



Case - Konnunsuo muutosjohtaminen ihmisten kokemana lakkauttamisesityksen jälkeen



Surakka, Henna

Henna Surakka

Case - Konnunsuo - Muutosjohtaminen ihmisten kokemana lakkauttamisesityksen jälkeen

Vuosi 2009

Sivumäärä 48

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ihmisten kokemuksia muutosjohtamisesta. Tilanteessa, jossa heille on ilmoitettu vankilan lakkauttamisesta 2012. Lisäksi työn tavoitteena oli selvittää minkälaista johtamista henkilökunta muutostilanteissa kaipaa, sekä saada ideoita ja ehdotuksia johdon tueksi vastaisuudessa. Ihmisten kokemukset ja tuntemukset oli dokumentoida paperille. Tutkimukseni on laadullinen opinnäytetyö.

Tutkimuksen alussa esittelen lyhyesti organisaation. Tutkimuksen teoria osassa perehdyttiin johtamiseen muutostilanteessa. Muutosjohtamisen osiossa käsiteltiin muutoksen ja muutosjohtamisen käsitteitä. Lisäksi perehdyttiin kriisiin ja muutosvastarintaan. Teoria osaan kerättiin tietoa kirjoista ja Internet-sivuilta.

Tutkimusmenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelurunko löytyi Susanna Silèn-Suomisen lopputyöstä, jota hänen suostumuksellaan muokattiin Konnunsuon tarpeita vastaavaksi. Ennen haastatteluja testasin haastattelu-rungon laitosohjaajallani ja tein tarvittavat muutokset. Toteuttamisvaiheessa aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Tuloksena sain vastauksia yhteensä seitsemältä haastateltavalta, he edustivat eri toimintasektoreita edustavilta. Tulokset esitetään teemoittain. Tulosten selkeyttämiseksi niistä tehtiin yhteenveto.

Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus toteutuivat lähes suunnitellulla tavalla. Teemahaastattelut toivat esille henkilökunnan kokemuksia ja tunteita liittyen muutosjohtamiseen. Heidän ehdotusten ja ideoiden pohjalta laadin kehitysehdotuksia muutosjohtamisen suhteen tulevaisuudessa. Tulevaisuus näyttää muuttuvatko ehdotukset toiminnoiksi. Ehdotusten kautta johtajat voisivat ainakin parantaa johtamistaan muutostilanteissa. Uskon sen lisäävän niin johdon kuin henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia muutosten aikana.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, viestintä

Henna Surakka

Case - Konnunsuo - The people experience of management of changes after the abolishment presentation

Year	2009	Pages	48
------	------	-------	----

The purpose of this dissertation was to clarify the people's experiences of the management of change. In situation in which they have been informed of the abolishment of the prison 2012. Furthermore, the objective of the work was to clarify what kind of management the staff in the change situations wants and to get ideas and suggestions for the support of the management in the future. The people's experiences and feelings were documented on the paper. My study is a qualitative dissertation.

At the beginning of the study I will demonstrate an organisation briefly. Theory of the study in the part the management was studied in the change situation. In the item of the management of change the concepts of change and of management of change were dealt with.

I used the theme interview as a research method. The Theme interview outline was found in the diploma work of Susanna Silèn-Suominen which with his consent was edited into to correspond to the needs of Konnunsuo. Before the interviews I tested the interview body with my institution controller and made the necessary chan. Before the interviews I tested the interview body with my institution controller and made the necessary changes. At the carrying out stage the material was collected with the help of theme interviews. I got answers from different työtehtäväkenttä from altogether seven interviewees as a result. The results are presented by the theme. The summary was made to be the clarification of results from them.

The objectives of the study and purpose came true in a nearly planned way. The theme interviews brought out the experiences and feelings of the staff in connection with the management of change. Based on their proposals and ideas I will draw up development proposals in the future in regard to the management of change. Future shows if the suggestions for the functions change. The leaders could at least improve their management through the proposals in the change situations. I believe that it is increasing the managing and welfare of a management as well as staff during the changes.

Keywords: change, management of change, communication

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	5
2 ORGANISAATIO ESITTELY.....	6
2.1 Tuottavuusohjelma.....	8
2.2 Kunnunsuon esittely.....	9
2.3 Kunnunsuon tapahtumien aikajana.....	10
3 MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
3.1 Mitä on muutos.....	11
3.2 suunnitelmallisuus.....	12
3.3 Muutoksen vaiheet.....	11
3.4 Viestintä.....	15
3.5 Muutosvastarinta.....	17
4 KRIISI.....	19
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA VIITEKEHYS.....	20
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	21
6.1 Suunnittelu.....	21
6.2 Tutkimusotteen valinta.....	22
6.3 Teemahaastattelusta.....	23
6.4 Kohderyhmä.....	24
6.5 Aineiston keruu.....	24
6.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	25
6.7 Tutkimuksen toteutus.....	26
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	27
8 YHTEENVETO	36
9 KEHITYSEHDOTUKSET JA OMAT HAJATELMAT.....	40
LÄHTEET.....	42
LIITTEET:	
KAAVIOT:	

1. JOHDANTO

Uutisia yt-neuvotteluista ja irtisanomisista kuulee päivittäin. Työelämä toimii jatkuvassa muutoksessa. Ihmisiä käsitellään lukuina, tulostavoitteina, henkilötyövuosina ja virkasiirtoina. Muutokset saattavat olla suuria ja vaikuttaa yksilön elämään, sekä heidän perheidensä elämään. Jokaisen ihmisen kohdalla tilanne on yksilöllinen ja tilanteen laatuun vaikuttaa hyvin paljon muutosten toteuttamistapa, elämän tilanne, työsuhteen pituus, ihmisen persoonallisuus ja ennen kaikkea saatu tuki tilanteen hoitamiseksi. Johtaminen muutostilanteissa näyttelee suurta roolia yksilöiden selviytymisen kannalta. Muutosjohtaja tarvitsee suuret korvat tai ainakin kyvyn kuunnella aidosti. Organisaatioissa yksilöt kuitenkin tekevät työt. Heidän motivointinsa ja sitouttaminen onnistuu dialogin kautta, jossa ihmisillä tulee tunne, että he voivat vaikuttaa elämäänsä ja heidän tarpeensa otetaan huomioon. Konnunsuon lakkauttamispäätös antoi minulle mahdollisuuden tuoda ihmisten äänen kuuluviin. Lopputyöni tarkoituksena on selvittää minkälaista johtamista ihmiset muutostilanteissa kaipaavat ja kuinka he ovat muutostilanteen kokeneet. Tuottavuusohjelma on vahvasti rikosseuraamusviraston linjausten taustalla. Valotan myös tuottavuusohjelmaa tältä osin. Työstäni toivon olevan hyötyä johdolle muutostilanteiden hoitamiseen. Virheitä tehdään, mutta niistä tulisi voida oppia.

Teoriaosuudessa käsittelen muutosjohtamista, muutosta ja viestintää, joihin teemahaastattelun kysymykset pitkälti perustuvat. Haluan korostaa yksilön merkitystä työyhteisössä. Tyytyväinen työntekijä johtaa tyytyväiseen asiakkaaseen, joka taas johtaa parempaan tulokseen. Tulevaisuuden tapahtumista on hyvin vähän tietoa saatavilla, joten keskityn tilanteeseen jossa nyt elämme.

Muutosjohtamista käsittelen erillisenä kokonaisuutena joka on liitettävissä ihmisten haastatteluihin ja sitä kautta tuloksiin. Käytän työssäni muutamaa kaavioita, jotka havainnollistavat tekstin sisältöä.

Tutkimusosassa käyn läpi suunnitteluvaiheen, menetelmät, otannan ja tulokset. Tiivistän tulokset yhteenvedoksi, joiden pohjalta esitän kehittämisehdotukseni.

2. ORGANISAATIO ESITTELY

Rikosseuraamusala on suurien muutoksien alla. Vuonna 2010 Kriminaalihuoltolaitos yhdistyy vankeinhoitolaitoksen kanssa ja organisaatio kaavio tulee muuttumaan paljon. Uudeksi nimeksi tulee rikosseuraamuslaitos. Esittelen tilanteen tällä hetkellä.

Rikosseuraamusala



Kaavio 1: rikosseuraamusalan organisaatio kaavio (www.rikosseuraamus.fi)

Myös alue jako tulee muuttumaan, entisen viiden alueen sijaan tulee kolme aluetta. Lisäksi on tulossa vapauttamisyksiköitä. Tällä hetkellä aluejako on seuraava:

ETELÄ- SUOMEN ALUEVANKILA

Helsingin vankila

Helsingin avovankila, Suomenlinnan osasto

Helsingin avovankila, Vantaan osasto

Hämeenlinnan vankila

Jokelan vankila

Keravan vankila

Riihimäen vankila

Vanajan vankila, Vanajan osasto

Vanajan vankila, Ojoisten osasto

Vantaan vankila

LÄNSI-SUOMEN ALUEVANKILA

Kylmäkosken vankila

Käyrän vankila

Satakunnan vankila

Köyliön osasto

Huittisten osasto

Turun vankila

Vaasan vankila

Vilppulan vankila

KAAKKOIS-SUOMEN ALUEVANKILA

Konnunsuon vankila

Konnunsuon vankila, Haminan osasto

Mikkelin vankila

Naarajärven vankila

Sulkavan vankila

ITÄ-SUOMEN ALUEVANKILA

Juuan vankila

Kuopion vankila

Laukaan vankila

Pyhäselän vankila

Sukevan vankila

sukevan vankilan, iskolan avovankilaosasto

POHJOIS-SUOMEN ALUEVANKILA

Oulun vankila

Pelson vankila

Pelson vankila, Kestilän avovankilaosasto

Ylitornion vankila

Aluevankila



Kaavio 2: Aluevankilat (www.rikosseuraamus.fi)

2.1 Tuottavuusohjelma

Rikosseuraamusvirasto on painottanut tekemisiään tuottavuusohjelman mukaan. Oikeusministeriön tuottavuusohjelma on laadittu vuosille 2007-2015. Tiedot ovat päivitetty 7.11.2008. Hallituksen kehyspäätöksessä keväällä 2006 on asetettu tavoitteeksi valtionhallinnon henkilöstön vähentäminen vuoteen 2011 mennessä yhteensä 9600 ja kehyspäätöksessä 13.3.2008 lisäksi 4800 henkilötyövuodella vuoteen 2015 mennessä.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstövähennystavoitteeksi on hallituksen päätöksessä ja tätä tarkentavassa hallituksen talouspoliittisen ministerivaliokunnan linjauksessa 9.11.2007 asetettu 685 henkilötyövuotta sekä lisäksi kevään 2008 kehyspäätöksessä 103 henkilötyövuotta vuoteen 2015 mennessä.

Valiokunnan mielestä eri sektoreilla on pyrittävä organisaatioiden ja toimintojen hallittuun kehittämiseen. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että kaikkien hankkeiden osalta ensisijaisena lähtökohtana tulee olla rationaalinen oikeus- ja yhteiskuntapolitiikka.

Valiokunta tähdentää, että uusia henkilöstövähennyksiä ei saa tehdä kaavamaisesti samanlaisilla hallinnonaloilla. Oikeusministeriön hallinnonala koostuu olennaisilta osiltaan valtion ydintoiminnoista, joiden toimintakyvykkyys on turvattava kaikissa olosuhteissa. Näiden toimintojen laadusta riippuu myös se, missä määrin ihmiset luottavat oikeusjärjestelmään. Tämä luottamus on puolestaan yksi yleisen yhteiskunnallisen vakauden kulmakivistä.

Yleisissä lähtökohdissa on mainitaan mm. seuraavaa: Tuottavuusohjelman toteuttamisessa sovelletaan valtioneuvoston 23.3.2006 tekemää muutostilanteiden *henkilöstöpolitiikkaa* koskevaa periaatepäätöstä. Näiden linjausten mukaisesti oikeusministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelmaa toteutetaan luonnollisten poistumien puitteissa, irtisanomisia ja henkilöstön pakkosiirtoja viimeiseen asti välttäen. Tuottavuusohjelmaa ja tuottavuushankkeita valmistellaan ja toteutetaan tiiviissä *yhteistyössä henkilöstön ja henkilöstöjärjestöjen* kanssa kaikilla hallinnon tasoilla. Vuorovaikutusta ja viestintää ministeriön, henkilöstön, järjestöjen ja virastojen kesken on tarpeen jatkossa tiivistää paitsi valmistelun *avoimuuden* parantamiseksi myös, jotta kaikki kehittämis ehdotukset saadaan tehokkaasti valmisteluun mukaan.

Oikeusministeriön näkökulmasta tärkeä tuottavuuden kehittämiskokonaisuus on normaaliusperiaatteen toteuttaminen vankeja koskevien palvelujen järjestämisessä. Normaalius tarkoittaa, että rangaistuslaitoksen olot on mahdollisuuksien mukaan järjestettävä vastaamaan yhteiskunnassa muuten vallitsevia elinoloja. Normaaliusperiaatteen edistäminen edellyttää useiden hallinnonalojen yhteistyötä.

Hallinnonalan tuottavuusohjelman toimeenpanossa henkilöstö- ja määrärahavähennykset painottuvat suunnittelukauden loppuvuosille.
(<http://oiva.om.fi/uploads/31w9l3gliru6h.doc>).

2.2 Konnun suon vankilasta

Konnun suon vankilan toiminta on alkanut 1918, ensin Konnun suon vankisiirtolana. 6.7.1922 määräsi valtioneuvosto lopullisesti, että Konnun suolle oli perustettava maanviljelystä harjoittava keskusvankila. Vankilan valmistusajaksi oli annettu 15 vuotta. Vuonna 1933 katsottiin laitoksen saavuttaneen vaaditun tason, kun kirkko-sairaala-koulurakennus valmistui. 8.10.1933 vietettiin vankilan valmistumisjuhlaa (Vuori P.1993 s.9,13,44). Konnun suon vankilassa on tällä hetkellä virkoja ja työsopimussuhteisia toimia 143. Määräaikaisia viranhoitajia on yhteensä 31. Lisäksi siellä on myös 3 sairaanhoitajaa ja virastosihiteeri joiden fyysinen työpaikka on Konnun suolla.

2.3 Konnun suon tapahtumien aikajana

Esitän luettelon vankilan lopettamispäätökseen johtaneista tapahtumista tärkeimpine päivämäärineen. Ajallisesti Konnun suon väki on joutunut kovaan myllerryksen keskelle. Tällä hetkellä tilanne on enemmän kuin sekava. Rikosseuraamusvirastolta puuttuu suunnitelmallinen toiminta prosessin loppuun viemiseksi. Ihmiset ovat edelleen vailta vastauksia miljööniiin kysymyksiin. Kriisi on myös jokaisella yksilöllä hyvin eri vaiheessa.

