokunnan työjaosto päätti 19.10.2006 esittää asian siirtämistä kunta- ja palvelurakennemuutoslain edellyttämien suunnitelmien yhteydessä esitettäväksi. (Yhteistyövaliokunnan työjaoston pöytäkirja 19.10.2006.)

Yhteistyövaliokunta hyväksyi 20.12.2006 työjaoston tekemän esityksen, jonka mukaan kaikki valmiit tai valmistumassa olevat yhteistyön toteuttamisedotukset viedään yhteistyövaliokunnan esityksillä kuntien käsittelyyn ja päätettäväksi vasta kunta- ja palvelurakennemuutoslain edellyttämien suunnitelmien yhteydessä. Suurta Suunnitelmaa jatkettaisiin lähinnä kunta- ja palvelurakennemuutoslain edellyttämien velvoitteiden hoitamiseksi 30.6.2007 saakka. Tämän jälkeen toteutuvan yhteistoiminnan toimijat/toimielimet nimettäisiin erikseen kohdekohtaisesti. (Yhteistyövaliokunnan pöytäkirja 20.12.2006).

4.2 Psykologinen omistajuus kuntaorganisaatiossa

4.2.1 Psykologisen omistajuuden syntyminen ja kohteet

Psykologinen omistajuus syntyy kolmen mekanismin kautta, jotka ovat kohteen hallitseminen, kohteen perusteellinen tunteminen sekä voimavarojen käyttäminen kohteeseen. Kyseiset mekanismit liittyvät mahdollisesti myös toisiinsa. (Pierce et al. 2001, 301-302.) Teknologia, itsenäisyys ja osallistava päätöksenteko vaikuttavat työntekijän kokemaan henkilökohtaisen hallinnan määrään (Pierce et al. 2004, 513-515). Omistajuuden tunteiden esiintyminen työtä kohtaan on sitä todennäköisempää, mitä itsenäisempää työ on (Pierce et al. 2001, 301). Kaikki haastateltavat kertovat osaavansa ja hallitsevansa työnsä hyvin. Organisaatioasemasta riippumatta he pitävät työtään hyvin itsenäisenä. Monilla haastatelluista on työssään tiettyjä

määräpäiviä, mutta muutoin työjärjestelyistä ja aikatauluista saa päättää itse. Työn itsenäisyys ja tietynlainen vapaus hoitaa asioita omalla tyylillään ovat samalla myös suurimpia tyytyväisyyden aiheita.

"No, sillee itsenäistä, että aika paljon pystyn itse määrää työtahdin, missä kohtaa sen teen. Tietysti onhan siinä aikarajoja, tiettyjä määräpäiviä, milloin pitää työt olla tehty, mut muuten ihan sillee, et saan itse aika pitkälle sen suunnitella ja kyllähän se sillee itsenäistä on, että eihän näitä hommia kukaan muu tuolla oikein osaa tehdä. Että jos nyt laitettais saman tien tekemään niin, et aika pitkälle niin tieto on sit taas minun varassa."

Vaikuttaminen organisaation prosesseihin merkitsee todennäköisesti enemmän omistajuuden tunteiden kannalta kuin vaikuttaminen alhaisemman tason asioihin (esim. työskentelytapoihin) (Pierce et al. 2004, 528). Esimiestason tehtävissä, joissa toimitaan samalla myös organisaation asiantuntijana, pääsee huomattavasti enemmän vaikuttamaan koko organisaation menettelytapoihin sekä laajemminkin päätöksentekoon. Vaikuttamista tapahtuu myös siten, että asiantuntijana toimivaan esimieheen otetaan yhteyttä ja häneltä pyydetään neuvoja.

"Et kyl se käytäntö on muotoutunut sillä lailla, että he ottavat minuun yhteyttä ja minä kerron sitten, miten minun mielestä se kannattaisi tehdä."

Kaikki haastateltavat pitävät vastuuta työssään tärkeänä ja heillä on omasta mielestään ainakin jonkin verran vastuuta. Osa toimii esimerkiksi oman osa-alueensa taloushallinnon ohjelmistosovellutusten pääkäyttäjänä. Maksuliikenteen osalta maksujen on lähdettävä ajallaan ja tileillä on oltava tarvittavat katteet sekä tileillä oleva ylimääräinen raha on vastaavasti sijoitettava tuottavampiin kohteisiin. Hankintojen osalta on toimittava siten, ettei kaupunki joudu maksamaan hyvitysmaksuja. Vastuun ajatellaan olevan myös eräänlainen *"lisämauste"* työhön.

"Kyllä mä koen, että mulla on vastuuta ja musta se on ihan ok. Ja mä haluan, että mulla on. En mä sellaista tehtävää tee, mistä mä en vastaa."

Osallistumismahdollisuudet työyksikköä koskevaan päätöksentekoon koetaan henkilökohtaisesti hieman eri tavoin. Kaikki ovat kuitenkin sitä mieltä, että mielipiteensä asioista saa sanoa ja sitä kuunnellaan, vaikkei se aina johtaisikaan mihinkään. Jotkut pitävät vaikutusmahdollisuuksia myös erittäin hyvinä.

”Kyl mie niinkun siis avaan suuni, vähän joskus tuntuu, että vika paikassakin. Mut minusta se on parempi, että puhutaan enemmän, kun että jokainen miettii, että mitä pitäis tehdä. Silloinhan, kun on päätöksenteon aika, niin minusta silloin pitää niinku avata suunsa ja vaikuttaa niihin tai tuoda oma mielipiteensä niinkun julki. Turha se on sitte sen jälkeen, kun on päätetty, että mie olin asiasta eri mieltä.”

