

MUUTOSJOHTAMINEN
ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMISSÄ

Case Kiipulasäätiö



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki 8.9.2009

Pirjo Alijärvi





OPINNÄYT

ETYÖ

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Visamäki

13100 Hämeenlinna

Työn nimi Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä

Case Kiipulasäätio

Tekijä Pirjo Alijärvi

Ohjaava opettaja Heidi Ahokallio- Leppälä

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä



VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Pirjo Alijärvi

Vuosi 2009

Työn nimi

Muutosjohtaminen organisaatioiden yhdistymisessä

Työn säilytyspaikka HAMK, Visamäki

TIIVISTELMÄ

Kiipulasäätiö ja Perttulan erityisammattikoulun organisaatioiden yhdistyminen lähti liikkeelle opetusministeriön nk. siirtohankkeesta. Siirtohankkeen tavoitteena oli siirtää valtion erityisammattikoulut yksityisille ylläpitäjille.

Opinnäytetyössä on tutkittu muutoksen toteuttamista yhdistymisprosessin aikana hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstön näkökulmasta. Työssä sovellettiin de Wootin muutoksen systemaattisen prosessin teoriaa, joka perustuu neljän elementin toteuttamiseen onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Tutkimuksen aineisto kerättiin kahdella, eri aikoina ja eri menetelmillä toteutetulla kyselyillä, yhdistymisprosessin aikana syntyneistä muistioista, organisaation intrassa julkaistuista tiedotteista sekä moodle-oppimisympäristöön tallennetuista asiakirjoista.

Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun yhdistämisen muutosprosessissa onnistuttiin kolmessa elementissä. Muutospaine tunnistettiin ja se johti toimenpiteisiin, organisaatioista löytyi muutospainetta sitoutuneen ja aktiivisen henkilöstön muodossa ja yhdistämistä toteuttamaan perustettu Emmiina – hanke onnistui hallinto- ja tukipalveluiden yhdistymisen luotsaamisessa hyvin. Muutokselta jäi puuttumaan selkeä, yhteinen visio. Muutoksen oikeuttava visio on de Wootin teoriassa kolme uutta elementtiä sitova ja kannattava voima. Erityisesti muutoksen johtamisen näkökulmasta kyky ja mahdollisuus viestiä muutoksen myönteisistä vaikutuksista ja paremmasta tulevaisuudesta ohjaa henkilöstöä myös itsenäisesti liikkumaan tavoitteen suuntaan. Autoritaarisella käskyttämiseen perustu-

valla tai yksityiskohtiin juuttuvalla mikrojohtamisella ei päästä muutosjohtamisessa s amanlaiseen m enestykselliseen uu distamisen toteu ttamiseen kuin visiojohtamisella.

Organisaatiokulttuurin k ehittyminen yhteiseks i kulttuu riksi vie yhdistymisprosessissa pitkän ajan. Yhteisen vision löytämisellä voidaan helpottaa myös yhteisen kulttuurin kehittymistä. Muutosjohtamisen keinoin voidaan välttää kahden erillisen kulttuurin karikot yhden organisaation sisällä.

Avainsanat Muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, organisaatioiden yhdistyminen

Sivut 66 s. + liitteet 13 s.

VISAMÄKI

Entrepreneurship and Business Competence

Author

Pirjo Alijärvi

Year 2009

Subject of Bachelor's thesis

Change Management in Organisation Merger

Archives

HAMK University of Applied Sciences, Visamäki

ABSTRACT

The merger of Kiipula Foundation and Perttula Special Vocational College was launched by the Ministry of Education's transference programme. The aim of the programme was to transfer the maintenance and management of state owned special education colleges to the private sector. This thesis concentrated on change management during such a merger. The change management was observed from the administration and support services personnel angle.

The research is based on de Wit's theory on the systematic process of change which consists of four elements required for a successful change process to take place. The research material was gathered in two separate surveys. In addition to the surveys, team memos, information published in the intranet and documents saved in the moodle environment were utilized as research material.

The change process aiming to merge the administration and support services of Kiipula Foundation and Perttula Special Vocational College was successful in three of de Wit's elements. The change pressure was recognized and it produced activities, there was capacity to carry out the change in the form of committed and active personnel and the Emmiina-project, which was established to execute the merger, succeeded in its efforts. The merger still lacks a clear, mutually accepted vision however, whilst the vision, justifying the overall change, ties up the other three elements and is the carrying force for the whole process. Management's abil-

ity and opportunity to describe the positive impact and the benefits achieved by the change also guides personnel to move independently towards the vision. As a method of managing change, authoritarian management, based as it is on direct orders or micro-management trapped in details, can never attain the same level of success in the reform process as vision management.

It can take a long time for organizational cultures to evolve into one following a merger. However this can be improved through finding a mutually acceptable vision. Utilising the methodology of change management the rifts between two cultures within one organization can be avoided or minimized.