- 3.10.08 Aluevankilan johtaja kävi pitämässä tiedotustilaisuutta henkilökunnalle. Henkilökunta kysyi huhuista, joiden mukaan Konnunsuo lakkautetaan. M. Antikainen vastasi seuraavaa: ”Minulla ei ole tiedossa sellaisia suunnitelmia.”
- 23.10.08 Aluevankilaluonnokset julki. Konnunsuo oli kaikissa suunnitelmissa lakkautettavien listalla.
- 19.11.08 Rikosseuraamusvirasto esittää Konnunsuon vankilan lakkauttamista.
- 20.11.08 Johtaja Lea Lehtonen Risessä, missä peräänkuulutti tukitoimien aloittamista välittömästi.
- 5.12.08 Kaikissa Suomen vankiloissa ulosmarssi Konnunsuon ja Pelson säilyttämisen puolesta
- 8.12.08 Hallituksen iltakoulussa Konnunsuon lakkauttamisesitys esillä. Asian käsittely siirtyi.
- 10.12.08 Ksa:n (Kaakkois-Suomen alueen) yt -neuvottelut, missä tukitoimien aloittamisesta välittömästi esitettiin jälleen.
- 21.1.09 Hallituksen antoi iltakoulussa tukensa rikosseuraamusviraston esitykselle suljettujen vankipaikkojen vähentämisestä.
- 11.4.09 Oikeusministeri teki lopullisen päätöksen Konnunsuon lakkauttamisesta.
- 31.12.11 Konnunsuon toiminnan viimeinen päivä.

3. MUUTOSJOHTAMINEN

Muutokset ovat tätä päivää. Muutosta tapahtuu kaikkialla elämän saralla. Organisaation näkökulmasta muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja niitä voidaan hallita eri tavoin. Oleellista on mistä näkökulmasta organisaatiomuutoksia kulloinkin katsotaan. Muutokset näyttävät hyvin erilaisilta riippuen siitä, katsotaanko muutosta johdon, keskijohdon vai ”lattiatason” työntekijän näkövinkkelistä (Juuti & Virtanen 2009, 7).

Muutosta toteutettaessa törmätään moniin ongelmiin, jotka on saatava ratkaistua, ennen kuin muutos on saatu onnistuneesti toteutettua. Kehitysprojektien tyypillisimmät ongelmat ovat muutosvastarinta, ajan ja resurssien puute, johtamisongelmat, puutteellinen suunnittelu ja viestintäongelmat. Joskus taas muutosta ei aleta ollenkaan toteuttaa, koska johtajilla saattaa olla esimerkiksi riittämätöntä kokemusta siitä, että muutosta tarvitaan tai heillä ei ole tietoa uusista toimintatavoista. Muutosten toteuttaminen ja onnistuminen eivät ole helppoja käsitellä. Hyvän strategian laatiminen on helpompaa kuin sen saattaminen käytäntöön. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 12.)

Laamasen (2001, 266) mukaan muutosprojekti pitää aloittaa selvillä päämäärillä ja tavoitteilla. Lisäksi on vastattava kysymyksiin, ketä muutos koskee. Onko kyseessä koko organisaatio vai jokin ryhmä tai yksilö? Laamanen esittelee

mutakin tärkeitä kysymyksiä, joihin on saatava vastaus: mistä muutostarve aiheutuu, mitä myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia muutoksen toteuttaminen organisaatiolle aiheuttaa, miten välttämätöntä on muutoksen toteuttaminen, mitä siitä seuraa jos muutosta ei toteuteta sekä missä ajassa uskotaan, että muutos voidaan toteuttaa. Lisäksi pitää selvittää, ketkä ovat vastuussa muutoksessa ja mikä on heidän roolinsa. On hyvä myös pohtia etukäteen, liittyykö toteutukseen henkilöristiriitoja tai onko vaarassa syntyä valtataistelua esim. työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Työntekijöiden kokemustieto ja oppiminen muodostavat organisaatioiden ”kestävän kehityksen” perustan. Keskustelu, kyseleminen ja kuunteleminen ovat esimiehen työkaluja, jotka auttavat selviytymään työn haasteista. Todelliseen muutokseen ei ole oikoteitä. On rakennettava pitkäjänteisiä ja pysyviä linjoja (Nummelin 2007, 10). Samassa teoksessa kirjoitetaan työntekijöiden asiantuntijuudesta. Kun yritys on selvittänyt ydinosaamisensa, voi se hyvin mielin suunnata tulevaisuutta kohti. Keskeiseksi muodostuu oppiminen arkityön tilanteissa ja tämän kokemuksen jalostaminen entistä toimivimmiksi käytännöiksi. Esimiesten asiantuntijuus muodostuu siitä, kuinka hyvin he saavat työntekijöiden asiantuntijuuden näkyväksi. Tasavertaisuus ja vuorovaikutus ovat Nummelinin mukaan avain asemassa muutoskeskusteluissa. Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista. Samaan aiheeseen pureutuvat Heinonen ja Järvinen kirjassaan henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Human resource managementissa on tärkeää se, että yrityksen henkilöstöä pidetään yrityksen toiminnassa ratkaisevan tärkeänä voimavarana, ei vain kiinteänä kuluna.

3.1 Mitä on muutos?

Muutoksessa ei ole mitään uutta, muutosten tahti vain on kiihtynyt. Nykyajan työelämän ongelmana on se, että sopeutuminen nopeassa tahdissa tuleviin muutoksiin jää usein pinnalliseksi ja näennäiseksi. Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtamisen myötä, Tämä tarkoittaa, että ihmisten tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7). Muutos sanan englanninkieliset vastineet voidaan jakaa kahteen sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Sana change (engl.) tarkoittaa ulkoista, konkreettista muutosta. Vastaavasti sana transformation (engl.) tarkoittaa sisäistä muutosta ja kehittymistä. Change on nopea ja tapahtuu yleensä tiettyä ajankohtana. Transformation hyvin hidas ja tapahtuu ihmisten mielessä eikä sille voida määrittää tarkkaa alkamis- ja loppumisajankohtaa (Aro 2002, 29). Jos ulkoisten muutoksen ja organismien muutoksen välille ei tehdä eroa, saattaa syntyä harhakuva, että organisaatio on muuttunut kun ulkoinen muutos on

toteutettu tai pahimmassa tapauksessa, kun ulkoista muutosta koskeva päätös on tehty. Valitettavasti on niin, että ihmiset eivät muutu nuijan kopautuksella, vaan muuttuminen vaatii aikaa ja työtä (Aro 2002 s. 30).

Muutoksessa on olennaista asioiden toisto. Asiat on kerrottava moneen kertaan, avattava niitä yhä uudestaan. Niistä on myös keskusteltava, ja on kuunneltava toisten näkemyksiä, järjellä ja sydämellä eläytyen. Asiat eivät etene kerta puhumalla eivätkä usein kerta sopimallakaan, varsinkaan jos muutos on suuri (Erämetsä 2003, 246-247).

Juuti ja Virtanen kuvaavat muutosta kahdella laatusanalla absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuudella he tarkoittavat, että muutosta ei voida estää. Kysymys on luonnonlaista, sillä mikään pysähdy. Olemme liikkeessä, halusimme tai emme. Kaikki liikkuvat. Muutoksen suhteellisuudella he taas tarkoittavat sitä, että joillekin jokin asia muutoksena tuntuu hyvin pieneltä asialta, kun taas jollekin toiselle samanlainen asia on maatumallistava asia, jota pelätään tai josta innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Tämä pätee niin työyhteisöihin kuin yksilöihin. Jotkut ihmiset karttavat muutosta viimeiseen asti, koska muutos merkitsee riskien realisoitumista. Muutos ja tuntematon ovat tällaiselle mielenhorisontille synonyymeja. Toisaalta jotkut ihmiset suorastaan hakeutuvat uusiin tilanteisiin eivätkä ymmärrä tai halua pelätä muutoksia. Tällaiselle mielenhorisontille muutos ja mahdollisuus ovat synonyymeja (Juuti & Virtanen 2009, 14).

3.2 Suunnitelmallisuus

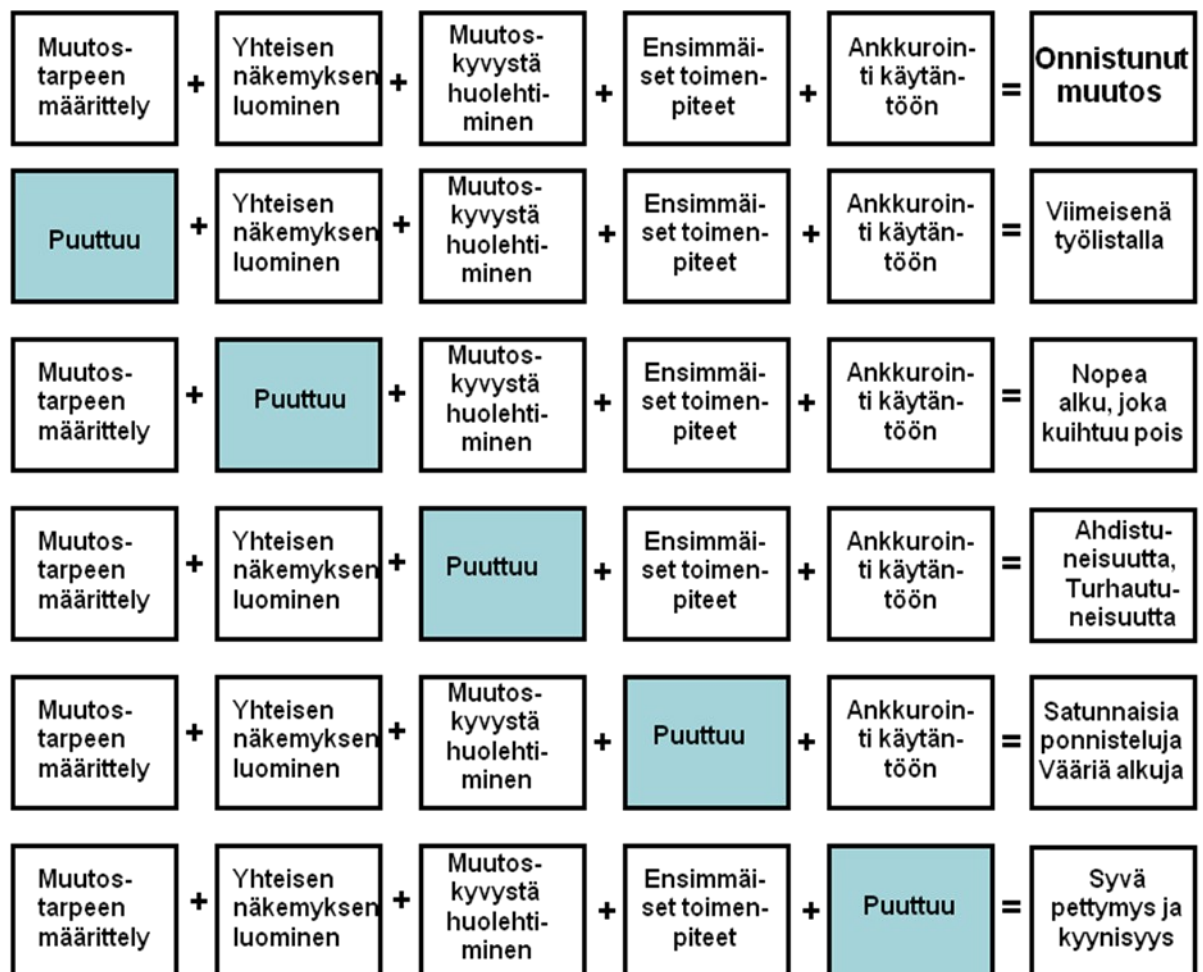
Suunnitteluvaihe luo perustan onnistuneelle prosessille. Siinä luodaan käsityksiä ja faktoja, jotka vaikuttavat koko prosessin ajan. Suunnitteluvaihe ratkaisee, syntyykö muutoksesta positiivinen vai negatiivinen kierre. Se antaa suuntaa koko prosessille. Muutoksen perustarkoitus selkiintyy, kun vastaa seuraaviin kysymyksiin? (Valpola 2004, 48).

- miksi tämä muutos on oikea?
- mikä on muutoksen kohde?
- mitä organisaatio kykenee toteuttamaan?
- mikä muutoksessa on tarkoituksenmukaista organisaatiokulttuurin ja vallitsevan tilanteen näkökulmasta?

Muutosjohtaminen pitää aloittaa selvillä päämäärillä ja tavoitteilla. Lisäksi on vastattava kysymyksiin, ketä muutos koskee. Onko kyseessä koko organisaatio vai jokin ryhmä tai yksilö? Laamanen esittelee muitakin tärkeitä kysymyksiä, joihin on saatava vastaus: mistä muutostarve aiheutuu, mitä myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia muutoksen toteuttaminen organisaatiolle aiheuttaa, miten välttämätöntä on muutoksen toteuttaminen, mitä siitä

seuraa jos muutosta ei toteuteta sekä missä ajassa uskotaan, että muutos voidaan toteuttaa. Lisäksi pitää selvittää, ketkä ovat vastuussa muutoksessa ja mikä on heidän roolinsa. On hyvä myös pohtia etukäteen, liittykö toteutukseen henkilöstiriitoja tai onko vaarassa syntyä valtataisteluja esim. työnantajan ja työntekijöiden välillä (Laamanen 2001, 266). Tämän vuoksi suurissa muutoksissa tulee huolehtia tukijärjestelmistä. Tukijärjestelmien tulisi tukea koko henkilöstöä, sekä lähtemisuhan alla olevia että jääviä. Tukijärjestelmässä on oleellista työterveyshoidon panos sekä henkilöstöihmisten kuunteluapu. (Valpola 2004, 116)

Muutos tarvitsee Anneli Valpolan mukaan viisi tekijää onnistuakseen.



Kaavio 3: Viisi tekijää muutoksen onnistumiseen (Valpola 2004 s.29)

Mitä useampi oheisesta taulukosta on työn kohteena, sitä haastavammaksi ja monimuotoisemmaksi muutoksen johtaminen tulee. Tarvitaan määrätietoista asioiden läpivientiä. Ihmiset saavat voimansa tarpeellisista muutoksista ja valmiiksi saaduista työtuloksista. Jos kaikki on epäselvää ja kesken, ihmisten voimat loppuvat tai kuluvat kesken

pelkästään arvailuihin ja huhujen käsittelyyn. Pahimmillaan hukkuvat muutoksen strategiset syyt ja mahdollisuudet saada ne toteutuksessa näyttämään voimansa (Valpola 2004, 30).

Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saada aikaan sekä kuinka se vaikuttaa toimintaan. Yhteinen näkemys kertoo, millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Muutosvoima tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä. Ensimmäiset toimenpiteet kuitenkin osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä ja monivaiheinen tie. Ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia, vuoden tai useita vuosia.

3.3 Muutoksen vaiheet

Muutosprosessin läpiviennissä tulee muistaa edetä vaihe vaiheelta. Seuraavassa Russell-Jones (2000, 78-81) esittelee nelivaiheisen muutosjohtamisen rakenteen:

1. Vaihe: analyysi

Aluksi pitää ymmärtää muutoksen luonne sekä organisaatiokulttuuri ja sen valmius muutosprosessiin. Lisäksi on hyvä tehdä perusteellinen arviointi mm. strategiasta, johtamistyylistä ja ulkoisista suhteista sekä tutkia henkilöstöä ja aikaisempia hankkeita. Kun tämä vaihe on suoritettu, ymmärretään organisaatiota paremmin, kun se vie muutosprosessia eteenpäin. Lisäksi tuloksena saadaan yrityksen kulttuurikartoitus. Huolellinen suorittaminen mahdollistaa sen, ettei muodostu sudenkuoppia, jotka vaikeuttavat seuraavia vaiheita. Kun muutoskyky on arvioitu, muutoksen laajuus ja vauhti voidaan optimoida.

2. Vaihe: luonnostelu

Kakkosvaiheessa hahmotellaan muutosohjelma. Johtajatasolla tulisi toteuttaa vision luonnostelu, muutostiimin rakentaminen sekä aloittaa toiminta niin, että sillä on henkilöstön hyväksyntä. Viestintään, työryhmätyöskentelyyn ja avoimiin keskusteluyhteyksiin tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota. Tuloksena saavutetaan yhteisymmärrys visiosta, tiimien rakentamisesta sekä vastuukysymyksistä.

3. Vaihe: suunnittelu

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan muutoksen toteutus. Se pitää sisällään tulevaisuuteen katsomista ja riskien, sidosryhmien sekä mahdollisten ongelmien mahdollisimman tarkkaa kartoitusta. Lisäksi ajoituksen suunnitteluun, seurausten analysointiin sekä yhteishengen rakentamiseen tulee kiinnittää huomiota. Tämä edellyttää keskustelua ja muutoksen kohteeksi joutuvien mukaan ottamista hankkeeseen. Tuloksena saadaan asianmukaiset suunnitelmat, riskianalyysit, sidosryhmäkartoitus sekä tarvittavien resurssien hankinta.

4. Vaihe: toteutus

Kun suunnitelma saadaan valmiiksi, on aika aloittaa toteuttaminen. Suunnitelmaa tulee seurata ja sen etenemistä arvioida. Huomioonotettavia asioita ovat myös ympäristön muutokset, strategian kehittyminen sekä mahdolliset yllättävät esiin tulevat ongelmat. Jos edelliset vaiheet on toteutettu huolellisesti, on tämä viimeinen vaihe helpompi toteuttaa. Tuloksena saadaan hyvin hallittu ja tuloksekas muutosohjelma.

3.4 Viestintä

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja kuulemastaan tekevät, merkitsee. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä. Silloinkin kun esimies ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on parasta olla avoin. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi. Se luo pohjaa uskottavuudelle (Juuti & Virtanen 2009, 151).

Muutoksessa halutaan onnistuneeseen lopputulokseen. Onnistumisen perusehto on, että muutoksen tavoitteet on johdettu organisaation perustehtävästä. Ne ovat realistiset ja perusteellisesti kommunikoidut. On syytä kiinnittää erityistä huomiota viestintään ja sen oikea-aikaisuuteen, säännöllisyyteen, kattavuuteen ja paikkansapitävyyteen koko muutosprosessin ajan. Kun ihminen tietää missä mennään, hän pystyy työskentelemään tehtävä suuntautuneesti (Aro 2002, 99).

Ihminen kaipaa turvallisuutta. Nopeat muutokset murtavat ihmisen perusturvallisuuden tunnetta. Yrityksen henkilöstön on usein vaikea hahmottaa muutos, ymmärtää sen syyt ja luottaa siihen, että muutoksen seuraukset eivät ole heille henkilökohtaisesti haitallisia. Myös muutoksiin liittyvä viestintä toteutetaan usein kehnosti, mikä on omiaan heikentämään muutosprosessin onnistumisen mahdollisuuksia. Muutoskykyisen organisaation edellytys onkin se, että se kykenee ylläpitämään henkilöstön perusturvallisuuden tunteen. Jos ihminen

suhtautuu luottavaisesti tulevaisuuteensa ja omiin selviämismahdollisuuksiinsa, hänen on helpompi vastaanottaa uutta informaatiota ja muuttaa ajatteluaan ja toimintaansa toimintaympäristön edellyttämään suuntaan. Mikäli perusturvallisuus järkkyy, ihminen lamaantuu pelkotilojen alle eikä kykene muuttumaan. Muutoksissa on siis varattava aikaa pelkojen käsittelyyn ja varmistettava, että ihmisen perusturvallisuuden tunne ei katoa muutoksen vuoksi (Salminen 2001, 32).



Kaavio 4: Maslow´n tarvehierarkia (Ojala & Ahonen 2003, 20).

Muutostilanteissa Maslow´n motivaatioteoria auttaa ymmärtämään ihmisen ajattelua ja toimintaa. Sen mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkkisesti järjestyneet - toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Alimman tason tarpeet ovat tärkeimpiä ja niiden tulisi yleisesti ottaen olla tyydyttyneitä ennen seuraavien tasojen tarpeiden tyydytystä. Muutostilanne ja sen mukanaan tuoma epävarmuus tulevasta saattavat uhata yksilön alempia perustarpeita, jotka ovat voineet olla hyvinkin itsestään selviä ja varmoja asioita.

Tieto muutoksesta saattaa tarkoittaa Maslow´n hierarkiassa nopeaa kolmen tai neljän pykälän laskua motivaatitasoissa. Tämän seurauksena yksilön huomio siirtyy ylemmän tason tarpeista, muista ihmisistä tai työn tuloksesta, alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Muiden hyvinvoinnin ajattelemisen jää vähemmälle oman hyvinvoinnin ollessa uhattuna. Tämän takia muutostilanteessa jopa yritykselle kaikkein uskollisimmat ja luotettavimmat työntekijät laittavat omat tarpeensa entistä selkeämmin etusijalle ja toimivat sen mukaan.

Sisäinen viestintä on hyvä apuväline yrityksen erilaisissa muutosvaiheissa. Ongelmallisissa tilanteissa, joissa viestintä ei ole avointa ja henkilöstö jää ilman tietoa voi syntyä tietotyhjiö. Tietotyhjiö täyttyy nopeasti erilaisilla huhupuheilla ja juoruilla. Tämän vuoksi on parempi antaa henkilöstölle ”oikeaa” tietoa, vaikka uutiset olisivat vaikeasti kerrottavia. Tällä tavalla voidaan ehkäistä nk. puskaradion syntyminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 107.).

Maslow´n teoriaa voidaan käyttää hyväksi muutostilanteessa. ”Oikeanlaisella reagoinnilla” tarkoitetaan niitä asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuuden tunnetta, joten kun alemman tason tarpeet on täytetty, on mahdollista kiinnittää enemmän huomiota ylemmän tason tarpeisiin, kuten yhdessä tekemiseen ja menestymiseen omissa työtehtävissä. Käytännössä selvitetään ensin, mitkä asiat aiheuttavat epävarmuutta. Vasta tämän jälkeen voidaan tietää, miten tai mihin asioihin tulisi reagoida (Sundvik 2006, 123-124.)

Salminen J. korostaa myös tekojen merkitystä. Viestintää ei ole vain se mitä sanotaan tai kirjoitetaan, vaan myös se kaikki muu, jonka perusteella ihmiset saavat informaatiota jostain kohteesta. Viestintää ovat siis sekä sanallinen ja numeerinen viestintä että oheisviestintä eli sanaton viestintä. Myös se ettei sano tai tee mitään on viestintää. Teot ovat erittäin tehokas tapa viestiä. Jos teot ja puheet ovat ristiriidassa keskenään, tekojen kautta tapahtuva viestintä menee yleensä perille. Salminen korostaakin johdon puheiden ja tekojen yhdenmukaisuutta.

3.5 Muutosvastarinta

Terve muutosvastarinta on hyvä, hyödyllinen ja täysin luonnollinen asia. Se kuuluu luonnollisena osana ihmisen käyttäytymiseen (Erämetsä 2003, 98). On ymmärrettävää, että työntekijät pelkäävät työpaikkansa ja asemansa puolesta ja etteivät pysty hoitamaan uusia tehtäviään. Pelkoja lisää tietämättömyys muutosprosessista ja sen tavoitteista. Jos vielä työntekijät saavat eri lähteistä ristiriitaista tietoa ja kuulevat huhuja, siitä voi seurata etteivät he luota lainkaan viestiin, joka tulee johdolta. Tavallinen syy muutosvastarinnalle onkin huonosti järjestetty viestintä (Salminen 2001, 36-37.) Muutosta vastustavat ihmiset toimivat ryhmän sisäisenä oppositiona, jonka tehtävä on kriittisellä palautteella varmistaa, että ryhmän johto ei tee huonosti harkittuja tai liian impulsiivisia päätöksiä, jotka voivat pahimmillaan johtaa tuhoisiin seurauksiin. On syytä muistaa, että vastustajat voivat kritiikissään olla myös oikeassa. Muutosvastarinta voi itse asiassa tuottaa informaatiota, joka auttaa muutosta onnistumaan entistä paremmin. Heikko muutosvalmius voi olla myös merkki siitä, että organisaatiossa on tehty liikaa muutoksia. Kun vastarinnan kiiskien näkökulmat hyödynnetään muutosten toteuttamisessa, heidänkin on helpompi hyväksyä muutos (Aro 2002, 77-78).

Russell -Jonesin mukaan vastarinnassa on kyse valitsevan olotilan puolustamisesta ja siihen täytyy osata suhtautua oikein. Vain siten voidaan estää vastarinnan muuttuminen tuhoisaksi. Vastarinnan hallinta täytyy suunnitella ja toteuttaa hyvin. Muuten se kehittyy pahemmaksi ja saattaa tuhota koko projektin. Muutoksia vastustetaan monista syistä, jotka voivat olla todellisia tai kuviteltuja:

- kontrollin häviäminen
- epävarmuus
- erilaisuuden pelko
- vallan menetys
- mahdollisesti lisääntyvä työtaakka
- uhat
- väärinkäsitykset

Menestyvä muutosjohtaja ottaa nämä syyt huomioon ja poistaa ne. Vastarintaa voidaan Russell- Jonesin mukaan myös hallita. Vastarinta voidaan murtaa kunhan:

- ihmiset otetaan mukaan muutokseen
- ihmisiä koulutetaan ja valmennetaan
- muutos selitetään helposti ymmärrettävällä tavalla
- kehitetään yhteinen näkemys ja yhteishenki
- selitetään syyt
- otetaan sidosryhmien huolet huomioon
- ennen kaikkea hoidetaan viestintä hyvin

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikkien työntekijöiden ihmisarvoa kunnioitetaan absoluuttisena arvona. Eriyisen tärkeä on ihmisten tunteiden kunnioittaminen. Parhaimmillaan esimiehet luovat muutostilanteessa turvallista ilmapiiriä, jossa virheiden tekemisestä ei rangaista. On hyvä varmistaa, että työntekijöillä säilyy tunne vaikutusmahdollisuuksista. Henkilökunnan jaksaminen ja palautuminen vaatii oman huomionsa, jotta muutos onnistuisi hyvin. Tämä edellyttää, että järjestetään riittävät ulkopuoliset muutostukipalvelut (Aro 2002, 99-100).

4 KRIISI

Ihmiset kokevat kriisin sitä vakavampana mitä lähempänä tapahtuma on. Tapahtuma on sitä vakavampi mitä enemmän se koskee kokijaa itseään tai hänen läheisiään (Lehtonen 1999, 147). Organisaation kriisi on usein myös organisaatiossa toimivien yksilöiden kriisi. Kriisi on hämmennyksen, sekasorron ja ristiriidan tila, jonka on aiheuttanut sisäinen tai ulkoinen merkittävä tapahtuma tai tapahtuma sarja, esimerkiksi menetyt tai menetyksen uhka (Lehtonen 1999, 33). Lehtosen kirjassa asiantuntija puheenvuorossa psykologi Sirpa Ontronen kirjoittaa työpaikan menetyksen olevan yksi työelämän vakavimmista yksilöä koettelevista kriiseistä. Usein yksilön kriisin aiheuttaja on organisaation muutos. Yllättävän/ merkittävän muutostilanteessa on neljä eri vaihetta. Vaiheiden voimakkuus ja kesto vaihtelee.

1. Shokkivaihe, kesto parista minuutista muutamaan päivään. Shokkivaiheessa ihminen kokee fyysisiä ja psyykkisiä tuntemuksia. Looginen ajattelu jää taka-alalle, pulssi kiihtyy, todellisuuden taju voi kadota, asioiden mittasuhteet muuttuvat.
2. Reaktiovaihe, kesto parista viikosta yli kuukauteen. Reaktiovaihe saattaa pitkittyä, jos tunteita ei käsitellä. Tunteet voivat olla hyvin voimakkaita kuten esim. viha, suru, pelko, ahdistus ja pettymys. Ihminen voi syyllistää itseään ja muita. Mielialavaihtelut ovat hyvin yleisiä. Tilanteen hyväksyminen vaatii tunteiden purkamista.
3. Työstämisen vaihe, kesto kuukausia. Ihminen on kypsä analysoimaan tilannetta realistisesti. Hän kykenee kartoittamaan tulevaisuuden eri vaihtoehtoja. Tilanteen hyvät puolet ja mahdollisuudet tulevat esille.
4. Uudelleen suuntautumisen vaihe. Kriisi on voitettu. Tilanteesta voi puhua ilman tunteen purkauksia. Uusia suunnitelmia lähdetään kokeilemaan ja suunnittelemaan.