Ihmiset voivat tuntea jonkin omakseen sillä perusteella, että he ovat tutut asian kanssa. Psykologinen omistajuus saattaa kehittyä, mikäli työntekijälle annetaan tietoa potentiaalisista omistajuuden kohteista, kuten organisaatiosta tai sen tavoitteista. (Pierce et al. 2001, 301). Suurin osa haastatelluista kokee tiedonkulun talousviraston osalta ”pelaavan hyvin” ja saavansa tarpeeksi tietoa osastoaan koskevista asioista. Erityisen tärkeässä asemassa tiedonkulun osalta ovat joka toinen maanantai pidettävät työpaikkakokoukset, joissa käsitellään työskentelytapoja ja ohjelmia koskevia muutoksia sekä muita ajankohtaisia asioita. Noin kaksi kertaa kuukaudessa pidettäviin kokouksiin osallistuu ainoastaan talousviraston ns. rahatoimiston henkilöstö, joiden työhuoneet ovat jo fyysisesti sijoittuneet yhtenäiseen tilaan kaupungintalon ensimmäiseen kerrokseen. Tietoa kulkee paljon myös suullisesti ”ovelta ovelle” –systeemillä. Hankintatoimiston henkilöstö ei osallistu näihin kaksi kertaa kuukaudessa pidettäviin kokouksiin. Tämä vaikuttaa selvästi siihen, että hankintatoimen osalta talousviraston tiedonkulkua ei pidetä yhtä hyvänä, eikä talousviraston yleisiä asioita pidetä samalla tavoin ”meidän asioina”. Hankintatoimi mielletään ennemminkin erilliseksi tiimiksi kuin talousviraston osaksi.

Osa haastatelluista kokee tuntevansa työnantajansa hyvin. Osa pitää kuitenkin poliittista päätöksentekojärjestelmää itselleen vieraana. Erityisesti palvelussuhteen kestolla ja työtehtävillä on merkitystä siihen, miten haastatellut kokevat tuntevansa organisaation.

Kolmas reitti psykologiseen omistajuuteen on voimavarojen käyttäminen kohteeseen. Kaikki haastatellut saavat omasta mielestään käyttää kykyjään ja toteuttaa itseään omassa työssään. Toisaalta kauan samassa tehtävässä olleet tuntevat, ettei työssä ole enää niin paljon haasteita kuin aiemmin. Onnistumisen tunteet tulevat monista eri asioista mm. siitä, kun jokin uudistus viedään läpi tai jokin ongelma selviää.

"Mä näen kokonaisuuden eli mä tiedän, mitä tapahtuu aika laajalla alueella kunnallisalalla. Siinä on vähän niinkun tavallaan myöskin jo vähän aivoille työtä ja sitten myöskin kirjanpito sinänsä on, siinä on myöskin ongelmatilanteita. Siinä joutuu joskus ihan käyttämään älyäänkin."

Toisaalta taloushallinnon tehtävissä pätevät tietyt lainalaisuudet ja toimintaa säätelevät erilaiset määräykset ja säännökset.

"Mutta kyllähän tää nyt kirjanpito on aika sidonnaista, että mitä sä teet. Ei siinä nyt hirveesti ole semmoista sooloilemista."

Haastatellut eivät koe nykyistä työtään erityisemmin juuri "omaksi" työkseen. Syyksi ilmoitetaan, että myös jokin muu ala kiinnostaisi, työntekijän mielestä oma persoona ei vastaa tyyppillistä kyseisen ammatin edustajaa tai *"lahjat ovat ennemminkin muualla"*. Nykyinen työ kuitenkin tyydyttää suurimmalla osalla niitä toiveita ja odotuksia, joita siihen kohdistetaan. Tosin yksi haastatelluista kertoo kaipaavansa jo ratkaisuja tulevaisuuden suhteen ja mahdollisuuksia kehittää työtään.

"Tähän on tietenkin sillee niin sanotusti puutunut vuosien varrella ja varsinkin nyt tässä, kun tota noin kaikki on niinku hommat jäissä nyt."

Omistajuuden kohteen on oltava houkutteleva, jotta se kiinnostaisi ihmistä. Sosiaalisesti arvostettu kohde tyydyttää identiteetin motiivia. (Pierce et al. 2001, 307.) Osa haastatelluista pitää vaikeana arvioida oman työnsä arvostusta. Suurin osa katsoo kuitenkin saavansa jonkinasteista arvostusta omassa työssään.

Organisaatioissa on monia eri kohteita omistajuuden tunteille, kuten koko organisaatio, työ tai osasto (Dirks et al. 1996, 5). Pitempi yhteys kohteeseen, kuten pitkä palvelusaika, johtaa todennäköisesti käsitykseen kohteen paremmasta tuntemisesta ja sen myötä omistajuuden tunteeseen. (Pierce et al. 2001, 302.) Tunnesiteen kehittyminen organisaatioon näyttäisi kestävän kauemmin kuin tunnesiteen kehittyminen työhön. Haastateltujen mielipiteet eroavat jonkin verran heidän pohtiessaan tärkeimpiä asioita palvelussuhteessaan Kuusankosken kaupungilla. Suurimmalle osalle ovat tärkeimpiä varsinaiseen työhön liittyvät asiat.

"Kyl se työn ilo on minusta tuota semmonen, että työstä löytyisi se tekemisen ilo. Se on tärkeä. Ihmissuhteet, että ne toimii, niin että on mukava tulla töihin. Ja tietenkin se toimeentulo, siitähän kaikki lähtee liikkeelle. Ja että saa kouluttautua ja että minuun luotettaisiin ja tuota tuntisi itsensä niinkun tarpeelliseksi. Niin kyl nää varmaan on niitä tärkeimpiä."

Eräs haastatelluista pitää tärkeimpänä omaa osastoaan. Paikan saaminen on yksi psykologisen omistajuuden taustalla olevista päämotiveista (Pierce et al. 2001, 300). Se on perustarve, joka liittyy yhteenkuulumisen tunteeseen (Van Dyne & Pierce 2004, 442). Paikan tai "kodin" saaminen ja vapaus olla oma itsensä antavat työntekijälle turvallisuuden tunnetta.

"Meillä on minusta niinku tosi ihana työympäristö sillee, että meillä on aika vapaa, vapaasti saadaan niinkun ilmaista itseämme. Mie muistan, kuinka yks sanoi joskus, että hän on kateellinen meidän osastolle, koska meillä on niin hyvä henki. Meillä on ollut aina hyvä henki."