Keywords Change management, organization culture, merger

Pages 66 p. + appendices 13 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimustehtävä ja -kysymykset.....	3
1.3	Tapaustutkimus	3
1.4	Teoreettinen viitekehys	4
2	ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN	5
2.1	Organisaatiokulttuuri	6
2.2	Yksilö ja organisaatio.....	10
2.3	Uuden yhteisen kulttuurin mahdollistaminen	10
2.4	Organisaatiosuunnittelu	11
2.5	Identiteetti	13
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	13
3.1	Muutos	14
3.2	Muutosjohtaminen	14
3.3	Johtamisen haaste.....	15
3.4	Sitoutuminen ja luottamus.....	17
3.5	Viestintä muutoksessa.....	18
3.6	Muutosprosessit	19
3.7	Muutospaineet	19
3.8	Selkeä, yhteinen visio.....	22

3.9	Muutoskapasiteetti	24
3.10	Toteuttamiskelpoiset hankkeet	25
3.11	Onnistunut muutos	27
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	28
4.1	Tutkimuksen aineisto	28
4.2	Tapaustutkimuksen kohdehenkilöstö	29
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	29
4.4	Kohdeorganisaatioiden kuvaukset	30
4.5	Tekijän suhde kohdeorganisaatioon	33
5	CASE KIIPULASÄÄTIÖ	34
5.1	Muutospaine Kiipulan ja Perttulan yhdistymisessä	34
5.2	Valmius muutokseen	35
5.3	Kiipulan ja Perttulan yhdistymisen visio	38
5.4	Muutoskapasiteetin hyödyntäminen yhdistymisessä	45
5.5	Emmiina – hanke muutoksen katalysaattorina	49
5.6	Muutoksen johtaminen ja esimiestyö	55
6	YHTEENVETO JA ARVIOINTI	61
6.1	Muutos hankkeena ja prosessina	61
6.2	Luotettavuus	63
	LÄHTEET	65
LIITE 1	Avoimet haastattelukysymykset	
LIITE 2	Digium - kyselylomake	

1 JOHDANTO

Organisaatioiden yhdistäminen on muutoksena syvälinen. Yhdistyvien organisaatioiden henkilöstö on erilaisten kulttuurien kohtaamisen ja uuden yhteisen kulttuurin rakentamisen haasteen edessä. Sekä mikro- että makrotason muutoksissa koetaan myös helposti epäoikeudenmukaisuutta uusissa tilanteissa ja uuden organisaation ottaessa ensiaskeleita. Oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden kokemukset ovat yhdistymisessä, ja yleisesti myös samoin voimakkaissa muutosprosesseissa, edellytyksenä onnistumiselle.

Muutosjohtamisen osaaminen on yhdistymisen toteuttamisessa avainasia. Vuoro vaikutustaidot ja herkkyys tarttua asioihin oikealla tavalla oikeassa vaiheessa nousevat arvoiksi erilaisten organisaatiokulttuurien yhdistymisessä. Organisaatiokulttuuriset seikat on osattava huomioda, ja niiden perusteella on kyettävä myös päätöksentekoon.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen ohjelman mukaisesti valtio siirsi omistuksiaan ja toimintojaan yksityiselle sektorille. Perttulan erityisammattikoulun siirtyminen Kiiipulasäätiön ylläpitämäksi oli taustasimerkki tavoitteesta, jonka valtioneuvosto oli muotoillut seuraavasti: ”Valtion vuoden 2008 talousarvioehdotuksen mukaan ammattiopistostrategialla pyritään riittävän vahvan rakenteellisen ja taloudellisen perustan muodostumiseen ammatillisen koulutuksen järjestämiselle alueilla ja eri alojen koulutuksessa sekä koulutuksen vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen. Tarkoituksena on tehostaa toimia, joilla vahvistetaan ammatillisen koulutuksen järjestäjäverkon palvelukykyä.” (Hallituksen esitys eduskunnalle. 2008)

Edellä mainitun valtioneuvoston ohjelman mukaisesti opetusministeriö ilmoitti 26.10.2007 päivätyssä tiedotteessaan käynnistävänsä valtion vuoden 2008 talousarvioehdotuksen mukaisesti nk. siirtohankkeen, jonka tavoitteena oli siirtää valtion ammatilliset erityisoppilaitokset ensisijaisesti osaksi muita ammatillisen koulutuksen järjestäjiä 1.1.2009 lukien.

Siirtohanke koskee viittä ammatillista erityisoppilaitosta:

- Kuhankosken erityisammattikoulu, Laukaa
 - ensisijaisesti kehitysvammaiset nuoret ja aikuiset
- Arlainstituutti, Espoo
 - erityisesti heikkonäköisille, sokeille ja kuurosokeille
- Perttulan erityisammattikoulu, Hämeenlinna
 - nuorille ja aikuisille, joilla on kehitysvamma tai laaja-alaisia oppimisvaikeuksia
- Alavuden erityisammattikoulu, Alavus
 - nuorille ja aikuisille, joilla on kehitysvamma tai muu oppimisvaikeus
- Aura-instituutti, Turku
 - erityisesti kuuroille, huonokuuloisille, dysfaatikoille, muille kommunikaatiohäiriöisille sekä kehitysvammaisille.

Opetusministeri Sari Sarkomaa linjasi mahdollisia vastaantavia koulutuksen järjestäjiä. Perttulan erityisammattikoulu puolsi oppilaitoksen yhdistämistä Kiipulasäätiön organisaatioon.

Siirtohankkeen tavoitteena oli muodostaa riittävän vahvoja ja toimintakykyisiä koulutuksen järjestäjäorganisaatioita erityisopetuksen laadun, saatavuuden ja pitkäjänteisen rahoituksen turvaamiseksi. Samalla pyrkimyksenä oli vahvistaa ammatillisten erityisoppilaitosten roolia ammatillisen erityisopetuksen kehittämiseksi, ohjaus- ja tukitehtävissä. Riittävän voimien omaavat ja hyvin verkostoituneet järjestäjät pystyvät tuottamaan monipuolisia ja yksilöllisiä palveluja erilaisten opiskelijoiden tarpeisiin ja tukemaan opettajien ja muun henkilöstön ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä.

Sekä Kiipulan että Perttulan näkökulmasta tärkeintä oli erityisopetuksen koulutustarjonnan varmistaminen ja vahvistaminen alueella ja erityisopetuksen osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen. Kummassakin organisaatiossa on vahvaa ja syvää erityisopetuksen asiantuntijuutta. Aiempaa suurempi ja monialaisempi koulutuksen järjestäjäorganisaatio voi tulevaisuudessa turvata entistä paremmin erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden opetukselliset ja oppimisympäristöihin liittyvät tarpeet.