Sirpa Ontronen kirjoittaa kriisin hallintakeinojen ja vaikutuksen vaihtelevan yksilöittäin. Stressioireet ovat yleisiä, motivoituminen työhön vaikeaa ja erilaiset poissaolot sekä sairaslomat tyypillisiä. Toiset antavat tunteiden näkyä ja toiset vetäytyvät itseensä. Kriisin läpikäyminen vie kuitenkin pitkän ajan. On arvioitu, että edellä mainitut neljä vaihetta vievät kuudesta kahteentoista kuukautta. Jokainen yksilö tarvitsee tukea selviytyäkseen kriisistä. Kriisi vaikuttaa myös ihmisten sitoutumiseen työhönsä. Kestävän työmotivaation kannalta affektiivinen (emotionaalinen) sitoutuminen on kaikkein tärkein. Kun työssä on sydän mukana, ihminen on valmis kestämään vastoinkäymisiä ja yrittämään parhaansa (Aro 2002, 67). Muutostilanteissa juuri tämä sitoutuminen joutuu koetukselle ja sitoutuminen kriisiytyy. Työntekijän ja työnantajan odotukset eivät enää kohtaa riittävän hyvin. Ihmiset pettyvät ja loukkaantuvat kun he kokevat työnantajan rikkonee psykologista sopimusta. Eritoten ulkoapäin ohjatut, yllätykselliset muutokset, joiden perustelut jäävät epäselviksi, turhauttavat ihmistä ja vaurioittavat hänen affektiivista sitoutumista työhön ja organisaatioon.

Shokkivaiheessa johdon tehtävänä on varmistaa, että ihmiset kaikesta huolimatta tuntisivat olonsa niin fyysisesti kuin psyykkisesti mahdollisimman turvalliseksi. Reaktiovaiheessa johtamisessa on keskeistä, että johtaja suostuu erilaisten projektoiden kohteeksi. Ihmisten tunne ilmaisut tulisi kyetä ottamaan vastaan asenteella ”pää kylmänä sydän lämpimänä”. Kun muutokseen aletaan sopeutua on johtajien oltava tavoitettavissa. Tässä vaiheessa on tärkeää, että työntekijän on helppo päästä dialogiin johdon kanssa ilman turhaa byrokratiaa tai kohtuuttomia viiveitä. Ihmiset ovat erilaisia ja heidän tilanteensa ovat erilaisia. Siksi eri yksilöt viiptyvät eripituisia aikoja muutosprosessin eri vaiheissa. Nämä tosiasiat on hyvä ottaa huomioon myös johtamisessa (Aro 2002, 70-73).

5. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA VIITEKEHYS

Tarkoitus on tuoda esille prosessin eteneminen päivämäärineen ja tapahtuminen sekä reaktioineen. Muutosjohtaminen tulee erittäin ajankohtaiseksi aiheeksi näin laman aikana. Muutos on muotia ja sitä tapahtuu kaikkialla. Suuret organisaatiomuutokset eivät synny kivuita, mutta jos vahingot pystyttäisiin hyvällä suunnitellulla ja toteutuksella minimoimaan, se olisi hyvä asia niin yksilölle kuin organisaatiollekin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön suhtautuminen muutoksiin ja heidän toiveensa johtamista kohtaan. Haastattelumetodina käytän teemahaastattelua. Haastateltavat olen valinnut perusjoukosta sellaisien kriteerien mukaan, että perusjoukosta saataisiin mahdollisimman kattava otos. Tarkoituksena on selvittää henkilöstön suhtautuminen muutoksiin ja kartoittaa heidän tuntemuksiaan, toiveitaan ja odotuksiaan johtamista kohtaan suuren muutoksen kynnyksellä. Avoimen ja rehellisen viestinnän merkitys muutostilanteissa on tärkeää. Asioiden kulku on ollut tilanteessa vajavaista ja ideaali tavoite on, että näistä virheistä voitaisiin oppia ja tehdä tulevaisuudessa toisin. Tavoitteena olisi saada joitakin ohjeita ja neuvoja vastaavien tilanteiden hoitamiseen.

Olen itse tämän tilanteen sisällä. Tämä on ehkä pieni ongelma objektiivisuuden kannalta, mutta pyrin tuottamaan tutkimusmateriaalin muiden asianosaisten haastatteluiden pohjalta. Minulla on teoria paremmasta työyhteisöstä tulevaisuudessa, mutta se vaatii ponnisteluja kaikilla sektoreilla ja etenkin johtajilta uskallusta tulla alaisten eteen ja tutustua työntekijöihinsä. Luottamuksellinen suhde työntekijöiden ja johdon välillä on kivijalka suurten muutosten edessä. Kun työntekijä voi hyvin, seuraa siitä tyytyväinen asiakas, mikä johtaa parempaan tulokseen. Henkilöstön työmotivaation merkitys yrityksissä on korostunut 2000-luvulla. Henkilöstön merkitystä organisaation menestystekijänä ei ole kuitenkaan huomattu kuin vasta nyt. Kilpailun kiristymisellä on

ollut vaikutusta siihen, etteivät yritykset voi pärjätä enää ilman motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Motivoituneen henkilökunnan myötä toiminnan tehokkuus ja tuottavuus parantuvat, mikä vaikuttaa positiivisesti muun muassa asiakastyytyvyyteen ja laatuun. Tämä antaa hyvät edellytykset yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Teoreettinen viitekehys

Tarkoituksena on yhdistää opinnäytetyön teoreettinen ja empiirinen osa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tärkein osa-alue on muutosjohtaminen. Käsittelen myös kriisin vaiheet kevyesti, koska ihmiset haastattelua tehtäessä olivat selkeästi kriisin eri vaiheissa. Viestintä on yhtenä suurempana kokonaisuutena. Tutkimuksen tuloksena saadaan tietoa työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen ja kehittämisehdotuksia johtamiseen tällaisen tilanteen aikana.

6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Suunnittelu

Suunnitelmaa tehdessä jo idea vaiheessa kävin keskusteluja ohjaaja Maija Richterin ja laitoksen johdon kanssa tutkimuksen tarkoituksesta. Aihe oli erittäin ajankohtainen ja arka. Keskustelin ihmisten kanssa työpaikalla asiasta ja heillä tuntui olevan sanottavaa asiasta. Sain paljon hyviä vinkkejä haastattelulomaketta varten.

Lähdin liikenteeseen teorian kirjoittamisesta jonka pohjalta aloin suunnitella haastattelulomaketta. Maija Richterin kanssa laiteltiin sähköpostia ja tavattiin muutaman kerran. Teemahaastattelu tuntui sopivalta menetelmältä, koska aihe oli hyvin henkilökohtainen ihmisille, enkä kokenut oikeaksi laittaa kyselylomaketta. Tällaisissa tilanteissa ihmiset tulee kohdata henkilökohtaisesti. Löysin Susanna Silén-Suomisen tekemän haastattelun Salon työvoimatoimiston henkilökunnalle ja hänen suostumuksellaan käytin sitä runkona omassa teemahaastattelussani. Lisäsin siihen yhden osion kokonaan ja muutin lomaketta Konnunsuon tilannetta vastaavaksi. Valitsin henkilöt haastatteluihin hyvin tarkan seulan läpi, jotta Konnunsuon henkilökunnasta saataisiin mahdollisimman kattava otos.

Huhtikuussa kävin tapaamassa Maija Richteriä ja esittelemässä tilanteen kehittymistä. Sovittiin että laitan Maija Richtetrille vielä teoksen korjattavaksi, kun materiaali kasassa. Maija Richterin tarkoituksena oli tarkistaa kieliasuani. Lievä luki-häiriöni tuottaa välillä ongelmia punaisesta langasta kiinni pitämisessä.

Liitteessä olevassa teemahaastattelurungossa on viisi eri teemaa. Ensimmäinen sisältää taustatiedot ja käsityksen muutoksesta omassa työyhteisössä. Toinen teema käsittelee ihmisten tunnereaktioita tilanteen ratkettua Konnunsuolla. Kolmas teema kartoittaa ihmisten suhtautumista yleensä muutoksiin. Neljäs teema käsittelee johtamista muutostilanteessa. Viimeisenä teemana ovat tukitoimet. Kysymysten tarkoituksena on saada muutosmyllerryksessä olevien ihmisten ääni kuuluviin, tietoa heidän suhtautumisestaan muutoksiin sekä ideoita ja toiveita johtamisen kehittämiseksi muutosten aikana.

6.2 Tutkimusstrategian ja -otteen valinta

Tutkimuksella on aina joku tarkoitus ja tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Yleensä tutkimuksen tarkoitus esitetään neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus (Hirsijärvi , Remus , Salavaara 2008, 133-134). Oma tutkimukseni on kartoittava ja kuvaileva. Ilmiön luonne, joka on tutkimuksen kohteena, määrittää pääosin sen mitä otetta tutkimusta suorittaessa olisi syytä käyttää. Ne ovat erotettavissa kahteen luokkaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen.

Kvantitatiivinen (määrällinen)	Kvalitatiivinen (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> - vastaa kysymyksiin: mikä? missä? paljonko? Kuinka usein? - Numeerisesti suuri, edustava otos - Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastaa kysymyksiin: miksi? miten? millainen? - Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte - Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta

Kaavio 5: kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä 2005, 17).

Opinnäytetyöni tutkimusote on kvalitatiivinen. Hirsijäri yms. ovat tehneet listan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
2. Suositaan ihmistä tiedon instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä (esim. kynä-paperi-testillä) hankittavaan tietoon. Perusteluna tälle on näkemys, että

ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa monet tutkijat käyttävät myös lomakkeita ja testejä.

3. Käytetään induktiivista analyysia. Tutkimuksen tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä mikä on tärkeää ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

6.3 Teemahaastattelusta

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan, ja kun vastaukset perustuvat yksilön omaan kokemukseen. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, ja ominaista sille on se, että haastateltavilla on kokemuksia samankaltaisista tilanteista. Teemahaastattelua käytetään monien eri tieteenalojen tutkimuksissa. Teemahaastattelulla tehdyllä tutkimuksella tuotetaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa. Teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä löytyy paljon kirjallista materiaalia. Lähteinä käytän Hirsjärven ja Hurmeen Tutkimushaastattelu-teosta vuodelta 2000 ja samojen tekijöiden Teemahaastattelu-teosta vuodelta 1985. Hirsjärvi ja Hurme käsittelevät teoksessaan koko teemahaastattelun yksityiskohtaisesti alusta loppuun ja siihen sisältyvän sisällönanalyysin menetelmät.

Teemahaastattelua käytetään usein, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähän tunnettuja ja tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2005, 226). Haastattelua käytetään myös, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 35.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastaaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan helposti mukaan haastatteluun. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 200–201) Haastattelun etuna esimerkiksi kyselytutkimukseen verrattuna voidaan pitää myös sitä, että tiedetään keneltä informaatio oikeasti saadaan.

6.4 Kohderyhmä (perusjoukko)

Kohteena on Konnunsuon vankilan henkilökunta. Perusjoukko on suuri, joten tarkkaan harkiten valitsin haastateltavaksi mahdollisimman kattavan otoksen perusjoukosta. Haastateltavat valittiin iän, sukupuolen, virkavuosien, toimipisteen, virkasuhteen ja tehtävänkuvien mukaan. Haastateltaviksi valitsin nuoria ja varttuneempia työntekijöitä. Virkavuosien haarukka oli myös mahdollisimman kattava. Haastateltavia oli mahdollisimman erilaisista tehtävistä vankilassa. Osalla haastateltavista oli eläke-ikä 55 vuotta. Haastateltavissa oli myös muutama sellainen työntekijä, joiden puoliso on myös vankilassa töissä. Kaiken kaikkiaan halusin mahdollisimman eri elämän tilanteissa olevia ihmisiä haastatteluun. Nähdäkseni oliko kokemukset erilaisia eri elämän tilanteesta katsottuna. Haastateltavaksi valikoitui 3 naista ja 4 miestä.

6.5 Aineiston keruu

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 199). He kirjoittavat myös siitä seuraavan niin etuja kuin haittoja. Suurin etu on joustavuus. Haittana saattaa olla, että tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Haastattelut voidaan jakaa eri tyypeihin. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen (tarkasti säädelty) haastattelutilanne on. Hirsjärvi ym. jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään.

1. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu

Nimensä mukaisesti haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeen kysymysten ja väitteiden muoto ja määrä on täysin määrätty.

2. Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys muuttuvat.

3. Avoin haastattelu

Avoimella haastattelulla on ehkä eniten nimityksiä. Puhutaan vapaasta haastattelusta, syvähaastattelusta, strukturoimattomasta haastattelusta jne. Avoimessa haastattelussa tutkija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kun ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Tavallisesti avoin haastattelu vie paljon aikaa ja vaatii useita haastattelu kertoja.

Teemahaastattelu eli kohdennettu haastattelu eroaa monessa mielessä muista tutkimushaastattelulajeista. Sen ominaispiirteisiin kuuluu, että haastateltavat ovat

kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön tärkeitä osia, kuten rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta ja tehnyt näistä analyysyjä. Näiden pohjalta tutkija kehittää teemahaastattelurungon (Hirsjärvi, Hurme 2000, 47).

Mielestäni onnistuin saamaan haastattelutilanteissa kysymyksiin totuudenmukaisia vastauksia. Arkaluontoisiin kysymyksiin, joita pidin etukäteen haastavina sain runsaasti vastauksia. Aihe kokonaisuudessaan oli varovasti lähestyttävä, sillä ihmiset ovat olleet erittäin suurien tunnereaktioiden vallassa, enkä omalla toiminnallani halunnut heidän taakkaansa suuremmaksi. Haastattelut muodostuivat kuitenkin enemmänkin juttuhetkiksi, joissa asioita tuotiin hyvin suoraan esille.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tärkeä osa tutkimusta on pyrkiä välttämään virheiden syntymistä. Tutkimusten tulee olla luotettavia ja päteviä. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 226). Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että ihmisten kokemukset ovat ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvoinnit eivät tule kysymykseen. Kuitenkin kaikkien tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida, vaikka mainittuja termejä ei haluttaisikaan käyttää (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2008, 227).

Hirsjärvi ym. mainitsevat myös, että tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa parantaa luotettavuutta. Esim. aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelijan itse-arviointi tilanteesta on luotettavuutta kohentavaa.