Eräs haastatelluista pitää tärkeimpänä työnantajaansa, vaikkei koekaan olevansa siitä "riippuvainen". Kaikki muutkin ajattelevat kaupungin olevan hyvä työnantaja, joka huolehtii henkilöstöstään. Erityistä kiitosta saa erilainen työkykyä ylläpitävä toiminta. Moni pitää myös kaupungin työskentelyilmapiiriä suhteellisen avoimena ja vapaana. Suurin osa haastatelluista mieltääkin itsensä enemmän Kuusankosken kaupungin työntekijäksi kuin talousviraston työntekijäksi.

Kaikki työntekijät pitävät fyysistä työympäristöään hyvänä ja sitä arvostetaan. Työhuoneen sijainnilla ensimmäisessä kerroksessa koetaan olevan myös eräänlaista ”statusta”. Psykologisen omistajuuden taustalla on tarve omistaa ”paikka”, mikä voi tarkoittaa myös työtilaa. Heideggerin (1967) mukaan koti tai tunne, että tämä tila on minun, tarjoaa yhteyden hyvinvointiin, mielihyvään ja turvallisuuteen (ks. Van Dyne & Pierce 2004, 442). Yksi haastatelluista pitää omaa työhuonettaan hyvinkin tärkeänä.

”Miehän tykkään tosta min huoneesta, että miehän voisin ottaa vaikka sängynkin sinne. Ja miehän sanoin, että jos ei mitään muutu, niin mie en kyl mihinkään muuhun huoneeseen suostu ees siirtymään, että siitä ei ees neuvotella.”

Vaikka haastatellut ovatkin periaatteessa valmiita vaihtamaan työhuonettaan, mikäli siihen olisi tarvetta, he epäilevät työtilan silloin muuttuvan huonompaan suuntaan nykyisestä.

4.2.2 Psykologisen omistajuuden vaikutukset

Psykologisella omistajuudella on monia vaikutuksia organisaatiossa. Organisaatiota kohtaan tunnettu psykologinen omistajuus saa aikaan vastuun tunteita, jotka saavat työntekijät käyttämään aikaansa ja energiaansa organisaation hyödyksi. Vastuuseen kuuluu myös omakseen tuntemansa kohteen kehittäminen. (Pierce et al. 2001, 303.) Osa haastatelluista tuntee, että heidän pitäisi kehittää nykyistä enemmän omaa työtään tai miettiä uusia toimintatapoja. Erityisesti esimiesasemassa olevat toivovat kehittämispaineita, kritiikkiä sekä kannustusta myös ylemmältä esimiestasolta. Kehittämiseen kuuluu myös ajankohtaisten asioiden seuraaminen.

”No, mä tota olen ajan tasalla ja seuraan, mitä tapahtuu. Luen lehtiä. Nythän on jo kaikkien seurattava lehtiä ja luettava ja otettava selvää, missä mennään. Mutta mä oon jo aikaisemmin omasta mielestäni ollut aika aktiivinen, että missä mennään.”

Monen haastatellun mielestä toimintoja olisi mahdollista tehostaa nykyisestä. Osa toivookin työhönsä lisää haasteellisuutta ja hektisyyttä. Nykyinen tilanne tuntuu

turhauttavalta. Erityisen ongelmallisena sitä pitävät ne työntekijät, jotka eivät ole esimiesasemassa. Kaiken kehittämisen katsotaan ikään kuin pysähtyneen, kun odotellaan taloushallintokeskusta koskevia ratkaisuja.

"No, nyt se on nyt, kun on tämä pattitilanne, et nythän ei mikään muutu. Et meillähän puhuttiin jossain vaiheessa myös työnkiertoakin, mut että sitäkään ei nyt kannata tässä vaiheessa tehdä."

Haastatellut eivät omasta mielestään tee työssään sen enempää, kuin mitä heidän asemassaan edellytetään. Toisaalta kuitenkin oltaisiin valmiita ottamaan vastaan tarjottuja lisätehtäviä tai auttamaan tarvittaessa työkaveria. Yksi haastatelluista kertoo, ettei halua *"päästää käsistään"* mitään sellaista, mikä olisi vastoin työntekijän etua. Halutaan siis toimia organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Myös työntekijän suhteen voidaan joustaa, mikäli siihen on tarvetta.

"Sitä on niinkun semmoinen luonne, että ei sitä nyt lähdetä, jos joku on tekemättä, niin kesken päivän pois."

Psykologisen omistajuuden pitäisi lisätä organisaatioperusteista omanarvontuntoa (Pierce & Gardner 2004, 593). Moni näkeekin oman työnsä merkityksen organisaatiolle tärkeänä.

"No, kyl mä vähän sitä mieltä olen, että jos ei siinä oo ammattitaitoa ja osaamista, niin kyl musta on ihan kiva nähdä, missä tilassa "firma" silloin on."

Psykologinen omistajuus saattaa ilmetä siten, että työntekijä haluaa säilyttää omakseen tuntemansa kohteen yksinomaisen hallinnan (Pierce et al. 2001, 304). Lähes kaikilla haastatelluilla on tehtäviä tai *"voi alitajuisesti olla sellaisia tehtäviä"*, jotka he haluavat tehdä itse tai eivät halua muiden tekevän. Syiksi haastatellut ilmoittavat mm., että on hankalaa, jos joku toinen tekee tehtäviä siinä välissä, tai toiset eivät välttämättä osaa tehdä tiettyjä tehtäviä taikka halutaan tehdä vaativimmat ja tärkeimmät tehtävät itse.

Omaan osastoon kohdistuneen arvostelun osalta haastatellut pitävät avointa kritiikkiä ja palautetta tärkeänä työn ja työyhteisön kehittämisen kannalta. Vastaavasti toivotaan myönteistäkin palautetta.

Kaupungin taloudesta on kirjoitettu melko paljon kielteiseen sävyyn paikallislehdissä. Osa haastatelluista kokee arvostelun osittain myös henkilökohtaisena asiana. *”Asia koetaan omaksi”* tai *”ottaa pattiin, kun itsekin tavallaan kuuluu siihen”*. Osa haastatelluista kokee organisaation ikään kuin osaksi omaa identiteettiään. Tosin arvostelun osalta ajatellaan myös, että asioista *”ei ole otettu selvää”* tai *”katellaan vaan tietystä suunnasta”*.