Perttulalla ja Kiipulalla oli pitkä historia yhteistyön tekijöinä kehittämishankkeissa ja organisaatiot olivat jakaneet arjen asiakastyöhön liittyvää osaamistaan, mikä loi yhdistymiselle hyvän perustan.

Suuret linjat muutokselle liittyivät valtion tuottavuusohjelmaan ja edellä mainittuihin tavoitteisiin makrotasolla. Tapaustutkimuksessa keskityttiin selvittämään miten siirtohanke onnistui käytännössä. Siirtohanke tarkasteltiin paikallisella tasolla muutosjohtamisen henkilöstölähtöisestä näkökulmasta. Miten ja millaisilla menetelmillä organisaatioiden johto toteutti merkittävän muutoksen ja miten siinä onnistuttiin?

1.2 Tutkimustehtävä ja -kysymykset

Muutosjohtaminen ja organisaatioiden yhdistyminen ovat laajoja aiheita. Molemmista aiheista on olemassa aikaisempaa tutkimusta kohtuullisesti, joten tutkimustehtävä voitiin määrittellä aiemman tiedon vertailuun nojaten. Tässä tutkimuksessa muutoksen johtamista organisaatioiden yhdistymisessä tarkastellaan kriittisesti prosessina onnistumisen näkökulmasta. Tutkimuksen toisena tehtävänä on löytää kriittisestä näkökulmasta tarkasteltuna sellaisia keinoja ja menetelmiä, jotka edesauttavat muutoksen johtamista.

Tutkimuksen aihepiirin rajaamiseksi tavoitteet voidaan purkaa kysymyksiksi seuraavasti:

Miten Kiipulan ja Perttulan muutoksen johtaminen onnistui organisaatioiden yhdistymisessä henkilöstön näkökulmasta?

Millaisilla keinoilla muutoksen johtamista voidaan toteuttaa onnistuneesti organisaatioiden yhdistymishankkeessa?

Mitkä seikat tukivat tai estivät yhdistymisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta?

1.3 Tapaustutkimus

Kyseessä on tapaustutkimus, jossa kahden organisaation yhdistymisprosessissa toteutettua muutosjohtamista pyritään käsitteellistämään ja ymmärtämään de Wittin muutoksen systemaattisen prosessiteorian avulla. Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään organisaatioiden yhdistymisen muutosjohtamisen keinoja mahdollisimman hyvin yhtä tapaus kuin tutkimalla. Dyerin ja Wilkins puolustavat tarinoiden kertomista teorian tuottamiseksi. Heidän mukaansa yksittäiset tarinat voivat tuottaa syvää ymmärtämystä, kun puolestaan useista vertailevista tapaustutkimuksista luodut teorat ovat helposti ”ohuita”. (Argyris 2006). Tavoitteena on kuvata mahdollisimman

hyvin kohteena oleva tapaus, jotta aineistoa voisi käyttää myös tulevissa tutkimuksissa. Tavoitteena on koetella de Wootin teoriaa käytännön muutosprosessissa ja tuoda siihen mahdollisesti syvyyttä tapauksen myötä.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehysenä, jota tutkimuksen empiirisessä osassa sovelletaan, on de Wootin muutoksen systemaattinen prosessi. Prosessi muodostuu neljästä keskeisestä elementistä. Teorian pohja-ajatuksena on, että yhden elementin puuttuessa kehitysprosessi joko katkeaa tai epäonnistuu. De Wootin systemaattisen prosessin viitekehystä on Kiipulan ja Perttulan yhteistä muutosprosessia tutkittaessa laajennettu siten, että jokaisen elementin kohdalla on nelikenttäanalyysin avulla syvennetty tutkimaan tämän nimenomaisen muutosprosessin vaikuttavia tekijöitä asianomaisessa elementissä.

Pohja-ajatuksena tälle menettelylle on se, että ei ole todennäköistä, että mikään neljästä elementistä epäonnistuu tai onnistuu täydellisesti. Nelikenttäanalyysillä pyritään löytämään tekijöitä, jotka joko vahvistavat elementin onnistumista tai osoittavat, että juuri näissä seikoissa on muutospohtamisen keinoin parantamisen mahdollisuuksia.

Taulukko 1 De Wootin muutoksen systemaattinen prosessi - malli

Muutospaineet	+	Selkeä yhteinen visio	+	Muutuskapasiteetti	+	Toteuttamiskelpoiset hankkeet	=	Onnistunut muutos
	+	Selkeä yhteinen visio	+	Muutuskapasiteetti	+	Toteuttamiskelpoiset hankkeet	=	Sisällytyksetön/tarpeeton yritys
Muutospaineet	+		+	Muutuskapasiteetti	+	Toteuttamiskelpoiset hankkeet	=	Päämäärätön/hajautunut yritys
Muutospaineet	+	Selkeä yhteinen visio	+		+	Toteuttamiskelpoiset hankkeet	=	Ahdistus, turhautuminen
Muutospaineet	+	Selkeä yhteinen visio	+	Muutuskapasiteetti	+		=	Sattumanvaraiset yritykset

De Wootin (1996) tulkinnan mukaan onnistuneissa muutoksissa tulee toteutua neljä asiaa. Keskeistä on muutospainoiden, selkeän yhteisen vision, muutoskapasiteetin ja toteuttamiskelpoisten hankkeiden olemassaolo.