Omassa tutkimuksessani luotettavuutta lisääviä tekijöitä on useita. Haastattelut järjestettiin rauhallisessa ympäristössä, josta häiriötekijät oli poistettu. Aikaa olin varannut jokaiselle haastateltavalle 1 ½ tuntia. Kiire ei päässyt yllättämään kertaakaan. Ihmisillä oli aikaa rauhassa miettiä ja vastata kysymyksiin. Virhetulkinnat pyrin välttämään kysymyksiä selventämällä ja antamalla haastateltaville mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos jokin kysymys tuntui hankalalta. Kun haastattelut etenivät,

huomasin saavani haastateltavilta samoja vastauksia kysymyksiin. Tästä päättelin, että kysymykset on ymmärretty samalla tavalla.

6.7 Tutkimuksen toteutus

Testasin haastattelulomakkeen vankilan johtaja Lea Lehtosella. Muutamaan kohtaan tein tarkennuksia. Neljä haastattelusta suoritin Konnunsuon vankilan tiloissa, joissa ei ollut häiriötekijöitä, kolme haastateltavaa tuli kotiini. Lainasin haastatteluja varten nauhurin, jota käytin tietojen tallentamisessa. Näin sain tallennettua kaiken tiedon ja äänivivahteet. Haastateltavilta olin etukäteen henkilökohtaisesti kysynyt suostumusta haastatteluun, ja kertonut heille lopputyöstäni.

Tutkimuksen teorian kirjoittaminen ajoittuu tämän vuoden helmi-huhtikuun väliselle ajalle. Haastatteluiden pohjalta lisäsin teoriaosuuteen vielä tärkeiksi nousseita asioita. Teoriaosuuden tarkoitus on tehdä ymmärrettäväksi niin henkilökunnalle ja johdolle muutoksen olemusta. Toivonkin, että lukijat löytävät sieltä jotain omaksuttavaksi elämän merille.

Empiirisen osa toteutus ajoittui tämän vuoden maalikuun ja huhtikuun väliselle ajalle. Tutkimusotteeni oli kvalitatiivinen. Tiedonkeruun suoritin teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen ja haastateltavia henkilöitä havainnoiden. Haastattelut nauhoitettiin, jotka purin sitten teemoittain paperille. Tämä osuus oli erittäin suuritöinen. Teoria osuuden kirjoittaminen vaati myös hyviä istumalihaksia. Haastavaksi tilanteen teki oman objektiivisuuden säilyttäminen haastattelutilanteissa. Subjektina tuli olla haastateltavat. Onnistuin mielestäni kuitenkin hyvin. Opinnäytetyön teko oli kokemuksena haastava, opettava ja kärsivällisyyttä vaativa.

Ihmiset olivat hyvin valmistautuneita haastatteluihin, sillä olimme sopineet haastatteluajat hyvissä ajoin. Haastattelut tuottivat mielestäni hyviä kehitysehdotuksia ja ideoita. Tunteet näkyvät vastauksissa välillä erittäin voimakkaastikin, mikä mielestäni osoittaa, että haastateltavat suhtautuivat avoimin mielin itse haastatteluun. Tunteet tällaisessa tilanteessa ovat hyvin luonnollinen asia; mielestäni niiden puuttuminen olisi ollut hälyttävämpää.

Kokonaisuutena haastattelut sujuivat hyvin. Teema-alue neljä vei haastattelusta suurimman osan ajallisesti. Ihmisten kokemukset olivat monilta osin valaisevia ja kehitysehdotuksia tuli tästä teema-alueesta runsaasti. Mielestäni sain haastatteluissa irti sen mitä olin ajatellutkin ja hieman ylimääräistäkin.

Haastatteluja olen työssäni tehnyt ennenkin, mutta teemahaastattelu oli minulle uusi kokonaisuus. Kokemuksena olen teemahaastattelun valintaan tyytyväinen. Minulla oli kuitenkin haastateltavia valittaessa ristiriitaisia tunteita, koska olisin niin toivonut, että kaikki saisivat äänensä kuuluviin. Se ei näillä resursseilla ollut mahdollista. Haastattelijan on tärkeä asettua haastateltavan asemaan, mikä ei omalla kohdallani ollut vaikeaa, sillä tilanne koskettaa myös minua. Se voidaan myös katsoa eettiseksi ongelmaksi, mikäli en kykene riittävään objektiivisuuteen. Mielestäni kuitenkin onnistuin tässä kokonaisuudessaan hyvin.

Työläin osuus oli haastatteluiden purkaminen. Haastattelutilanteessa olin kirjoittanut jo asioita paperille. Käsittelin kysymyksiä teemoittain ja kirjoitin ensin kaikkien haastattelut puhtaaksi nauhurilta ja paperilta. Tämän jälkeen kävin teema-teemalta läpi ihmisten vastuksia kysymyksiin etsin yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia. Tämä vei aikaa uskomattoman paljon enemmän kuin olin arvioinut. Tutkimustuloksiin olen kirjoittanut tuloksia ja ihmisten puheista suoria lainauksia. Tein vielä yhteen vedon tulosten selkiyttämiseksi. Näiden tulosten perusteella laadin kehitysehdotuksia. Suurta apua sain lopputyöni viimeistelyvaiheessa laitoksen johtajalta Lea Lehtoselta ja apulaisjohtaja Jyrki Heinoselta sekä ohjaaja Maija Rihcteriltä.

7. TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelun tuloksena sain ideoita, toiveita ja näkemyksiä yhteensä seitsemältä eri henkilöltä. Haastateltavista kolme oli naisia ja neljiä miehiä. Haastatteluihin olin varannut aikaa 1 1/2 tuntia. Osa haastatteluista sujui puolet lyhemässä ajassa ja osa kesti koko sille varatun ajan. Kenenkään ei tarvinnut sanoa nauhurille omaa nimeään. Merkitsin haastattelut kasetteihin a, b,c jne.

Teemoja haastattelussa oli viisi. Teema yksi käsitteli ihmisten taustatietoja ja käsityksiä muutoksesta. Teemassa kaksi käsiteltiin tunnereaktioita muutosten konkretisoituessa ja niiden muuttumista ajan kuluessa. Teema kolme käsitteli jatkuvien muutosten hyötyä henkilöille ja kuinka he suhtautuvat uusiin haasteisiin muutosten myötä. Teema neljä käsitteli muutosjohtamista prosessin aikana. Tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin ihmiset ovat perillä muutosten tarkoituksista ja syistä. Viestinnän toimivuus oli yksi keskeinen seikka. Lisäksi tuon esille asioita, joihin johdon tulisi muutostilanteessa kiinnittää huomiota. Viides teema oli tukitoimet ja ihmisten kokemukset niiden riittävydestä tai riittämättömyydestä. Sekä toiveita millaisia tukitoimia tällaisessa tilanteessa he kokivat kaipaavansa.

Teema 1. Haastateltavien taustatiedot ja käsitykset muutoksia aiheuttavista tekijöistä

Tiedustelin aivan ensimmäiseksi perustietoja eli heidän ikänsä, palvelusvuosien määrän ja virkasuhteen laadun. Ihmisten tehtävän kuvat olivat henkilökohtaisesti hallussa. Ikähaitari sijoittui 25 vuodesta 46 vuoteen. Palvelusvuosien määrä vastaavasti 1 vuodesta 24 vuoteen. Sana ”muutos” kartutti monenlaisia vastauksia. Muutoksen katsottiin kuuluvan elämään. Sitä pidettiin myös välttämättömänä toiminnan kehittämiseksi. Yksi haastateltavista piti tämän hetkistä muutosta ”*sekasorto*” tilana. Yleisesti hän käsitteli kuitenkin muutosta mahdollisuutena, jolla haetaan parannusta vallitsevaan tilaan.

Kolme haastateltavaa seitsemästä piti tuottavuusohjelmaa eniten muutosta aiheuttavana tekijänä. Kaksi vastaajista piti Rikosseuraamusviraston linjauksia ja ohjeita suurimpina syinä muutokseen. Yksi vastaajista piti tämän hetken tilanteeseen syynä tuottavuusohjelmaa ja yleensä Rikosseuraamusviraston linjauksia. Yksi vastaajista piti vaihtoehto A ja C yhtä paljon ohjaavina. ”*Raha ratkaisee*”, sanoi yksi vastaajista. Samoin koettiin rikosseuraamusviraston työskentely ”*poukkoilevaksi*”, ”*vauhtisokeaksi*” ja ”*linjattomaksi*”. Suurimman osan mielestä tilanne on vasta ”*alkusoittoa*”, kenelläkään ei ole vielä varmuutta kuinka paljon nyt tehdyt päätökset tulevat vaikuttamaan omaan työhön. Kahden määräaikaisen kohdalla tilanne kuitenkin selvä, mitään ei ole tarjolla.

Teema 2: Tunnereaktiot muutosten seurauksena

Kysymykseen tunnereaktioista Konnunsuon lakkauttamispäätöksen tulta vastattiin kirjavasti. Se oli kuitenkin selvää kaikkien haastateltavien kohdalla, että tunnereaktiot olivat voimakkaita ja osa tunsikin edelleen ”*vihaa*”. ”*Epäusko*” oli monien ensimmäinen reaktio. Yksi haastateltavista kuvasi tilannetta ”*tunteiden mylläkäksi*”, joka piti sisällään haavoittumattomuuden illuusion, tyrmistystä, vihaa ja petetyksi tulemisen tunnetta. Yksi ihmisistä oli ollut salilla kun tieto tuli, ja hän koki se parhaaksi paikaksi sillä hetkellä. Seuraavassa listaa muista tuntemuksista:

”Kauhea pettymys tuli systeemiin kaikesta yrittämisestä huolimatta. Henkisesti olin itse valmistautunut pahimpaan.”

”Ratkaisu kuitenkin, vaikkakin huono sellainen.”

”Tuntui epätodelliselta.”

”Arvasin tuloksen, kun päivystäjä soitti, että olisi työpisteitä vapaana, pääsetkö töihin huomenna.”

”En ole katkera ihminen, mutta huomasin ensimmäisinä päivinä olevani todella katkera ihan kaikille.”

Kahden viikon jälkeen osalla haastateltavista viha oli vain kasvanut. Yksi haastateltavista sanoi tilanteen jo realisoituneen omalta kohdaltaan; *” vanhoja on turha jäädä vatvomaan, ei auta vaikka mikä olisi. Haluaisin vain työrauhan”*. Yksi haastateltavista sanoi tehneensä jo omia selviytymisstrategioitaan kahden viikon jälkeen. Eräs haastateltavista kertoi, ettei ollut vielääkään käsittänyt koko tilannetta. Hänestä tuntui kuin hän kävelisi unessa edelleen. Hänen sanoin: *” kai sen sitten viimeistään käsittää, kun ovet lyödään kiinni”*.

Kun päätöksestä oli kulunut yksi kuukausi, alkoi selkeämmin näkyä eroja ihmisten ajatuksissa. Kaksi haastateltavista oli selvästi jo suunnannut katseensa tulevaan. Yksi haastateltavista koki työrutiinit tärkeiksi. Kaksi ihmetteli ihmisten *”jämähtyneisyyttä”* ja olivat kyllästyneitä tilanteesta keskustelemiseen. Kaksi haastateltavista tunsu edelleen vihaa koko systeemiä sekä asioiden hoitoa kohtaan. Ja yksi koki edelleen olevansa kuin sumussa tai unessa.

Huomasin haastattelujen kuluessa, että kriisin kokemisen vaiheet menivät ihmisillä hyvin eri tahtiin. Osa tuntui kieltävän koko tilanteen. Osa suhtautui tilanteeseen hyvin realistisesti ja suuntasi katsettaan jo tulevaan. Osa haastateltavista oli edelleen tunnemylläkin keskellä, vailla monenlaisia vastauksia. Tilanteen kehittymiseen vaikuttaa tietenkin, oliko joutunut elämää epävarmuudessa ennenkin. Henkilökohtaiset elämäntilanteet näyttelivät kuitenkin suurinta osaa ihmisten tunnereaktioissa. Tukea ihmiset olivat kokeneet saaneensa oman talon henkilökunnalta, perheiltä ja ystäviltä. Ihmiset olivat mielestään kyenneet puhumaan asioista työkavereiden ja perheen kanssa. Työpaikan menettämisen pelko ei koskenut kuin kahta määrääikaista, joita haastattelin. Silti vakituudessa työsuhteessa olevat olivat hyvin epävarmoja tulevan suhteen.

Teema 3: Suhtautuminen muutoksiin

Muutosten hyväksyminen tuotti vastauksia, jotka olivat hyvin kaksijakoisia. Yksi vastaajista vastasi suoraan, ettei koe hyväksyneensä muutoksia. Hänen kokemansa mukaan *”kun muutokset tulevat ylhäältä annettuina, eikä koe mahdollisuutta vaikuttaa asioihin, hyväksyminen on aika vaikeaa”*. Muuta vastaajat olivat kyllä muutoshalukkaita, mutta toteutukseen heilläkin oli kielteinen näkemys. Seuraavanlaisia lausuntoja suorina lainauksina:

”Liika on liikaa, liian pieni porukka päättää liian suurista asioista.”

”On ollut liian paljon uudistuksia ja liian vähän perehdytystä.”

”En ole muutosvastainen, yksilön tulee muuttua, mutta muutosten tulisi olla hallittuja. Olen jäärä enkä lähde joka kotkotukseen.”

”Tietty muutos on hyväksi, ei jämähä paikalleen ja voi oppia uutta. Silti nyt tuntuu, meidän alalla on vauhtisokeus iskenyt.”

”Vaikea hyväksyä muutoksia, jos ei miellä niiden järkevyyttä. Projektia projektin perään, mitään katsota loppuun. Kuinka paljon rahaa on mennyt projekteihin esim. alue-uudistus pari vuotta sitten ja taas uudistetaan. Ei ymmärrä”

Muutoksista koettiin olevan myös hyötyä kehittymisen suhteen. Tärkeää ihmisten mielestä oli, että muutokset olisivat ymmärrettäviä, järkeviä, niihin voisi itse vaikuttaa ja ennen kaikkea perusteltuja. Muutama haastateltava totesi myös, että *”mikä ei tapa se vahvistaa”*. Muutoksista koettiin olevan hyötyä, mikäli ne parantavat vallitsevaa tilannetta esim. arkitöiden sujumista. Muutoksista on seurannut myös pelkoja aluksi. Yksi haastateltavista mainitsi koettuaan monia toimenkuva muutoksia seuraavasti: *” Aluksi pelotti uudet jutut, pisteet laskivat ja tuli tunne, että tätä en olisi kaivannut. Olisin vaan toivonut työrauhaa. Olen kuitenkin pysynyt kärryillä ja oppinut paljon uutta, mistä on tullut palkitseva tunne. Reviirini on laajentunut, minusta on tullut moniosaaja. ”Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että laput on hyvä ottaa pois silmiltä, maailma avartuu. Haastateltavista yksi vastasi ” Ihminen on sopeutuvainen eläin, seuraava kysymys”.*

Lähes jokaisella haastateltavalla oli halu kokeilla uusia haasteita ja tehtäviä, kuitenkin tietyin reunaehdoin. Kun haasteet ja tehtävät miellettiin hyödyllisiksi tai niihin pystyi itse ennalta vaikuttamaan. Suhtautuminen haasteisiin oli myös positiivista. Yksi vastaajista kuitenkin sanoi, että *” halu kokeilla ei tule itsestään, mutta kun on pakko, on asennoiduttava sen mukaan. En halua luovaa työtä”*. Haasteet koettiin kuitenkin pääsääntöisesti motivoivana asiana työssä.