”Se, mikä mua pikkusen rassaa on se, että me liian sanotaan niinkun kiltisti annetaan arvostella meitä tai että me itse ei nosteta omaa ”kissan häntää” pystyyn, koska meillä on ihan yhtä hyvin kuin muillakin, ellei paremminkin asiat... Yhteistyötä pitää tehdä ja kehittää, mut ei meidän tartte mitenkään olla niinkun kakkonen. Monessakin asiassa me ollaan ykkösiä.”

Kaikki haastatellut eivät kuitenkaan ota työnantajaan kohdistettua arvostelua henkilökohtaisesti tai sitten suhtautuminen riippuu arvostelun kohteena olevasta asiasta.

4.2.3 Suhtautuminen työhön liittyviin muutoksiin

Dirks et al. (1996) mukaan yksilöt saattavat suhtautua positiivisesti toisiin muutoksiin (esim. lisäävät, itse aloitetut ja kehitykseen liittyvät) ja vastaavasti negatiivisesti toisiin muutoksiin (esim. vähentävät, määrätyt ja kertakaikkiseen muutokseen liittyvät). Psykologinen omistajuus on tila, joka saa aikaan erityisen vahvan ja johdonmukaisen suhtautumisen muutokseen. (Dirks et al. 1996, 7.)

Useilla haastatelluista on jo pitkä palvelussuhde Kuusankosken kaupungilla ja he ovat olleet kauan samoissa tehtävissä. Työ on saattanut muuttua ja kehittyä paljonkin kyseisenä aikana. Suurin osa muutoksista on ollut kehitykseen liittyviä, jotka ovat johtuneet lainsäädännöllisistä muutoksista, uusista ohjelmista tai muusta teknisestä

kehityksestä. Nämä kehitykseen liittyvät muutokset koetaan yleisesti ottaen mielekkäiksi.

”Sanotaan yks vaihe oli joku tommonen, kirjanpitolaki tuli kuntiin, että onhan tavallaan myöskin suuria uudistuksia tapahtunut tossa taloushallinnon alalla. Mut siinä ennen, sanotaan joskus 90-luvun jossain siinä vaihteessa, silloin oli aika lailla tyhjäkäynti. Oli semmoinen varmaan viiden vuoden jakso, jossa ei tapahtunut mitään uutta ja oli aika tylsää... Kyl se on, kun tapahtuu uudistusta ja muutosta ja kehitystä, niin se niinkun auttaa tavallaan tekemään tätä työtä. Eihän tätä muuten jaksais varmaan tehdä.”

Kaikkia muutoksia ei kuitenkaan pidetä mielekkäinä. Yhden haastatellun mielestä oman työn väheneminen on ollut erittäin epämiellyttävää ja hän toivoo asian korjaantuvan pian. Toinen taas kaipaa työhönsä ajoittain lisää hektisyyttä.

Parempi palkka, vaihtelu työssä ja uudet haasteet ovat syitä hakeutua uusiin tehtäviin Kuusankosken kaupungilla. Yksi haastatelluista oli vaihtanut oma-aloitteisesti työtehtäväänsä joitakin vuosia sitten, kun hänelle tarjottiin siihen mahdollisuutta.

”Kyl mä näin, että se oli kuitenkin niin kuin eteenpäinmeno. Saihan mä parempaa palkkaa siinä, että mä siirryin siihen esimerkiksi ja jotenkin mä koin, etten mä voi jättää tätä haastetta ottamatta vastaan.”

Työssä tapahtuneista muutoksista haastatellut olivat kokeneet positiivisina ne muutokset, jotka olivat tapahtuneet omasta aloitteesta, tuoneet jotakin lisää tai liittyneet esimerkiksi tekniseen kehitykseen. Vähentäviä muutoksia, kuten töiden väheneminen ja hiljaiset hetket, pidettiin epämiellyttävinä.

4.3 Henkilöstön asenne kuntayhteistyöhön

4.3.1 Kuntayhteistyö

Kuntayhteistyöhön suhtaudutaan melko monitahoisesti. Yleisellä tasolla ajatellaan, että kuntayhteistyötä pitää olla. Sitä pidetään onnistuessaan taloudellisesti järkevänä ja nykyaikaisena keinona järjestää palvelut. Ajatellaan, että yhteistyön tarpeellisuutta tulisi arvioida kuntalaisten kannalta. Asioiden hidasta eteenpäinmenoa pidetään kuitenkin turhauttavana. Ollaan huomattu, että päätöksenteon hetkellä tilannetta katsotaankin vain ja ainoastaan omasta näkökulmasta. Ihmiset alkavat tavallaan ”puolustamaan” omakseen tuntemaansa kohdetta ja unohtavat silloin organisaation tarpeet.

”Minusta se on järkevää, että mä vaan sillai, vähä alkaa niinkö mennä usko vaan siihen hommaan, että siellä niinku unohtuu sitten asian järkevyyys, että ruvetaan sitten miettimään jotakin muita asioita. Niinkö ihmiset menee semmoisiin puolustusasemiin, että ehkä minulle koituu siitä se ja se muutos, niin vastustan tätä asiaa sitten näillä ja näillä syillä, ja et mä en tiä, tuleeko tästä mitään. Just tän takia, että ihmiset suhtautuu niin varauksellisesti tällaisiin muutoksiin.”

Epäilyä herättää myös se, että saadaanko yhteistyöstä niitä kustannussäästöjä, joilla sen tarpeellisuutta yleensä perustellaan. Myös kuntayhteistyön vaikutukset varsinaiseen työntekoon saatetaan nähdä kielteisinä.

”No, sanotaan näin, että se on vähän semmoista puuhastelua, että niinkun tuntuu, että siinä ei oo oikein kellään se kokonaisuus hallinnassa. Sitä vaan tehdään niinkun yhteistyön nimissä, puuhastellaan, mut että tota niin, jos sieltä tosiaan katotaan niitä kustannuksia ja muuta, onko siellä niinku saatu sit vastaavanlaisia säästöjä. Se, että monta kertaa se työn tekeminen on tehty paljon hankalammaksi, mitä se on aikaisemmin ollut monilta osin.”

Tärkeänä pidetään myös sitä, että kaikki osapuolet hyötyisivät yhteistyöstä, vaikkei sitä pidetäkään aina mahdollisena.