Muutospaineilla viitataan syihin, joiden takia muutos tehdään. Kiipulasäätiön ja Perttulan tapauksessa muutospaine tulee ulkopuolelta. Siirtyvälle organisaatiolle muutospaine on pakkotilanne ja vastaanottavalle organisaatiolle se voi olla velvoite tai mahdollisuus.

Selkeä ja yhteinen visio tarkoittaa kokonaisnäkemyksiä kohteena olevasta muutoksesta ja sen suunnasta. Organisaatioiden yhdistymisessä kirkkaalla visiolla on vahva merkitys prosessin onnistumisen kannalta. Onko visio kyetty luomaan ja onko se saatu viestittyä ja jalkautettua henkilöstölle? Miksi muutos, yhdistyminen, kannattaa tehdä? Mikä tavoite esimerkiksi organisaatioiden yhdistymisellä on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? Ketkä hyötyvät muutoksesta?

Muutoskapasiteetti tarkoittaa toimijoiden kykyä toteuttaa kulloinkin kohteena olevaa asiaa. Muutosprosessissa kohdataan sekä yhdistymisen valmisteluvaiheessa että toteutusvaiheessa lukuisia tilanteita, jotka vaativat johdolta kykyä johtaa ja tehdä päätöksiä ja henkilöstöltä mahdollisuutta ja kykyä vaikuttaa ja luottaa tehtäviin päätöksiin.

Toteuttamiskelpoisten hankkeiden osuus on merkittävä muutoksen toteutuksessa. Toteuttamiskelpoisuus syntyy useista tekijöistä, kuten strategisista valinnoista, hankkeeseen varatuista resursseista ja niiden joustavasta käyttömahdollisuudesta sekä valitusta muutosjohtamisen otteesta. Miten tässä vaiheessa tehdyt ratkaisut vaikuttivat muutoksen johtamiseen ja toteuttamiseen henkilöstön näkökulmasta?

2 ORGANISAATIOIDEN YHDISTYMINEN

Organisaatioiden yhdistymisneuvotteluissa aloitettu integraatiosuunnittelu perustuu vastaanottavan yrityksen ja yhdistyvän yrityksen alustaviin suunnitelmiin ja päätöksiin siitä, mitä yksiköitä ja toimintoja ja millä tavalla, halutaan yhdistää. Kun yhdistyminen tai yrityskauppa on vahvistettu ja omistus siirtynyt, ostetusta tai luovutettavasta yrityksestä saadaan tarkempia tietoja. Näiden tietojen perusteella integraation kattavuutta koskevia päätöksiä voidaan tarkistaa tai muuttaa. Sekä integraation kattavuuteen et-

tä yhdistämisenopeuteen vaikuttavat mm. yritysten taloudellinen tulokset, kilpailutilanne sekä liiketoiminta-alan muutoksenopeus. Mitä laajemmin ja syvemmin toimintoja aiotaan yhdistää, sitä enemmän integrointiprosessi muodostuu ja sitä enemmän se sitoo henkilöstöresursseja. Yhdistämisen laajuuden ja syvyyden kasvaessa lisääntyvät myös suunnittelun ja projektijohtamisen tarve. (Erkkilä & Valpola 2005, 14).

Yhdistyminen voi tapahtua *taloudellisen kontrollin tasolla*. Tässä tapauksessa ainoastaan taloushallinnon raportointi sekä tarvittaessa esimerkiksi sähköinen viestintä yhdistetään uuteen emoyhtiöön. Tällainen integrointimalli voidaan valita esimerkiksi ostettaessa myyntiyhtiö uudelta maantieteelliseltä alueelta.

Osittaista yhdistämistä käytetään, kun osa ostetusta liiketoiminnasta sulautetaan ostavaan yritykseen tai sen yksikköön ja osa toiminnasta jatkaa itsenäisenä yrityksenä tai yksikkönä. Yhdistettäviä toimintoja voivat olla esimerkiksi taloushallinto, valmistus tai markkinointi.

Jos kaikki ostetun yrityksen tai organisaation toiminnot yhdistetään osaksi ostetun yrityksen toimintaa, puhutaan *sulauttamisesta*. Ostetun yrityksen tai luovutettavan organisaation henkilöstö jakaantuu ostavan tai vastaanottavan organisaation eri yksiköihin. Ostetun yrityksen vanha yhteinen identiteetti häviää. Muutos koskee myös osittain henkilöstöä. Yhdistettyihin yksiköihin muodostuvat uudet yhteiset toimintatavat ja toimintakulttuuri.