Suurin osa vastaajista ei kokenut pelkäävänsä muutoksia. Kuitenkin yksi vastasi kyllä, koska ei ollut tietoa tulevaisuudesta. *”En pelkää enää mitään, sillä eiköhän pohja omalta osalta ole nyt nähty”*, kuului yhden vastaajan kommentti.

Viisi vastaajista oli kyllästynyt jatkuviin muutoksiin. Kaksi vastaajista koki, ettei ole kyllästynyt, mutta molemmat kuitenkin ihmettelivät päämäärättömyyttä. Jatkuviin muutoksiin kyllästyneet kokivat, että muutoksia tulee liian paljon liian lyhyellä aika

välillä, ettei muutoksia ehdi sisäistää. Pahimmassa tapauksessa kun juuri on opittu uusi malli toimia, uusi kumoaa vanhan. Yksi vastaajista mainitsi myös vangit haastattelussa: ”*On aika vaikeaa yrittää itse pysyä kaikissa muutoksissa mukana. Kun ei itse pysy, ei voi välittää tietoa vangeillekaan ja kohta kukaan ei tiedä missä mennään*”. Linjattomuus vaivasi myös haastateltavia. Samoin useampi haastateltava toivotti maalaisjärjen käytön tervetulleeksi.

Teema 4: muutosten johtaminen

Tämä teema-alue tuotti eniten materiaalia. Jatkuvien muutosten syiden ja tarkoitusten sisäistäminen jakautui selkeästi kahteen leiriin. Osa ei ymmärtänyt ollenkaan, vaikkakin yritti miettiä asioille selityksiä. Kaksi vastaaja oli sitä mieltä, että on sisäistänyt. Heidän mielestään tuottavuusohjelma ja raha olivat syitä tämän hetkisiin muutoksiin. Silti yhtälö, millä muutos toteutetaan, ei tuntunut ihmisistä toimivalta. Johtajien lisääminen ei tuntunut järkevältä.

Ei -vastauksen antajat käyttivät seuraavanlaisia kommentteja:

”Virallinen ja oma näkemys ovat hyvin kaukana toisistaan”

”Käskyttäminen ei avaa henkilökohtaisesti tilannetta ollenkaan.”

”Olisi todella kiva tietää oikea syy. Tuntuu siltä, että ensin oli lopputulos ja sitten selitykset. Uskottavuus on nolla, koska perusteluissa on liikaa ristiriitaisuuksia”

”Uutta pukataan vaikka vanhaa ei ole katsottu loppuun, käsittämätöntä”

”En ole sisäistänyt. Miksi? Tilanne tuntuu suurelta vitsiltä, ei linjassa yhteiskunnan kanssa. Usko mennyt kokonaan.”

Kaksi vastaajista mainitsi myös, että tuntuu kuin herrat ja työntekijät olisivat ihan eri planeetalta ja puhuisivat ihan eri kieltä. Ihmiset olivat kuitenkin sitä mieltä, että ymmärtäminen olisi tärkeää.

Rikosseuraamusviraston tulevaisuuden tavoitteet olivat suurimmalle osalle ”*epäselvää*”. Yksi vastaajista sanoi, ettei ymmärrä Rikosseuraamusvirastosta tulevia viestejä. ”*Ne on sellaisella tekstillä etten usko niiden ymmärtävän itsekkään*”. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei Rikosseuraamusvirasto tiedä itsekkään. Henkilökunta kyllä kaipasi selkeitä päämääriä ja tavoitteita. Laskelmat vankiluvun laskusta koettiin utopistisiksi. ”*Maalaisjärki olisi tervetullut, nyt mennään perse eeltä puuhun*”. Muutama

haastateltavista mainitsi myös, että tuntuu ettei henkilökunta ole tärkeä. Itse he kokivat, että työn saanti olisi tärkeä asia ja toivoivat, että se olisi myös johdolle.

Tiedottamisesta kysyttäessä ihmisten mieli oli lähinnä viimeaikaisissa tapahtumissa. Reaaliaikainen tiedottaminen nousi päällimmäiseksi. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tiedottamista olisi syytä parantaa. Kanavat koettiin vääriksi mistä tietoa saatiin. *”Kun kissa oli nostettu pöydälle, tuli tietoa. Huhujen aikaan ylin johto kielsi kaiken. Oma aluejohtaja valehteli päin naamaa, ei tuntunut hyvältä kun tilanne selvisi”*. ihmiset kaipasivat myös *rehellistä ja avointa* viestintää, he kokivat kiusalliseksi tilanteen, jossa tiedotusvälineet ilmoittivat asiasta ennen kuin henkilökunta tiesi tilannetta. Viestit koettiin olevan myös liian epäselviä ja tulkinnanvaraisia. Yksi vastaajista totesi; *”Tiedottamista ei ole”*.

Tiedottamisen kanavat olivat lähinnä sähköposti, media, tiedotustilaisuudet ja työkavereiden kanssa keskustelut. Tiedottamista kaivattiin myös enemmän henkilökohtaisesti. Ihmiset kokivat tiedottamisen myös poukkoilevaksi. Ihmiset kaipasivat tietoa nopeasti ja selkokielellä. Yksi vastaajista oli kokenut, että ylin johto on pimittänyt tietoa. Hänen mielestään hitaasti asioihin reagoivalle, ei jäänyt aikaa valmistua asioihin ollenkaan. Talon oma johto sai henkilökunnalta positiivista palautetta tiedottamisesta. Se koettiin rehelliseksi ja avoimeksi. Rikosseuraamusvirasto sai tiedottamisesta pääsääntöisesti negatiivista palautetta. Ihmiset kaipasivat keskustelua enemmän.

Palautetta ihmiset kaipasivat enemmän ja eri muodoissa. Suurin osa haastateltavista koki, ettei saa riittävästi palautetta työstään. Yksi koki saavansa sitä huonosti ja yksi hyvin omalta johdolta, muttei ylemmältä tasolta. He toivoivat, että edes kehityskeskusteluissa saisi palautetta. Palautteen toivottiin olevan positiivista ja rakentavaa. Henkilökohtaista palautetta ei juuri tule. Asiaa mietittiin myös niin, että jos palautetta ei tule, voidaan sitä pitää merkinä siitä, että on mennyt hyvin. Yksi haastateltavista pohti myös onko asia niin, ettei *”iletä”* antaa palautetta. Palautteen toivottiin olevan oikea aikaista ja tulevan suoraan. Osa sanoi, että *”rivien välistä voi välillä lukea”*, mutta sitä ei koettu palkitsevaksi tai kannustavaksi. Kaikki haastateltavat kuitenkin toivoivat saavansa palautetta työstään.

Haasteltavien mielestä omassa laitoksessa on viimeisen kahden vuoden aikana ollut ideoita vastaan ottava ilmapiiri. Suurin osa koki, että on itse voinut vaikuttaa työnsujuvuuteen ja arkirutiinien pyörittämisen joustavuuteen. Suurissa linjauksissa ihmisillä oli tunne, ettei suurissa muutoksissa ole otettu huomioon työntekijöitä. Laitoksen ilmapiiriä pidettiin sallivana ja yhteen hiileen puhaltavana. Pelkona nähtiin lähinnä tulevaisuudessa ihmisten jaksaminen. Kuinka *”kohti tuntematonta matka käy”*,

sanoi yksi haastateltavista. Ihmiset toivoivat, että kaikkien mielipidettä kuunneltaisiin. Ihmiset olivat myös realistisia omien vaikutus mahdollisuuksiensa suhteen. *”Kovasti laitettiin hanttiin tässä suuressa rysäyksessä, mutta ei sekään auttanut”*. Toinen määräaikaisista kertoi olleensa täynnä ideoita ja motivaatiota työhönsä, kun tuli taloon. Hänen mukaansa tilanne *”vesittyi”*, kun huomasi ettei jatkuvuutta ole. Oma laitos sai vuolaita kehuja kaikilla sektoreilla. Ihmisten mielestä lähi vuosina yhteistyö ja avunanto eri sektoreiden välillä oli parantunut selvästi. *”Meillä on nyt sellainen johto, joka antaa palautetta ja vastuuta, sekä toivoo saavansa sitä myös takaisin päin. Saa olla oma itsensä, on turvallista olla niin”*.

Motivoituminen käsitettiin hyvin monella tavalla. Muutama vastaajista ajatteli tilannetta tulostavoitteiden valossa. Tulosjohtamista ei pidetty sopivana mallina julkishallintoon. Useat vastaajista toivoivat voivansa itse vaikuttaa tavoitteisiin. Esim. työnkuvan muutoksiin. Ihmiset kaipasivat lisäksi selkeyttä siihen mitä heiltä todella odotetaan. *”Meillä on tulospalkkaus, mutta todellisuudessa täysiä pisteitä ei voi saada koskaan kun on pysyttävä keski-arvossa”*. Todettiin myös, että jos tavoitteet ovat ristiriidassa omien tavoitteiden kanssa, on motivoituminen vaikeaa. Yksi haastateltavista koki olleensa motivoitunut viime kesään asti, kunnes hänelle selvisi, että virat tulevatkin olemaan määräaikaisia. Sen jälkeen hän oli kokenut motivoitumisen vaikeaksi. Työkaverit ja tilinauha oli hänen tämän hetken motivaatio. *”Päivä kerrallaan.”*

Kysyttäessä mihin asioihin erityisesti johdon tulisi kiinnittää huomiota muutostilanteessa, vastattiin seuraavaa:

”Toivoisin johtajien ajattelevan kuinka selvittäisiin mahdollisimman pienin vahingoin. Nyt ei tunnu siltä. Jos Helsingin alueelta olisi lakkautettu laitos, olisivat ihmiset päässeet työssäkäynti alueelta valkkaamaan mihin siirtyvät. En ymmärrä vieläkään”

”Rise oli huolissaan lampaista ja lehmistä miten niille käy, entä ihmiset. Tuntui myös pahalta kun oma ylin johtaja antaa lausuntoa medialla, että olemme tyytyväisiä päätökseen. Kuinka johtaja voi olla tyytyväinen kun omia vähennetään?”

”Luottamus on mennyt, en tiedä kykenenkö sitoutumaan enää alaan. Lynkkaus ei toimi miulle”

”Ei saisi tulla tunnetta, että jää yksin. Henkilökunnan jaksaminen ja tukeminen tulisi muutoksia tehdessä olla numero 1”

”Metsään meni, mutta jos tästä jotain opitaan hyvä, jos ei vieläkään niin surkeeta. Miulla on selvät sävelet, mutta täällä on niin monta muuta jolla ei ole. Ihmiset kaipaavat apua”

”Tää on perseestä koko syltityehdas, voiko johto tehdä enää enemmän päin persettä. Kaikki on plussaa mitä tästä eteenpäin tulee. Rehellisyys ennen kaikkea ei muuta”

”Toivoisin johtajien kiinnostävän huomiota työrauhaan, tiedottamiseen ja tasapuolisuuteen. Osalle ihmisistä on jo luvattu paikka jossain vaikka kaikkia ei ole vielä edes haastateltu. Kui se on tasapuolista, tulee tunne, että nopeat syö hitaat.”

”Huomioikaa johtajat yksilöt ja heidän perheensä, please”

”Ei ristiriitaisia viestejä piälliköt. Tehkää niin ku sanotte ja kantakaa vastuu”

”Olisi kiva jos isotkin herrat joskus kuuntelisi ja tulis tunne että ne oikeesti välittää”

Ihmiset kokivat tasapuolisuuden, jämäkkyyden, puolueettomuuden ja ihmissläheisyyden johtajan tärkeiksi ominaisuuksiksi. Johtajilta toivottiin myös tietämystä, mitä ihmiset oikeasti tekevät työssään. Suuriin muutoksiin toivottiin valmistutumista ja riittävästi aikaa. Ihmiset epäilevät uuden organisaatiomallin tuovan vain lisää johtajia, eikä kukaan enää tiedä kenen vastuulla on mikäkin asia. Tämä koettiin hidastavan operatiivisen työn tekemistä. Suurissa muutoksissa toivottiin kenttäväkeä kuunneltavan enemmän.

Tiedottamista ja henkilökohtaista keskustelua työntekijöiden kanssa pidettiin suuressa arvossa. Kaksi vastaajista mainitsi kuuntelemisen olevan tärkeä osa johtamista. Avoimuus ja rehellisyys vaikeissakin asioissa koettiin kaikkien haastateltavien osalta paremmaksi vaihtoehdoksi, kuin vaikeneminen. Kaksi vastaajista mainitsi, että ihmisten vahvuuksia tulisi työpaikoilla vielä enemmän hyödyntää. Lähiesimiehien esimerkki koettiin kannustavaksi ja sillä oli vaikutusta muidenkin innostumiseen.