4.3.2 Taloushallintokeskus

Taloushallintokeskus herättää haastatelluissa monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Töiden ja itsensä kehittämisen kannalta sitä pidetään hyvänä asiana. Isommissa yksiköissä ajatellaan olevan monenlaista osaamista sekä mahdollisuuksia erikoistua. Koetaan, että *”siellä on ihmisen hyvä kasvaa ja kehittyä huomattavasti paremmin kuin pienessä yksikössä”*. Urakehitysmahdollisuuksia pidetään huomattavasti parempina kuin nykyisessä organisaatiossa. Myös sijaisuuksien hoitaminen olisi helpompaa, koska isommat yksiköt eivät ole niin haavoittuvia kuin pienet.

”Tietysti töiden kannalta tietysti just nää koulutukset ja sijaisuudet ja kaikki tämmöinen onnistuu ja sitten tietysti kansainvälistytään kyl koko ajan enemmän ja isommissa yhteisöissä tulee valmiimpaa ja siellä on sitten jo niin monenlaista osaamista, että sun ei tartte osata niinkun jossain pienemmässä kaupungissa kaikki asiat.”

Toiminnan onnistumisen kannalta pidetään tärkeänä, että asiat hoidetaan hyvin sekä huolehditaan alkuvaiheen koulutuksesta ja rajapinnoista. Tiedonkulkua peruskuntien ja taloushallintokeskuksen välillä pidetään tärkeimpänä onnistumisen edellytyksenä. Erityisesti esimiesasemassa olevat korostavat rajapintojen toimivuuden merkitystä.

Dirks et al. (1996) väittävät, että psykologista omistajuutta kokeva henkilö edistää muutosta, jos olosuhteet täyttävät yksilön vallan ja/tai tehokkuuden, jatkuvuuden ja kasvamisen tarpeet (Dirks et al. 1996, 8). Yksittäisen työntekijän kannalta taloushallintokeskuksessa kiinnostavat joitakin haastateltuja nimenomaan uudet haasteet sekä paremmat kehitymis- ja uramahdollisuudet. Yhden työntekijän mielestä taloushallintokeskuksesta löytyisivät *”uudet työskentelytavat, tehokkuus ja sellainen hyvä rytmi”*, jotka houkuttelisivat.

Toisaalta esitetään myös epäilyksiä, onko taloushallintokeskus kuitenkaan aivan välttämättömyys ja onko hankkeeseen menty kuitenkin vain ”muodin” mukana. Osa

katsoo, että taloushallintokeskus olisi mahdollista perustaa myös nykyisessä organisaatiossa. Haastatelluilla on epäilyksiä myös yhteistyön sujumisesta. Epäilyksiin on syynä osittain aiemmin seudulla toteutetuissa yhteistyöhankkeissa esiin nousseet ongelmat. Muutamalla haastatellulla on mielessä myös pankkimaaailman vuosien takaiset yhdistymiset, joiden seurauksena nykyisen Nordean henkilöstön keskuudessa on edelleen ”vanhat leirit” entisten pankkiryhmiä KOP:n, SYP:n ja STS:n mukaisesti.

Kuntien haluttomuus tehdä asiasta ratkaisuja sekä ajankohtainen kunta- ja palvelurakennemuutos aiheuttavat selvästi sen, ettei taloushallintokeskuksen toteutumiseen enää välttämättä edes uskota.

”Jaa, kun jotenkin, kun mä en vaan tiedä, että jaksanko mä uskoa siihen asiaan enää. Että jos se tulis. Tiiät sä, mä oon ajatellut sillä lailla, että minusta se olisi tämän seutukunnan etu. En mä tiedä, onko siitä mulle mitään. En mä välttämättä henkilökohtaisesti sitä toivo.”

Tämän hetkistä tilannetta pidetään erittäin turhauttavana. Asiasta toivotaan pian ratkaisuja huolimatta siitä, mikä on lopputulos.

”Pitäis nyt suuntaan tai toiseen. Että toivottavasti se nyt tämän vuoden aikana ratkeaa. Koska ei tällainen tilanne, se ei käy kenellekään. Minusta tuntuu, että meidän osastolla ainakin moni on sanonut sitä, että kun on tää tällainen, että mitään ei voi niinkun tehdä.”

”On se vähän jämähtänyt. Eihän just niinkun voi noitten ohjelmistojen suhteen muuta nyt oikein, kun nostaa kädet pystyyn.”

Lähes kaikki haastatellut pitävät todennäköisenä hakeutumistaan taloushallintokeskuksen palvelukseen, mikäli se perustetaan. Suurimmalle osalle työtehtävä on kuitenkin tärkein asia. Jotkut ajattelevat saavansa taloushallintokeskuksesta myös uusia haasteita. Toisaalta hakeutumista pidetään myös jonkinlaisena pakkona, koska vaihtoehtoja ei välttämättä ole.

Taloushallintokeskushankkeen vaikutus osaston ilmapiiriin nähdään hieman eri tavoin. Esimiehet eivät niinkään kokeneet juuri kyseisen hankkeen suoranaista vaikutusta nykyiseen työskentelyilmapiiriin, koska samaan aikaan on ollut myös muitakin muutoksia. Haastattelut kuitenkin muistelevat, että erityisesti alussa oli ”sellaista kyräilyäkin” ja ”eri persoonien” on huomattu myös suhtautuvan eri tavalla. Asiasta on keskusteltu työyhteisössä paljon runsaan puolentoista vuoden aikana.

”Mut me kuitenkin aika avoimesti puhuttiin ja keskusteltiin siitä, että voihan olla, että kyl mä tiedän, että osaa se stressasi ja myöskin se, että nähtiin tavallaan se, että mennään niinku Kouvolan ehdoilla ja sitä ei hyväksytä.”

Taloushallintokeskushankkeen myötä ”omista” töistä on huomattu pidettävän entistäkin enemmän kiinni. Psykologisen omistajuuden kielteisiä vaikutuksia on, että työntekijä saattaa haluta säilyttää omakseen tuntemansa kohteen yksinomaisen hallinnan (Pierce et al. 2001, 304). Hanke on aiheuttanut työyhteisöön tietynlaista epävarmuutta ja nostanut esille kenties myös psykologisen omistajuuden kielteisiä vaikutuksia.