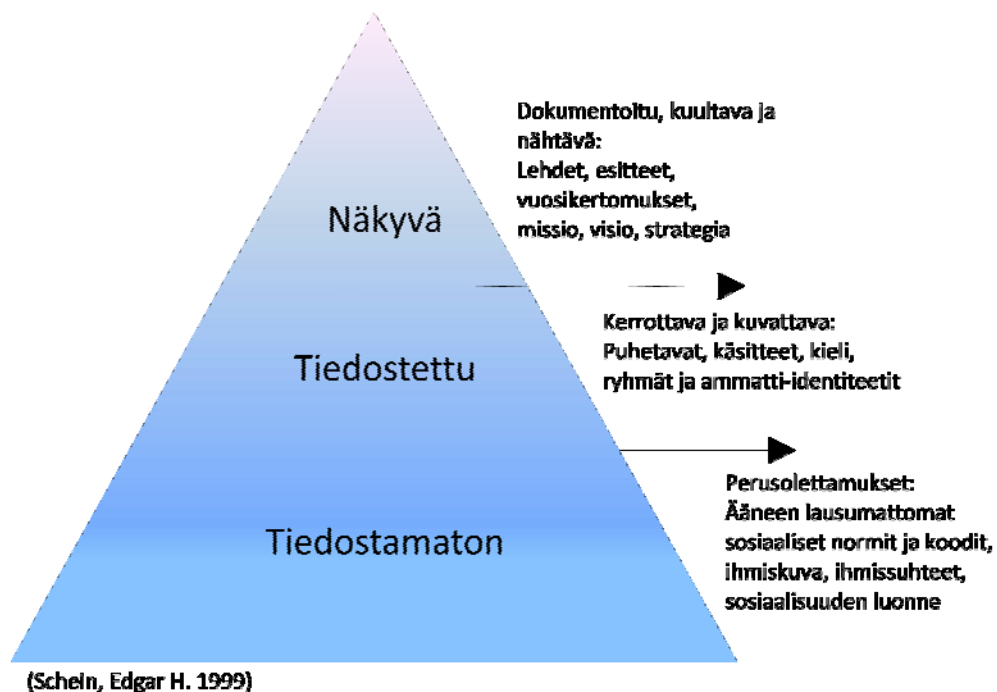
Kahdesta tai useammasta yrityksestä tai organisaatiosta *muodostetaan uusi yksikkö tai yritys*. Uuden yrityksen strategia tarkistetaan yhdistämisen jälkeen, samoin kaikkien toimintojen tavoitteet ja prosessit sekä tarvittava osaaminen ja henkilömäärät. Yhdistämisen kattaa kaikki yrityksen osa-alueet. Asiakassuhteiden ja olemassa olevan liiketoiminnan häiriintymätön jatkuminen vaativat erityistä huomiota. (Erkkilä & Valpola 2005, 14).

2.1 Organisaatiokulttuuri

Kulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Se kykenee oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin ulkoisen adaptaation ja sisäisen integraation kautta. Oikea kulttuuri on jo ehtinyt osoittautua riittävästi hyvin toimivaksi ollakseen päteväksi tunnustettu. Se sisältyy myös ryhmän uusille jäsenille annettavaan opetukseen siitä, miten kohdata, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät pulmat ja haasteet. (Mattila 2007, 34 - 35).

Kulttuuria on pyritty määrittelemään pitkään ja yllä oleva on varsin yleinen määritelmä asialle, mutta kuten Mattila toteaa kirjassaan, se pätee hyvin myös organisaatiokulttuurin määritelmänä. Organisaatiossakin on kyse ihmisyhteisöstä, joka joutuu jatkuvasti vuorovaikutukseen sekä rakenteellisten että sosiaalisten ympäristötekijöiden kanssa.

Kulttuuria voi tarkastella erilaisina osina kuviossa 1 esitetyn Edgar Scheinin jäävuorimallin pohjalta.



Kuvio 1 Scheinin jäävuorimalli organisaatiokulttuurista

Näkyvä ja yhteisesti hyväksytty osa on vain kapea huippu ja pääosin johdon kontrolloimaa. Sen alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa-alue. Alinna ja leveimpänä pohjalla on tiedostamattoman kulttuurin alue. Sitä on vaikea kuvata ja näkyväksi se tulee vain ajoittain säädellään ilmiöitä ja käyttäytymistä sekä kahden ylemmän alueen toteutumista.

Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. Kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan taas este ja vaikeasti tavoitettava kohde. Scheinin mukaan kulttuuristen tekijöiden epäsuhtaisuus on muutoksen potentiaalisena riski-

nä yhtä m erkittävä kuin taloudellise t tai m arkkinoiden yhteensopim atto-
muuteen liittyvät tekijät. (Mattila 2007, 35 - 36).

Organisaatiomuutoksen syitä ja tyyp pejä voidaan hahm ottaa kahden teki-
jän näkökulmasta. Nämä ovat organisaation strategisen suunnan selkeys ja
organisaation uudistushalukkuus. Alla olevassa kuviossa kaksi esitetään
näiden ulottuvuuksien avulla m ääritellyt neljä organi saatiomuutoksen
tyyppiä.

Kuvio 2 Organisaatiomuutoksien erilaisia tyypejä

Kiehuntatilassa olevassa organisaatiossa on runsaasti uudistumishalua, mutta näkökulmat siitä, mihin suuntaan ja millä menetelmillä uudistumista tulisi toteuttaa, eroavat toisistaan. Organisaatio voi ajautua kiehuntatilaan kovin erilaisista syistä. Yksi syy voi olla se, että organisaatioon on tullut uusi johtaja organisaation ulkopuolelta ja hän haluaisi uudistaa toimintoja ja onkin saanut mukaansa jokseenkin kaikki organisaation palveluksessa olevat henkilöt, koska he ovat kokeneet aikaisemman tilanteen epätydyttäväksi. Toinen syy voi olla pyrkimys pois pysähtyneisyyden tilasta, mikä nostaa ihmisten pyrkimyksiä uudistaa toimintoja. Mikäli uudistavia toimenpiteitä ei kyetä toteuttamaan taitavasti, saattaa ajautua erilaisten näkökulmien keskinäisen kilpailun areenalle. Kolmas syy voi olla se, että organisaation johtoon on tullut useita narsistisen persoonallisuuden omaavia henkilöitä, jotka kaikki haluaisivat näyttää omaa suuruuttaan organisaation kautta. Neljäntenä syynä kiehuntatilaan ajautumiseen voi olla organisaation vähittäinen kasvu, jonka seurauksena organisaation johtamisjärjestelmät ovat järeneet ja likehittyneeseen tilaan. Tämän seurauksena kaaos ja vähitellen yhä lisää tilaa järjestykseltä kaaoksen ja järjestyksen välille ei ajan myötä enää löydy tasapainoa. Organisaatio ei pääse niin sanotusti kuilun reunalle eli luovan kehittymisen tilaan, jossa järjestys ja kaaos tasapainoilevat sopivasti keskenään (ks. Aula 2002). (Juuti & Virtanen 2009, 25)

Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio on luiskahtanut järjestyksen ja kaaoksen välissä olevalta kuilun reunalta kuiluun. Pysähtyneisyyden tilassa oleva organisaatio kärsii epäluottamuksesta, syyttelyistä ja ristiriidoista. Johtaminen on autoritaarista ja käskyttävää, sillä muunlaisella johtamisella ei tunnu olevan mitäänlaista vastakaikua organisaatiossa. Lepokitkan tilassa oleva organisaatio omaa näkemyksen siitä, millaiseksi tulisi kehittyä, mutta jossa ei ole yhteistä tahtoa uudistumiselle. Lepokitkassa olevalla organisaatiolle on tyypillistä, että siellä on yleisesti hahmotettu selkeä kehittymisen suunta, mutta tästä huolimatta, syytä tai toisesta, ei päästä liikkeelle. Organisaatio voi ajautua monista syistä lepokitkatilaan, esimerkiksi pettymykset aikaisemmissa kehittymispyrkimyksissä ovat voineet johtaa muutoshaluttomuuteen.

Hyvin menestyvä organisaatio voi unohtaa jatkuvan kehittämisen merkityksen eli organisaatio mieleltään olevansa huippuorganisaatio ja tuloksetkin ovat olleet perinteisesti hyviä, mutta juuri tämä aikaisempi menestys on sokaissut organisaation palveluksessa olevat henkilöt ja on alkanut taantuminen. Huippusuoritukseen yltävissä flow-organisaatioissa yhdistyvät vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Parhaimmillaan kyse on ihannetilanteesta, jossa organisaation itseohjautuvasti toteuttaa omaa tahtotilaansa, johon organisaation jäsenet laajasti sitoutuvat. Tätä tilaa voidaan kuvata kollektiiviseksi virtaukseksi, flow'ksi, joka

saa aikaan omien rajojen ylittämistä ja ajan sekä paikan tajuun katoamista (Csikszentmihalyi, 1990,1996). (Juuti & Virtanen 2009, 27)

2.2 Yksilö ja organisaatio

Schein (1965, s. 11) katsoo ihmisen ja organisaation välisen suhteen perustuvan psykologiseen sopimukseen, joka pohjautuu organisaation ja sen jäsenen odotuksiin toistensa suhteen. Nämä odotukset koskevat paitsi työsuorituksia ja niistä saatavaa palkkaa, myös velvollisuuksia, oikeuksia ja erioikeuksia. Organisaatio mielessä – ajattelu painottaa yksilön ja yhteisön välisen suhteen kiinteyttä. Eri yksilöt hahmottavat organisaation eri tavoin. (Talja 2006, 56–57)

Vaikka monet yritykset julistavatkin ihmisten olevan niiden tärkein pääoma, Gratton (2000) toteaa, että vain melko harvoin organisaatioissa työskentelevät ihmiset tuntevat tulewansa kohdelluiksi sellaisina. Organisaatiot sinänsä eivät tee mitään, vaan kuten Gratton (2000, s. 3) toteaa, ovat yritykset aina luoneet menestyksensä ihmisten avulla. Organisaation päämäärät ja tavoitteet määräytyvät ja muotoutuvat viime kädessä aina jonkun yksilön aktiviteettien pohjalta hänen käynnistäessään kollektiivista toimintaa. (Talja 2006, 56–57)

2.3 Uuden yhteisen kulttuurin mahdollistaminen

Uudessa yhdistyneessä organisaatiossa kulttuuri pitää luoda ja omaksua uudelleen yhteisenä. Yhdistymisen eri tilanteissa on tärkeää tunnistaa erilaisia mahdollisuuksia symboliikka ja seremoniat tarjoavat voimakkaiseen, sitouttavaan viestintään. Organisaatioiden siirtymää uuteen vaiheeseen konkretisoiva juhla tai uuden yhteisen ilmeen julkistaminen antavat muutokselle myönteisen hengen.

Erityisesti henkilöstökysymykset korostuvat yhdistymis- ja rakennejärjestelytilanteissa. Uusia tehtäväkokonaisuuksia syntyy ja henkilöstöä pyritään sijoittamaan eri toimintoihin. Henkilöstön sijoittumisprosessin oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Sen onnistuminen tai epäonnistuminen leimaa pitkäksi ajaksi yhdistyneen organisaation ilmapiiriä.

Eri kulttuureissa nimikkeillä ja hierarkialla on vaihtelevat merkitykset. Sijoittumisprosessissa on olennaista välttää jumiutumista raportointisuhteisiin ja kiinnittää sen sijaan huomio tehtäväsisältöihin. Usein nimikkeet ja

organisaatiokaavio voidaankin ratkaista vasta sitten, kun osaamiset, vastuut, kiinnostukset ja tehtävät ovat selvillä. Mattilan mukaan keskijohto ja esimiehet ovat muutoksen avaintoimijoita. Organisaatioiden väliportaissa toimiva, muutokselle kriittisen tärkeä keskijohto on erityisesti laman jälkimainingeissa hävinnyt lähes kokonaan. Tämä on näyttäytynyt mm. raportoivien alaisten määrän moninkertaistumisena. (Mattila 2007, 218 – 221)

2.4 Organisaatiosuunnittelu

Integroidussa organisaatiossa työskentelivät ihmiset pysyvät aidosti keskittymään työhönsä vasta, kun uusi organisaatio on luotu. Tutkimuksissa on todettu, että 100 päivää on raja, jonka ihmiset pystyvät elämään epätoivoisuudessa. Monissa yrityksissä, mm. liiketoiminnasta tai kilpailutilanteesta johtuen tämä aika voi olla merkittävästi lyhyempi. (Erkkilä & Valpola 2005, 32).