Muihin mietteisiin tilanteesta sain seuraavia kommentteja, ohjeita ja ideoita:

”Toivon joka päivä, että jos tänään asiat viimeinkin selkiytyisivät ja voisi aloittaa uuden rakentamisen. Päivä kerrallaan. Jos toukokuussa ei tule vastauksia, menee pohja kokonaan”

”Erotetaan ylin johto. Samat herrat päättää kaikesta, vaikka ei todellisuudessa tiedä missä on Hamina. Pidän työstäni, mutta johtaminen tekee sen vaikeaksi. Vastuuta ei kuitenkaan kukaan halua mistään ottaa, mutta sormenjälki on saatava joka paikkaan”

”Kui viisaus voi olla samoissa päissä”

”Maalaisjärki on kaupungissa kadoksissa, tutkitaan ennen kuin hutkitaan”

Teema 5: Tukitoimet

Kysymykseen ”Millaisia tukitoimia olet kokenut saaneesi?” Vastattiin, että oman laitoksen henkilökunnalta oli saatu vertaistukea. Rikosseuraamusviraston osalta tukea ihmiset eivät kokeneet saaneensa. Kysyin myös, mistä he luulevat sen johtuvan. Ihmiset olivat sitä mieltä, että liian kovalla vauhdilla ja ilman suunnittelua herrat lähtivät *”soitellen sotaan”*. Yksi haastateltavista sanoi, *”Että kun näin radikaaleja muutoksia tehdään, voisi sitten vaikka kysyä sellaisilta jotka osaa. Ruohonjuuritaso kärsii tästä kaikesta huolimattomuudesta, välillä tuntuu enemmänkin välinpitämättömyydeltä”*. Oma laitos oli järjestänyt *”pommipurkuiltoja”*, joissa ihmiset vaan kokoontuivat saunomaan syömään ja keskustelemaan. Niihin oltiin tyytyväisiä. Yksi haastateltavista mainitsi myös muiden laitosten suhtautuminen tilanteeseen. *”Ollaan samassa veneessä, mutta ei tiedetä mitä sanottaisiin tai kuinka suhtauduttaisiin”*. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että juuri nyt hän kaipaa työrauhaa ja odottaa saavansa tukitoimia kahden vuoden päästä kun asia hänen kohdallaan ajankohtainen. Hän toivoikin, että tukitoimia olisi tarjolla koko siirtymäkauden ajan. Useampi ihminen koki, että ei ole vielä valmis tekemään päätöksiä. Kahden vuoden päästä elämän tilanne voi olla aivan toinen. Määräaikaiset kokivat jääneensä ulkopuolelle kaikista muista tukitoimista, paitsi talon järjestämistä.

Kysymykseen Millaisia tukitoimia tuntisit kaipaavasi tässä tilanteessa? Yksi vastasi *” En enää mitään, olen päässyt jaloilleni”*. Suurin osa kaipasi kuitenkin inhimillistä ja henkilökohtaisesti juuri hänen elämäänsä paneutuvaa tukemista. *”Ihmiset toteuttavat muutokset, miksi me ei sitten nyt olla tärkeitä?”*. Yksi vastaajista koki, ettei häntä arvostettu työntekijänä, kun suunnitelmien tekijät eivät itse tulleet kertomaan asioista: *”Päätöksestä meni kuukausi, ennen kuin ylin johto tuli framille. Oli vissiin muita kiireitä”*. Asioihin olisi toivottu vastauksia heti. Ihmisten mielestä kartoittaminen ja selvittäminen olisi pitänyt tehdä jo aikaisemmin.

Kysymykseen kolme: ”Henkilökohtaista neuvontaa, kirjallista neuvontaa vaiko molempia?” Kaikki vastasivat haluavansa henkilökohtaista neuvontaa, mutta osa halusi myös kirjallista

neuvontaa. Kirjallisten ohjeiden toivottiin olevan sellaisia, että ne pitävät ja niissä ei ole tulkinnan varaa. Niihin voisi sitten palata, jos ei jotain muista tai ei ole varma. Yksi haastateltavista sanoi, että; *”uskonnollinen ihminen tukitoimina ei uppoa minuun. Ihmisen tulisi olla neutraali.”*

Tukitoimiosuuden viimeinen kysymys oli; onko henkilökohtaiset ja yksilölliset tarpeet otettu huomioon. Kaikki yhtä lukuun ottamatta vastasi, että ei ole otettu huomioon. Yksi vastaajista oli esittänyt haastattelijoille toiveensa ja odotteli vastusta, eikä osannut vielä vastata onko otettu huomioon. Tukitoimista mainittiin vielä, että ne olivat ajallisesti sijoitettu väärin, osittain vääränlaisia. Yksi haastateltavista mietti; *”tuskin ne vieläkään tietää kuka minä oikeasti olen ja mitä teen”.*

8. YHTEENVETO

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista johtamista muutostilanteissa kannattaa toteuttaa. Näin radikaalia ja suurta muutosta ei Rikosseuraamusviraston historiassa ole, joten ihmisten kokemukset tilanteesta ovat arvokasta tietoa tulevaisuuden muutosjohtamisen pankkiin tällä alalla. Vankiloita on toki ennenkin lakkautettu, mutta työssäkäynti alueelle on rakennettu uusi. Tutkimuksen toteutus toimi mielestäni hyvin ja haastatteluiden pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, siitä mihin asioihin johdon tulisi muutostilanteissa kiinnittää erityisesti kiinnittää huomiota.

Seuraavassa esittelen tutkimistulokset tiivistetyssä muodossa. Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Muutos ei siis tämän määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtamisen myötä. Tämä tarkoittaa, että ihmisten tulee hyväksyä muutos myös tunne tasolla, kuten Airikoski ja Sallinen teoksessaan mainitsevat.

Muutoksia kuvailtiin eri tavoin. Yhteisenä piirteenä nähtiin:

- kuuluvan elämään
- välttämättömänä toiminnan kehittämiseksi
- mahdollisuutena
- myös epävarmuus tekijänä tällä hetkellä
- oppiminen

Tuottavuusohjelmaa pidettiin eniten muutosta aiheuttavana tekijänä tällä hetkellä. Rikosseuraamusviraston projekteja ja linjauksia pidettiin yleisellä tasolla eniten muutosta aiheuttavana tekijänä. Muutokset näyttävät hyvin erilaisilta riippuen siitä, katsotaanko

muutosta johdon, keskijohdon vai ”lattiatason” työntekijän näkövinkkelistä (Juuti & Virtanen 2009, 7).

Muutoksiin suhtauduttiin tunnetasolla erittäin voimakkaasti. Organisaation kriisi on usein myös organisaatiossa toimivien yksilöiden kriisi. Psykologi Sirpa Ontronen kirjoittaa työpaikan menetyksen olevan yksi työelämän vakavimmista yksilöä koettelevista kriiseistä. Usein yksilön kriisin aiheuttaja on organisaation muutos. Ensimmäiset reaktiot olivat seuraavanlaisia:

- epäusko
- tyrmistys
- epätodellinen
- vihaa

Tunteissa tapahtui henkilökohtaisella tasolla muutoksia ajan kuluessa kahden viikon jälkeen:

- joidenkin viha oli vain kasvanut
- osa ei ymmärtänyt tapahtunutta vielääkään
- kaksi haastateltavaa sanoi suunnanneensa katseen kohti tulevaa

Vielä selkeämmin tunne muutokset näkyivät kuukauden kohdalla:

- Kaksi koki omat suunnitelmat selviksi
- yksi eli sumussa vieläkin
- kaksi tunsu vihaa edelleen tilannetta kohtaan
- kaksi ihmistä oli kyllästynyt asian jauhamiseen

Haastatteluja tehdessä huomasin ihmisten käsittelevän tilannetta hyvin eri tahtiin. Toiset tarvitsivat enemmän aikaa kun toiset. Myös ihmisten elämän tilanteella oli vaikutusta, kuinka he kokivat tilanteen. Silti tuntemukset olivat hyvin voimakkaita kaikilla. Turvallisuuden tunteen rikkoutuminen vaikutti suurena epävarmuutena tulevaisuudesta. Muutoskykyisen organisaation edellytys onkin se, että se kykenee ylläpitämään henkilöstön perusturvallisuuden tunteen. Maslown mukaan ihmisen tarpeet ovat hierarkisesti järjestäytyneet. Alimman tason tarpeet kuten turvallisuus tärkeämpiä ja niiden tulisi olla yleisesti ottaen tyydyttyneitä ennen seuraavan tason tarpeiden tyydytystä. A. Aro piti muutoksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeänä, että kaikkien työntekijöiden ihmisarvoa kunnioitetaan absoluuttisena arvona. Erityisen tärkeää on ihmisten tunteiden kunnioittaminen.

Ihmiset saavat voimansa tarpeellisista muutoksista ja valmiiksi saaduista työtuloksista. Muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. (Valpola 2004, 30). Muutoksiin suhtauduttiin pääsääntöisesti positiivisesti, ei kuitenkaan ihan ehdoitta.

Muutoksiin suhtauduttiin positiivisesti mikäli ne ovat:

- perusteltuja
- järkeviä
- kehittäviä
- niihin voi itse vaikuttaa
- parantavat valitsevaa tilannetta

Muutokset koettiin negatiivisiksi mikäli:

- omat intressit ja muutos eivät kohtaa
- ei näe sen parantavan toimintaa

Lähes jokainen haastateltava oli halukas kokeilemaan uusia tehtäviä ja haasteita. Ihmiset toivoivat, että vauhtia hieman hiljennettäisiin. Tällä hetkellä uudistuksia tulee liian nopeasti, jotta kykenisi niitä oppimaan. Myös teoriassa mainitaan usein muutosten epäonnistumisen syyksi ajan ja resurssien puuta, sekä huonot suunnitelmat. Myös haastateltavat kokivat suunnitelmallisuuden puutteen ongelmaksi organisaatiomuutoksessa.

Ihmiset eivät kokeneet pelkäävänsä muutoksia. Vain yksi vastaajista sanoi epävarmuuden tulevaisuudesta vaivaavan häntä. Jatkuviin muutoksiin ihmiset olivat kyllästyneitä. Yksi haastateltavista näki sen myös ongelmaksi vangin kannalta.

Laamasen (2001, 266) mukaan muutosprojekti pitää aloittaa selvillä päämäärillä ja tavoitteilla. Lisäksi on vastattava kysymyksiin, ketä muutos koskee. Onko kyseessä koko organisaatio vai jokin ryhmä tai yksilö? Muutosjohtamiseen tuli hyviä ehdotuksia ja ideoita. Palaute johtamisesta oli erittäin negatiivista, osittain jopa vihamielistä. Mutta syvemmälle asiaan mentäessä sieltä nousi muutamia keskeisiä asioita. Muutoksen syiden ja tarkoitusten sisäistäminen koettiin vaikeaksi. Osa ei tiennyt syitä eikä näin ollen ymmärtänyt tarkoitusta. Negatiivinen suhtautumien johtuu useasti siitä, mitä ei voi ymmärtää, sitä vastustaa. Muutoksen ymmärtämisessä auttaisi:

- hyvät perustelut
- ymmärrettävyys
- rehellisyys
- asioiden selkeä esittäminen

Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Sen tulee olla avointa ja rehellistä. Rehellisyys on kommunikaation peruskivi. Se luo pohjaa uskottavuudelle (Juuti & Virtanen 2009, 151). Tiedottaminen asioista koettiin erittäin tärkeäksi. Tiedottamisen tulisi olla:

- reaaliaikaista
- avointa ja rehellistä
- ei sijaa tulkinnoille
- selkokielistä

Tiedottamiseen käytettävillä välineillä oli myös merkitystä. Ihmiset kokivat, etteivät halua omaa elämää koskevista asioista tieto ensin medialta, sitten johtajilta. Myös henkilökohtaista tiedottamista kaivattiin lisää. Muutoksessa halutaan onnistuneeseen lopputulokseen. Onnistumisen perusehto on rehellisyys. Tavoitteiden tulee olla realistiset ja perusteellisesti kommunikoidut. Ihmisen tietäessä missä mennään, hän pystyy työskentelemään tehtäväsuuntautuneesti. Viestinnän merkitys muutosjohtamisessa tuli erittäin selväksi.

Palautetta työstään ihmiset kaipasivat enemmän. Suurin osa koki, ettei saa työstään riittävästi palautetta. Yksi haastateltavista koki saaneensa lähiesimiehiltä riittävästi palautetta. Palautteen haluttaisiin olevan rakentavaa, positiivista, oikea aikaista ja suoraan oikeille ihmisille.

Oman laitoksen ihmiset kokivat ideoita vastaan ottavaksi. Ihmiset kokivat, että olivat arkirutiineihin ja työn sujuvuuteen voineet vaikuttaa. Se oli myös motivoiva tekijä työssä. Kaikkein tasapuolista kuuntelua pidettiin tärkeänä. Motivoitumiseen vaikutti selkeästi eniten se, oliko työntekijällä mahdollisuutta itse vaikuttaa asioihin. Tulospalkkausta ei pidetty sopivana julkishallintoon. Kestävän työmotivaation kannalta affektiivinen (emotionaalinen) sitoutuminen on kaikkein tärkein. Kun työssä on sydän mukana, ihminen on valmis kestämaan vastoinkäymisiä ja yrittämään parhaansa (Aro 2002, 67).

Muutostilanteiden ihmiset toivoivat, että johtamisessa kiinnitetään huomiota huomiota seuraaviin asioihin:

- avoimuus ja rehellisyys
- tasapuolisuus
- suunnitelmallisuuteen
- tiedottamiseen
- esimerkkinä olemiseen
- ihmisläheisyyteen
- kykyyn kuunnella
- ihmisten jaksamiseen

- ihmisiin yksilöinä

Russel-Jonesilla on lista muutosjohtajalle vastarinnan käsittelyyn. Kun vertaa listoja keskenään voi nähdä yhtäläisyyden.

- ihmiset otetaan mukaan muutokseen. Konnunsuon henkilökunta ei koe, että heitä olisi muutokseen valmisteluun otettu mukaan.
- ihmisiä koulutetaan ja valmennetaan. Valmennusta ei ole ollut. Tai se on ollut vääräaikaista eli liian myöhään.
- muutos selitetään helposti ymmärrettävällä tavalla.
- kehitetään yhteinen näkemys ja yhteishenki.
- selitetään syyt. Konnunsuolaiset eivät ole ymmärtäneet syitä. Joten sitoutuminen muutokseen voi olla vaikeaa.
- otetaan sidosryhmien huolet huomioon
- ennen kaikkea hoidetaan viestintä hyvin. Viestintä kokonaisuudessaan koettiin epämääräiseksi ja vaikeaksi ymmärtää. Se on koettu vääräaikaiseksi. Avoimuuden puute on vähentänyt sen uskottavuutta.

Tukitoimien osalta ihmiset kaipasivat osittain samoja asioita kuin johtamisessakin Kykyä ottaa ihmiset huomioon yksilöinä mainittiin monta kertaa. Suunnitelmallisuutta, sekä oikea aikaisuutta kaivattiin, jotta tulisi turvallinen tunne tehdä muutosta. Aitoon kuunteluun ihmiset kokivat tarvetta tilanteen hoitamiseksi. Kaiken kaikkiaan ihmisen näkeminen ja kuunteleminen koettiin tärkeäksi.