”Et vähän tuntuu sillai, että nyt niinku entistä enemmän kaikki on niistä omista töistään, että hän niinku haluaa pitää tän ja sit tota niin kyl mä oon ainakin semmoisen vaikutelman saanut, et se tavallaan entistä enemmän sitä.”

Osallistumisella on todettu olevan merkitystä muutosprosesseissa. Kaikki haastatellut olivat mukana taloushallintokeskuksen esiselvitykseen liittyvissä oman sektorinsa työryhmissä. Osallistumisen seurauksena suhtautuminen ei ollut enää ”niin jyrkkää kuin alun perin”. Työryhmätyöskentelyä pidettiin myös mielenkiintoisena ja eräs haastatelluista opetteli vapaa-ajallaan PowerPointin käyttöäkin, koska sen osaamista tarvittiin projektiin liittyvien kaavioiden laadinnassa. Yksi toinen työntekijä kertoi jopa innostuneensa asiasta työryhmätyöskentelyn aikana.

”Alussahan se oli ihan niinkun lekalla päähän, mut sit tavallaan siinä, kun se loppu, sit sitä alkoikin tavallaan niinkun oottaa, että koskahan tää

tulee, että tää on varmaan aika tehokas ja ainakin mie olin niin sanotusti into piukassa. Et kuinka äkkiä se kuitenkin muuttui se ajatusmalli siitä mustasta epätoivosta ja sit tavallaan sinne.”

Kukaan haastatelluista ei omasta mielestään varsinaisesti vastusta taloushallintokeskusta, vaan siihen kielteisemmin suhtautuvat ennemminkin epäilevät joko sen tarkoituksenmukaisuutta tai sen toimintaedellytyksiä. Hankkeen eteenpäin viemistä on pidetty myös velvollisuutena.

”Kyllä mä omasta mielestäni olen saanut vietyä läpi niin, että mä en ole missään tapauksessa ollut vetämässä sitä niinkun toiseen suuntaan.”

Taloushallintokeskuksen palvelukseen siirtyessään muutaman työntekijän mielestä olisi vaikeaa luopua omasta viihtyisästä työhuoneesta ja lyhyestä työmatkasta. Yksi haastateltu mainitsee myös hyvän *”me-hengen”*, mutta toteaa, ettei voi tietää *”mikä siellä sitten on”*. Pohtiessaan mahdollista siirtymistään toisen organisaation palvelukseen muutama työntekijä toteaa, että *”henkilökohtaiset tunnelmat on laitettava sitten sivuun”* ja *”siinä vaiheessa pitäisi sitten unohtaa tunnesiteet kokonaan”*. Psykologiseen omistajuuteen liittyy osittain emotionaalinen kiintymys organisaatioon (Van Dyne & Pierce 2004, 442). Työntekijöillä näyttäisi siten olevan myös tunnesiteitä nykyiseen organisaatioon.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää taloushallinnon henkilöstön suhtautumista kuntayhteistyöhön psykologisen omistajuuden viitekehyksestä. Tutkimuksen pääongelmina oli selvittää, kokevatko työntekijät psykologista omistajuutta kuntaorganisaatiossa ja mikä vaikutus näillä tunteilla on henkilöstön asenteisiin kuntien välistä yhteistyötä (kuntien yhteinen taloushallintokeskus) kohtaan. Tutkimuksen alaongelmina oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat psykologisen omistajuuden syntymiseen ja mitä työntekijät ajattelevat kuntien välisestä yhteistyöstä.

Tämän tutkimuksen perusteella psykologinen omistajuus oli taloushallinnon työntekijöiden keskuudessa pääsääntöisesti vahvinta työtä kohtaan. Työn hallinta ja tunteminen (erityisesti työn itsenäisyys ja osaaminen) sekä voimavarojen käyttäminen vaikuttivat näiden tunteiden syntymiseen. O'Driscoll et al. (2006) huomasivat myös omassa tutkimuksessaan, että työntekijät tunsivat suurempaa omistajuutta työhönsä kuin organisaatioonsa (O'Driscoll et al. 2006, 409).

Suurin osa haastatelluista totesi, ettei työnantajalla ja osastolla ole niin suurta merkitystä kuin itse työllä. Organisaatiolla todettiin pääsääntöisesti olevan enemmän merkitystä kuin osastolla. Suhtautumiseen organisaatioon ja osastoon vaikuttivat ennen kaikkea käsitykset kohteen tuntemisesta (työtehtävät organisaatiossa ja palvelussuhteen pituus).

Kuntayhteistyön osalta tarkasteltiin henkilöstön asennetta erityisesti kuntien yhteistä taloushallintokeskusta kohtaan. Suhtautumiseen vaikutti selvästi eniten se, tunsiko työntekijä saavansa taloushallintokeskuksesta itselleen henkilökohtaisesti jotakin lisää. Ne työntekijät, jotka eivät olleet esimiesasemassa, näkivät taloushallintokeskuksen osittain myös henkilökohtaisena mahdollisuutena. Se saattaisi olla heidän osaltaan lisäävä muutos, joka tyydyttää vallan ja kasvamisen tarpeita. Tämä selitti ehkä eniten positiivisia asenteita taloushallintokeskusta kohtaan. Vertailuna voisin mainita kohdeorganisaatiossa palkkasihteereiden kanssa

käymäni keskustelut. Heidän asenteensa taloushallintokeskusta kohtaan eivät ole olleet läheskään niin myönteisiä. Asiaan on vaikuttanut erityisesti se, että he kokevat taloushallintokeskukseen siirtymisen muuttavan monipuolisen työnkuvan hyvinkin yksipuoliseksi. Vastaava asia on tullut esille myös Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla tehdyissä tutkimuksissa, joissa uudistuksen todettiin vaikuttaneen taloussihteereiden työnkuvaan rikastuttavasti, kun taas palkkasihteereiden osalta työnkuva muuttui yksipuolisemmaksi (Haveri & Vallo 2004, 299).