Jatkuvassa muutoksessa, tai useita suuria muutoksia kokeneessa organisaatiossa esimiestyö kärsii, etenkin jos esimies-alaissuhteet muuttuvat alituisesti. Johtaminen sekä erityisesti muutoksen johtaminen edellyttää vankkaa ihmisten ja heidän työhistoriansa tuntemista.

Kun organisaatorakenne muuttuu jatkuvasti, esimiehet eivät ehdi tutustumaan työntekijöihinsä ja esimiestyöstä tulee lyhytjänteistä. Useissa organisaatioissa esimiesten arvo työntekijöiden silmissä on laskenut vaarallisen alaspäin. Henkilöstö ei tietäisi mihin se esimiehiä tarvitsee, kun esimies ei kuitenkaan ehdi perehtymään työntekijöidensä osaamiseen saati persooniin, ennen kuin hänet vaihdetaan toiseen. Esimies on kuitenkin tärkeä muutoksen sujumisen kannalta. Ilman jämäkkää ja pitkäjänteistä esimiestyötä muutostilanteessa ryhmä päättyy turhan usein vanhoihin hyväksyttävyyksiin malleihin ja tapoihin tehdä työtä. (Arikoski & Sallinen 2008, 95)

OCB eli *Organizational Citizen Behaviour* – käsite kuvaa ihmisen luontaista sitoutumista omaan organisaatioonsa. Ihmiset haluavat luonnostaan toimia organisaationsa hyväksi, eikä mikään organisaatio olisi menestyksellinen ilman tätä ilmiötä. Leidenin yliopistossa toimiva tohtori Ferry Koster määrittelee artikkelissaan OCB-käsitteen seuraavasti:

”Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization. By discretionary, we mean that the behavior is not an enforceable requirement of the role or job description,

that is, the clearly specifiable terms of the person's employment contract with the organization; the behavior is rather a matter of personal choice, such that the omission is not generally understood as punishable." (Koster & Sanders 2006, 5)

Lyhyesti tiivistettynä siis useimmat ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja viihtyvät, kunhan saavat itse vaikuttaa työhönsä ja yksikkönsä menestykseen.

Kurt Lewin (1890 - 1947) oli viime vuosisadan kuuluisimpia psykologeja, joka tutki organisaatiokäyttäytymistä. Lewin ei tyytynyt silloiseen psykologiaan, vaan halusi tuoden sen osaksi käytännön työelämää. Lewin vastusti taylorismin tapaa pyrkiä luomaan kapea-alaisia työtehtäviä. Hänen mukaansa työllä oli ihmisen elämälle arvo ja työ antoi merkityksen ihmisen elämälle. Siksi työntekijät halusivat työskennellä sisällöltään rikkaissa ja laajoissa tehtävissä. Lewinin tekemistä kokeista kaksi on erityisen relevantteja organisaation kehittämisen syntyyn.

Ensimmäisessä kokeessa Lewinille annettiin tehtäväksi tutkia keinoja, joilla la perheet siirtyisivät käyttämään terveellisiä ruokailutottumuksia. Lewinin mielestä perheenemännät olivat perheensä ruokailun avainhenkilöitä. Hän muodosti kaksi ryhmää, joilla molemmissa oli tavallisia amerikkalaisia perheenäitejä. Toiselle ryhmälle asiantuntijat luennoivat ja antoivat tietoa ruoasta ja sen terveellisyydestä. Verrokkiryhmälle Lewin antoi tietoja ruokailun terveellisyydestä, mutta tämän lisäksi hän pyysi ryhmän jäseniä keskustelemaan keskenään siitä, kuinka ruokailun terveellisyyttä voi kehittää. Ryhmä, joka keskusteli ruokailutottumusten muuttamisesta terveellisemmiksi, muutti käyttäytymistään. Lewin päättelikin, ettei käyttäytymisen muutos pelkän tiedon perusteella. Käyttäytymisen muutos on todennäköistä silloin, kun ihmiset osallistuvat ongelman analysointiin ja ratkaisuun. Tämä periaate on säilynyt sellaisenaan keskeisenä organisaation kehittämisen ja myös muutosjohtamisen periaatteena.

Toisen Lewinin tekemän kokeen vaikutus oli dramaattinen. Vuonna 1946 Lewiniä pyydettiin kouluttamaan johtajia vastustamaan rotuun ja uskoon liittyviä ennakkoluuloja. Lewin suunnitteli oppilaidensa kanssa koulutustapahtuman, jossa oli oppilaiden ja kouluttajien lisäksi tutkijoita, jotka seurasivat koulutustapahtumaa ja tekivät muistiinpanoja ihmisten käyttäytymisestä. Tutkijat ja kouluttajat pitivät keskenään joka ilta kokouksen, jossa he kävivät lävitse päivän tapahtumia. Eräänä ilta, sattumalta, eräs opiskelija tuli mukaan kokoukseen. Opiskelijan, opettajien ja tutkijoiden välille syntyi vilkas dialogi. Myönteisen kokemuksen seurauksena seuraavina iltoina yhä uusia opiskelijoita liittyi mukaan kokoukseen. Kokouksissa, joissa käsiteltiin tutkijoiden havaintoja opiskelijoiden käyttäytymisestä, oli suunnaton määrä energiaa. Näin oli sattumalta syntynyt palautteeksi

kutsuttu prosessi, jolla oli suunnaton merkitys organisaation kehittämisen synnylle. Myös palauteprosessi on säilynyt sekä organisaation kehittämisen että muutoksen johtamisen keskiössä aina meidän päiviimme asti. (Juuti & Virtanen 2009, 37 – 38)