9. KEHTITYSEHDOTUKSET JA OMAT ”HAJATELMAT”

Kehitysehdotukseni sopivat kaikkeen muutosjohtamiseen, vaikka työni käsittelee tiettyä muutostilannetta ja sen johtamista. Rikosseuraamusvirasto on esittänyt motokseen: ”yhtenäinen, vaikuttava ja hyvinvoiva”. Kuitenkin henkilöstö muutostilanteessa ei koe asioiden näin tapahtuneen. Johtajien tulisikin tehdä niin kuin julistaa. Uskottavuuden kannalta se johtaisi parempiin tuloksiin. Julkisuus kuva on tärkeä, mutta sen tulee perustua todellisuuteen. Valheella on yleensä lyhyet jäljet.

Muutos lähtee visiosta. Vision toteuttaminen lähtee hyvistä suunnitelmista, aikatauluista ja vastuu henkilöistä. Muutostilanteissa on erittäin tärkeää ottaa ihmiset mukaan muutokseen varhaisessa vaiheessa. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista. Oman näkemykseni mukaan, jos organisaatio huolehtii työntekijöistään jo lähtökohtaisesti, muutokset otetaan myönteisemmin vastaan. Tiedottamista tulee tehdä koko muutosprosessin ajan. Sen tulee olla oikea-aikaista, selkokielistä ja rehellistä. Avoimuus ja rehellisyys ovat muutosjohtamisessa avain asemassa. Ihmisten turvallisuuden tunnetta lisää tuntemus, että tietoa asioista tulee jo ennen kuin ennättää kysyä.

Ihmiset ovat tuntevia olentoja ja reagoivat asioihin ensin tunteella. Tunnereaktioihin tulee varautua ja niiden huomioon ottaminen tapahtuu parhaiten kuuntelemalla ja avoimesti keskustelemalla. Muutokseen on yleensä syy ja sillä on tavoitteet. Muutos tulee perustella ihmisille huolellisesti. Muutosvastarinta tulee ottaa huomioon. Voihan olla niin, että muutokseen kohdistuva kritiikki saa muutoksen tekijöiden silmät aukeamaan ja kenties tässä vaiheessa huomaamaan, että nyt menee metsään. Voidaan muuttaa suunnitelmia tai luopua niistä kokonaan. Väärässä oleminen ei ole helppoa, ei edes suurille johtajille. Kuitenkin kun reilusti myöntää virheensä, osoittaa inhimillisyytensä ja saa osakseen alaitensa luottamuksen. Esimiesten ja johtajien esimerkki on muutostilanteissa välttämätöntä. Johtajien tulee tehdä niin kuin julistaa. Ristiriitaiset puheet ja teot, aiheuttavat hämmennystä alaisissa.

Muutostilanteissa tulee kaikissa vaiheissa huolehtia työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan. Suurissa organisaatiomuutoksissa, jotka vaikuttavat ihmisten arkielämään, on kyettävä huolehtimaan ihmisistä ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Kun tästä asiasta huolehditaan kunnolla, se vaikuttaa erittäin moneen asiaan. Ihmiset sitoutuvat toimintaan paremmin, vaikka joutuisivatkin vaihtamaan työpaikkaa. Se antaa organisaatiosta positiivisen kuvan julkisuuteen, mikä myös kestää tarkastelun. Mikäli suuria muutoksia joudutaan tekemään lisää, työntekijät luottavat organisaatioon ja muutos on helpompi toteuttaa.

Tyytyväinen työntekijä johtaa tyytyväiseen asiakkaaseen, mikä puolestaan johtaa automaattisesti tulokseen. Toivoisin kaikkien organisaatioiden ymmärtävän tämän yksinkertaisen yhtälön. Sillä pääsee oikeasti pitkälle. Ihmiset ja yksilöt tekevät organisaatiossa kuitenkin työt. Pidetään heistä huolta.

Suoraan työntekijöiltä tulleet kehitysehdotukset johdolle luettelin jo tutkimustuloksissa. Niihin toivon johdon kiinnittävän huomiota. Useimmat niistä ovat pienellä vaivalla toteutettavissa. Ne maksavat itsensä takaisin.

Itselleni jäi vielä sellainen haave, että joskus voisin haastatella näitä samoja ihmisiä vaikka kolmen, neljän vuoden kuluttua. Olisi kiva tietää miten heidän kohdallaan tilanne eteni ja mitä he ajattelevat tilanteesta nyt. Aika näyttää kuinka meidän kaikkien käy.

LÄHTEET

Arikoski J. & Sallinen M. 2007: Vastarinnasta vastarannalle - johda muutosta taitavasti. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy

Aro A. 2002: Yritän vain hoitaa omat tehtäväni. Helsinki. Edita Prima Oy

Eskola J. - Suoranta J. 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Erämetsä T. 2003: Myönteinen muutos. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy

Heikkilä T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki Edita Prima

Heinonen J. & Järvinen A. 1997 : Henkilöstö asiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu otavan kirjapaino

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2008: Tutki ja kirjoita. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hirsjärvi S. ja Hurme H. 2000: Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki yliopistopaino

Kortetjärvi-Nurmi S. ,Kuronen M-L., Ollikainen M, 2002: Yrityksen viestintä. Helsinki Edita

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lehtonen J. 1999: Kriisiviestintä. Vaasa Ykkös-offset.

Metsämuuronen J. 2005: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Helsinki international methelp

Numelin T. 2007: Keskusteleva esimiestyö opitaan kokemuksesta. Juva WS Bookwell Oy

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Russell-Jones N. 2000: Muutosjohtaminen. Suomeksi toimittanut Matti Karhu, Inforviestintä.

Salminen J. 2001: Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki Kauppakaari

Sundvik L. 2006. Toimiva työyhteisö - Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.

Valpola A. 2004: Organisaatiot yhteen - muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö

Vuori P. 1993: Konnunsuon vankilan historia; Konnunsuon 75-vuotisjuhlakirja. Imatra. Oy Ylä-Vuoksi

NETTILÄHTEET

www.rikosseuraamus.fi

<http://oiva.om.fi/uploads/31w9l3gliru6h.doc>

LIITTEET:

Liite 1: Sopimus opinnäytetyöstä

Liite 2: Teemahaastattelu lomake

KAAVIOT:

Kaavio1: Rikosseuraamusalan organisaatio

Kaavio2: Aluevankilat

Kaavio3: Viisi tekijää muutoksen onnistumiseen

Kaavio4: Maslow´n tarvehierarkia

Kaavio5: Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot

LIITE1:



SOPIMUS OPINNÄYTETYÖSTÄ

1. SOPIJAPUOLET JA YHTEYSTIEDOT

- 1.1 Opinnäytetyön toimeksiantaja (organisaatio) ja yhteystiedot
Konnunsuon vankila; Läkäntie 53; 54190 KONNUNSUO
- 1.2 Työelämän ohjaaja ja yhteystiedot
Johtaja Lea Lehtonen; GSM ;lea.lehtonen@om.fi
- 1.3 Opinnäytetyön tekijä(t) ja yhteystiedot
Sosionomiopiskelija Henna Surakka; GSM 050 593 7798; henna.surakka@om.fi

2. OPINNÄYTETYÖ

- 2.1 Opinnäytetyön nimi
Case- Konnunsuo - ihmisten kokemukset muutosjohtamisesta lakkauttamispäätöksen jälkeen

- 2.2 Kuvaus opinnäytetyöstä (tavoite, toteutustapa jne.)

Tavoite: Tuoda muutostilanteessa ihmisten kokemukset näkyviksi.

Toteutustapa: Teema-haastattelut

Aikataulu

Materiaalin keruu helmi- maaliskuu 2009 loppuun menessä

Teoreettinen viitekehys pääosin koossa maaliskuussa 2009

Materiaalin analyysi valmis huhtikuu 2009

Rakenteen lopullinen hahmotus ja kirjallisen asun viimeistely huhtikuu 2009

- 2.3 Miten tuloksia tullaan hyödyntämään

Tuiveena ihmisten parempi huomioon ottaminen suurissa muutostilanteissa. Tuoda esiin asioita, joita ihmiset todellisuudessa tuntisivat kaipaavansa muutostilanteissa.

3. VASTIKE

- Opiskelija tekee opinnäytetyön virkатыönä tai osana työtehtäviään
- Toimeksiantaja maksaa opiskelijalle
- Toimeksiantaja osallistuu postitus-, monistus- ym. kuluihin. Miten?

4. TYÖELÄMÄN OHJAAJAN VASTUUT

4.1 Toimeksiantaja

Järjestää puitteet ja mahdollisuuden tehdä virkатыönä opinnäytetyöhön liittyviä selvityksiä; sallii pääsyn tarvittaviin tiedostoihin huomioon ottaen voimassa olevat säädökset, määräykset ja ohjeet

4.2 Miten työelämän ohjaaja osallistuu opinnäytetyön ohjaamiseen, missä vaiheessa,

Jatkuvalle ohjauksella, keskustelulla, huomioilla työn edetessä

4.3 Miten työelämän ohjaaja arvioi opinnäytetyön hyödyllisyyttä

Seuraa työn etenemistä ja antaa tarvittaessa ohjeita, vinkkejä ja tukea työn valmistumiseen.

5. OPISKELIJAN VASTUUT

5.1 Opiskelija sitoutuu toimimaan tutkimus- ja ammattieettisten periaatteiden mukaisesti.

5.2 Opiskelija sitoutuu pitämään luottamuksellisina sellaiset saamansa tiedot, asiakirjat ja aineistot, jotka on määritelty salassapidettäväksi tai jotka pitää niiden luonteen ja niihin liittyvän ilmeisen salassapito-intressin vuoksi ymmärtää luottamuksellisiksi.

5.3 Opiskelijan muut vastuut

Tavanomaiset virkavastuuseen kuuluvat asiat

6. OIKEUDET TULOS- JA TAUSTA-AINEISTOON

6.1 Kenellä on omistusoikeus syntyvään tulosaineistoon (raportit, materiaalit)

Tulokset ovat kaikkien hyödynnettävissä, mutta tausta-aineisto on luottamuksellista siltä osin ettei haastateltavien henkilöllisyys tule julki lopputyössä.

6.2 Kenellä on oikeus käyttää aineistoa omassa tutkimus- ja kehitystyössään ja liiketoiminnassaan

Aineisto on käytettävissä julkisen tutkimuksen ehdoin.

7. LISÄEHDOT

8. SOPIMUKSEN VOIMASSAOLO

Tämä sopimus on voimassa määräaikaisena ja päättyy ilman erillistä irtisanomista, kun toimeksianto on sovitusti tehty.

Tätä sopimusta on tehty kaksi samanlaista kappaletta, yksi kummallekin sopijapuolelle.

Konnunsuo, 13.02.2009

Henna Surakka

Lea Lehtonen

LIITE 2:

Teemahaastattelu - kysymysrunko

Henna Surakka

Teema: taustatiedot

Ikä:

palveluvuosien määrä:

virkasuhteen laatu: vakituinen/määräaikainen

Ihmisten tunnistettavuuden välttämiseksi he ovat haastateltavat A, B, C jne.

Haastateltavat on valittu kaikilta sektoreilta ja ovat miehiä ja naisia.

1. Mitä ymmärrät sanan muutos tarkoittavan työyhteisössäsi?

2. Mikä seuraavista aiheuttaa mielestäsi eniten muutosta työyhteisössäsi:

- a) Rikosseuraamusviraston linjaukset ja projektit
- b) Lainsäädännön muutokset (uusien säädösten omaksuminen ja opetteleminen)
- c) Tuottavuusohjelma, poliittinen päätöksen teko

TEEMA 2: Tunnereaktiot muutosten seurauksena

1. Kuvaile tunnereaktioitasi kuullessasi 21.1 päätöksen Konnunsuon lakkauttamisesta.

Tunsitko itsesi: Pelkäsitkö, että:

- a) lamaantuneeksi a) menetät työpaikkasi
- b) turhautuneeksi b) menetät työkaverisi?
- c) pätemättömäksi
- d) väliaikaisesti masentuneeksi
- e) muita tuntemuksia, mitä?

Tuntuiko sinusta:

- a) tilanne epätodelliselta
- b) tilanne epäoikeudenmukaiselta
- c) että haluat pitää kiinni vanhasta ja turvallisesta
- d) että pystyit keskustelemaan asiasta muiden kanssa
- e) että sait tukea muilta
- f) muita tuntemuksia, mitä?

2. Kuvaile tunnereaktioitasi:

- a) parin viikon päästä
- b) kuukauden päästä siitä, kun olit ensimmäisen kerran kuullut Konnunsuon lakkauttamisesta?

TEEMA 3: Suhtautuminen muutokseen.

1. Oletko kokenut hyväksyväsi jatkuvat muutokset työyhteisössäsi? Miksi?
2. Koetko muutoksista olevan hyötyä itsellesi? Millä tavalla?
3. Onko sinulla halu kokeilla uusia tehtäviä, haasteita ja toimenkuvia, joita muutokset tuovat tullessaan? Suhtaudutko niihin uteliaasti?
4. Pelkäätkö muutoksia työyhteisössäsi? Miksi?
5. Oletko kyllästynyt jatkuviin muutoksiin työyhteisössäsi? Miksi?

TEEMA 4: Muutosten johtaminen

1. Oletko sisäistänyt jatkuvien muutosten syyt ja tarkoituksen? Jos et, miksi?
2. Ovatko rikosseuraamusalan tulevaisuuden tavoitteet sinulle selkeitä? Jos eivät, miksi?
3. Tiedotetaanko muutoksista tarpeeksi? Jos ei, miten sitä voidaan parantaa?
4. Onko tiedottaminen ja viestintä avointa?
5. Mitä kanavia tiedottamiseen käytetään?
6. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi? Millaista se on? Millaista sen tulisi olla?
7. Oletko itse voinut vaikuttaa omilla ideoillasi tai työlläsi muutosten suuntaan?
8. Motivoidutko tavoitteista? Jos kyllä, milloin motivoidut kaikista eniten?
9. Mihin asioihin erityisesti johdon tulisi kiinnittää huomiota muutostilanteissa?
10. Muita mietteitä ja ajatuksia tilanteesta?

Teema 5: tukitoimet

1. Millaisia tukitoimia olet kokenut saaneesi? Jos et ole mistä luulet sen johtuvan?
2. Mitä tukitoimia tuntisit kaipaavasi tässä tilanteessa?
3. Haluaisitko henkilökohtaista neuvontaa, kirjallista viestintää, molempia? Miksi?
4. Onko tukitoimissa otettu huomioon henkilökohtaiset ja yksilölliset tarpeet? Jos niin miten /jos ei niin mistä luulet sen johtuvan?