Ne työntekijät, jotka eivät kokeneet taloushallintokeskuksen tuovan itselleen henkilökohtaisesti mitään lisää, eivät samalla tavalla toivoneet sen toteutumista. Heidän osaltaan ei voida kuitenkaan puhua muutosvastarinnasta, vaan he olivat pitäneet asian eteenpäin viemistä enemmänkin työtehtäviinsä kuuluvana velvollisuutena. Tämä liittyy tavallaan vastuuseen ja osittain myös omaan rooliin organisaatiossa.

Taloushallintokeskukseen hakeutuminen on ajateltu vapaaehtoiseksi, joten työntekijät päättävät muutoksesta omalta osaltaan itse. Toisaalta tilanne voidaan nähdä osittain myös määrätynä muutoksena, jos vaihtoehtoja ei juurikaan ole ja oma työ muuttuu joka tapauksessa, mikäli kuntien yhteinen taloushallintokeskus perustetaan.

Tämän tutkimuksen perusteella voisi olettaa, että yksi syy kuntien väliseen yhteistyöhön liittyvään henkilöstön muutosvastarintaan saattaisi olla se, että työntekijät ajattelevat tai pelkäävät työnsä sisällön tai asemansa organisaatiossa muuttuvan yhteistyön seurauksena negatiiviseen suuntaan. Muutos voi siten uhata työntekijän kasvamisen, jatkuvuuden sekä vallan ja tehokkuuden tarpeita, joiden Dirks et al. (1996) ovat todenneet vaikuttavan siihen, edistääkö vai vastustaako yksilö muutosta. Tällöin työtä kohtaan tunnettu psykologinen omistajuus lisäisi henkilöstön kielteistä asennetta, josta seuraisi mahdollisesti myös muutosvastarintaa. Taloushallintokeskuksia koskevissa aiemmissa tutkimuksissa (Haveri & Vallo 2004; Hyvönen et al. 2005) on noussut esille, että muutosvastarintaa esiintyi erityisesti valmistelu- ja suunnitteluvaiheessa, jolloin ei välttämättä vielä tiedetä muutoksen lopullisista vaikutuksista omaan työhön.

Osallistumisen merkitys tuli tässäkin tutkimuksessa selvästi esille, sillä jotkut haastatelluista kertoivat asenteensa muuttuneen myönteisemmäksi työryhmätyöskentelyyn osallistumisen aikana. Tehokkain keino muuttaa käyttäytymistä onkin laittaa ihmiset uuteen organisatoriseen kontekstiin, joka painostaa uusiin rooleihin, vastuisiin ja suhteisiin. Tästä syntyy tilanne, joka ”pakottaa” samalla uusiin asenteisiin. (Beer et al. 1990, 158.)

Jossain määrin tämän tutkimuksen tuloksia kyseenalaistaa kuitenkin se, kuinka todennäköisenä haastatellut pitivät taloushallintokeskuksen toteutumista tutkimushetkellä. Pohdittavaksi jää, olisivatko heidän mielipiteensä olleet toisenlaisia, jos asiaa koskevat ratkaisut olisi tehty tai niitä oltaisiin tekemässä aivan lähiaikoina. Haastatellut olisivat silloin saattaneet suhtautua asiaan huomattavasti tunneperäisemmin.

5.2 Kehitysehdotukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi

Tässä tutkimuksessa nousi selvästi esille se, mitä ongelmia päätöksenteon siirtäminen aiheuttaa henkilöstölle. Kehittämisen pysähtyminen voi olla haitallista paitsi työntekijälle myös koko organisaatiolle pitkällä tähtäimellä.

Työntekijälle näyttäisi olevan pääsääntöisesti tärkeintä varsinainen työ. Muutokset olisikin pyrittävä tekemään sellaisiksi, että ne lisäävät mahdollisimman monen työntekijän mahdollisuutta uusiin haasteisiin ja siten henkilökohtaiseen kasvuun. Työtä kohtaan tunnetun psykologisen omistajuuden voisi tällöin ajatella myös edistävän muutosta. Tärkeää on myös se, että työntekijät pääsisivät henkilökohtaisesti osallistumaan muutoshankkeisiin.

Kunnat elävät tällä hetkellä suurta murrosta. Psykologisen omistajuuden tutkimista kuntaorganisaatioissa voisikin jatkaa eri tavoin. Mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla kuntayhteistyön seurauksena perustettu uusi organisaatio ja se, eroaako ns. isäntäkunnan ”vanhan” henkilöstön ja yhteistyön seurauksena palvelukseen siirtyneiden työntekijöiden kokema psykologinen omistajuus toisistaan. Psykologisen omistajuuden kehittyminen kuntien yhdistymisen jälkeen olisi myös yksi mahdollinen

tutkimuksen kohde. Yhtä kuntaa koskeva laaja-alainen kvantitatiivinen tutkimus psykologisesta omistajuudesta voisi selventää sitä, eroaako eri toimialoilla ja organisaatiotasoilla koettu psykologinen omistajuus toisistaan. Tällä tiedolla voisi olla merkitystä myös tulevaisuuden kannalta, kun eri organisaatioita yhdistetään kuntien välisen yhteistyön tai kuntien yhteen liittämisen seurauksena.

LÄHTEET

Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. 2004. Seutuyhteistyön arki – Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki –hankkeen II väliraportti. Tampereen yliopisto. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. korj. painos. Tampere: Vastapaino.

Bartkus, B. R. 1997. Employee ownership as catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 10. No 4, 331-344.

Bauman, Z. 2004. Sosiologinen ajattelu. (Alkup. ”Thinking Sociologically”. 1990). Suom. J. Vainonen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Beer, M., Einstat, R. A. & Spector, B. 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*. November-December. 158-166.

Belk, R. W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research*. Vol. 15. No 2, 139-168.

Bernerth, J. 2004. Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*. Vol. 3. No 1. 36-52.

Brown, T. 1989. What will it take to win? *Industry Week*. Jun 19, 238,12,15.

Dirks, K. T., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. Toim. Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. 1996. Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 9, 1-23. Greenwich, CT: Jai Press.

Druskat, V. U. & Pescosolido, A.T. 2002. The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*. Vol. 55, No 3, 283-314.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M. 2006. The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*. Vol. 59. No 1, 1-29.

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

Haveri, A. & Vallo, M. 2004. Henkilöstö seutuyhteistyössä. Seudullisen yhteistyön vaikutukset kuntien henkilöstön kokemana Lahden ja Hämeenlinnan seuduilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/2004, 32, 292-307.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005. Taloushallinnon palvelukeskukset kunnissa – organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneirikunnassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2005, 33, 215-227.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L. & Coghlan, A-M. 2006. The Psychology of Ownership. *Group & Organization Management*. Vol. 31. No 3, 388-416.

Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. 1997. "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No 4, 899-929.

Pasmore, W. A. & Fagans, M. R. 1992. Participation, Individual Development and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. Vol. 18. No 2, 375-397.

Pierce, J. L. & Gardner, D. G. 2004. Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*. Vol. 30. No 5, 591-622.

Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. 2001. Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 26. No 2, 298-310.

Pierce, J. L., O'Driscoll, M. P. & Coghlan, A.-M. 2004. Work Environment Structure and Psychological Ownership: The Mediating Effects of Control. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 144. No 5, 507-534.

Pierce, J. L. & Rodgers, L. 2004. The Psychology of Ownership and Worker-Owner Productivity. *Group & Organization Management*. Vol. 29. No 5, 588-613.

Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A. & Morgan, S. 1991. Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management Review*. Vol. 16. No 1, 121-144.

Rousseau, D.M & Shperling, Z. 2003. Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of Management Review*. Vol. 28. No 4, 553-570.

Van Dyne, L. & Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25. No 4, 439-459.

Vandewalle, D., Van Dyne, L. & Kostova, T. 1995. Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group & Organization Management*. Vol. 20. No 2, 210-226.

Wagner, S. H., Parker, C. P. & Christiansen, N. D. 2003. Employees that think and act like owners: Effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness. Personnel Psychology. Vol. 56. No 4, 847-871.

Muut lähteet:

Kuntalaki (365/17.3.1995)

Kuntien yhteinen taloushallinnon palvelukeskus. Esiselvitys ja toteuttamissuunnitelma. Loppuraportti 3.2.2006. Gutta Oy. [Viitattu 2.2.2007]
Saatavilla: [http://www.kouvola.fi/Suuri Suunnitelma/Ajankohtaista/Loppuraportti/](http://www.kouvola.fi/Suuri_Suunnitelma/Ajankohtaista/Loppuraportti/)
Taloushallintokeskus.

Kuusankosken kaupungin henkilöstöraportti 2005. Kuusankosken kaupunki:
Henkilöstöosasto.

Kuusankosken kaupungin tilinpäätös 2005

Suunnitelma kuntien yhteistyön lisäämisestä ja syventämisestä vuosina 2004 - 2008.
[Tulostettu 4.1.2007]
Saatavilla: [http://www.kouvola.fi/Suuri Suunnitelma/Suunnitelma kuntien yhteistyön lisäämisestä ja syventämisestä vuosina 2004-2008.](http://www.kouvola.fi/Suuri_Suunnitelma/Suunnitelma_kuntien_yhteistyön_lisäämisestä_ja_syventämisestä_vuosina_2004-2008.)

Yhteistyövaliokunnan pöytäkirja 31.5.2005/2. [Tulostettu 2.2.2007]
Saatavilla: [http://www.kouvola.fi/Suuri Suunnitelma/Kokoukset ja päätökset/](http://www.kouvola.fi/Suuri_Suunnitelma/Kokoukset_ja_päätökset/Yhteistyövaliokunnan_pöytäkirjat/Pöytäkirja_31.5.2005)
Yhteistyövaliokunnan pöytäkirjat/Pöytäkirja 31.5.2005

Yhteistyövaliokunnan pöytäkirja 20.12.2006/4. [Tulostettu 20.2.2007]
Saatavilla: [http://www.kouvola.fi/Suuri Suunnitelma/Kokoukset ja päätökset/](http://www.kouvola.fi/Suuri_Suunnitelma/Kokoukset_ja_päätökset/Yhteistyövaliokunnan_pöytäkirjat/Pöytäkirja_20.12.2006)
Yhteistyövaliokunnan pöytäkirjat/Pöytäkirja 20.12.2006

Yhteistyövaliokunnan työjaoston pöytäkirja 19.10.2006/7. [Tulostettu 2.2.2007]

Saatavilla: [http://www.kouvola.fi/Suuri Suunnitelma/Kokoukset ja päätökset/](http://www.kouvola.fi/Suuri_Suunnitelma/Kokoukset_ja_paatokset/)

Yhteistyövaliokunnan työjaoston pöytäkirjat/Pöytäkirja 19.10.2006

LIITE 1

Haastattelukysymykset:

Taustatiedot:

1. Lyhyt kuvaus itsestä (syntymäaika, kotikunta, työhistoria)

Työ:

2. Kuvaus nykyisistä työtehtävistä
3. Koetko, että tämä nykyinen työsi on juuri "sinun" työsi?
4. Miten tärkeänä pidät vastuuta työssäsi?
5. Miten kehität omaa työtäsi?
6. Teetkö enemmän omassa työssäsi, kuin mitä tehtävässäsi edellytettäisiin?
7. Onko sinulla työtehtäviä, jotka haluat tehdä ehdottomasti itse?
8. Millaisia muutoksia työssäsi on esiintynyt?

Työyhteisö ja organisaatio:

9. Miten saat tietoa työyksikköäsi koskevista asioista?
10. Miten osallistut työyksikköäsi koskevaan päätöksentekoon?
11. Miten koet, jos työnantajaasi arvostellaan?
12. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeitä palvelussuhteessasi Kuusankosken kaupungilla?
13. Mikä merkitys fyysisellä työympäristöllä on sinulle?
14. Miten hyvin tunnet työnantajasi?
15. Oletko koskaan ajatellut hakeutua muihin tehtäviin Kuusankosken kaupungilla?

Kuntien välinen yhteistyö:

16. Mitä mieltä olet kuntien välisestä yhteistyöstä (hyvät ja huonot puolet)?
17. Mitä mieltä olet kuntien yhteisestä taloushallintokeskuksesta?
18. Miten arvioit kuntien välisen yhteistyön vaikuttavan omiin tehtäviisi tulevaisuudessa?