2.5 Identiteetti

Ryhmät, joihin ihminen kuuluu, muovaavat hänen identiteettiään (esim. Ashforth & Mael 1989). Ryhmässä vallitseva konsensus johtaa ryhmäajatteluun, jolla voi olla myös haitallisia seurauksia ajattelun kapealaistuesssa. Identiteetin muodostumiseen vaikuttavat paitsi työhön liittyvät ryhmät, myös kaikki muut verkostot, joihin ihminen kuuluu. Organisaatiokäyttäytyminen on huomattavassa määrin organisaatiokulttuurin säätelemää. Ihmisten toimintaa organisaatiossa yhtenäistävät sekä rajatun toimintatapojen valikon tarjoava kulttuuri että ammatilliset ja teknologiset sidonnaisuudet. Beckhard (Talja, s. 58 viitaten Beckhard 1969) toteaa, että professionaalisuuden nousun myötä organisaatiossa työskentelevät identifioituvat enemmän ammattikuntaansa kuin työnantajaorganisaatioonsa. Joidenkin näkemysten mukaan ammattimaisuus voi olla jopa haitta ihmisen ”kiintyessä liiaksi” työhönsä, mikä alentaa hänen valmiuttaan nopeisiin muutoksiin.

Giddens (Talja, s. 58 viitaten Giddens 1984) näkee ihmisen tietävänä (knowledgeable) toimijana, jonka toimintaa säätelee käytännöllinen tietoisuus arjen toimintaan liittyvistä syistä ja seurauksista. Tämä tietoisuus on toisaalta tiedostamattomien tekijöiden ja toisaalta huomioimatta jääneiden syiden ja tahattomien seurausten rajoittamaa. Ihmisen toimintaa yhteisössä säätelevät sosiaalisesti identiteettiin liittyvät normatiivisia oikeuksia, velvollisuuksia ja rangaistuksia kuvaavat roolit. (Talja 2006, 58)

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

”Voit luulla, että muutos vahingoittaa sinua, jolloin vastustat sitä. Tai sitten voit uskoa, että Uuden Juuston löytäminen auttaa sinua, jolloin toivotat muutoksen tervetulleeksi. Kaikki riippuu siitä, mihin päätät uskoa.”

Spencer Johansson

3.1 Muutos

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttamiseen. Muutos ei siis tämmällisen määritelmän mukaan ole esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen. Keskeistä on ihmisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttuminen organisaatiomallin vaihtamisen myötä. Ihmisen täytyy siis hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & al. 2008, 7-14).

Jos muutos-sanaa pitäisi luonnehtia enintään kahdella laatusanalla, absoluuttisuus ja suhteellisuus saattaisivat olla harkitsemisen arvoisia vaihtoehtoja. *Absoluuttisella* tarkoitetaan sitä, ettei muutosta voi estää. Kyse on tavallaan luonnonlaista, eihän me ikään pysähdy. On silti helppo löytää esimerkkejä asioista, jotka vaikuttavat muuttumattomilta. Luonnonlait, kuten esimerkiksi painovoima, eivät muutu. Samoin on esitetty oletus (Mannermaa 2008), etteivät ihmisen äly ja omaksumiskyky ole juurikaan muuttaneet viimeisen 50 vuoden aikana, vaikka yhteiskunta on kehittynyt huomasti.

Työelämässä ja työpaikalla toimimiseen liittyvänä konkreettisena esimerkkinä muutoksen suhteellisuudesta on opiskelun, äitiysloman tai muulla työskentelyn vuoksi jonkin aikaa poissa ollut henkilö, joka palattuaan kommentoi monen asian muuttuneen. Vastaavasti koko ajan työpaikalla olleet työkaverit eivät välttämättä ole muutosta edes huomanneet ja kärkeimmät kyynikot sanovat, etteihän täällä mikään muutu. Tässä on kysymys ennen muuta siitä, että muutokset nähdään ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Muutoksen *suhteellisuus* tarkoittaa nimenomaan sitä, että jollakin jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä jutulta, kun taas jollekin toiselle samainen asia on määrittävä asia, jota pelätään tai josta innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Vastaavasti voidaan ajatella, että jotkut ihmiset karttavat muutosta viimeiseen asti, koska muutos merkitsee riskien realisoitumista. *Muutos ja tuntematon* ovat tällaiselle mielenhorisontille synonyymejä. Toisaalta jotkut ihmiset suorastaan hakeutuvat uusiin tilanteisiin eivätkä ymmärrä tai halua pelätä muutoksia. Tällaiselle mielenhorisontille *muutos ja mahdollisuus* ovat synonyymejä. (Juuti & Virtanen. 2009, 13 - 14)

3.2 Muutosjohtaminen

*”Ihmisen motivaation kannalta on ihan eri juttu väentääkö hän jotain anonyymiä putkea vai tietääkö tekevän sä Helkaman polkupyörää.”
(tehtaanjohtaja, perusteellisuus)*

Esimiehenä olemisen haasteena on löytää aina uusia keinoja sitouttaa työyhteisönsä jäsenet yhteiseen tavoitteeseen. Tarvitaan johtajuutta, joka kunnioittaa ihmisen yksilöllisyyttä. Osallisuuden johtamista tukevan esimiestyön näkökulmasta yksilöllisyyden ymmärtämisen ja huomioimisen tarve liittyy erityisesti kannustamiseen ja koskee niin johtajia kuin johdettaviakin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2002, 125 - 128).

Johtamiseen liittyy myös tulosvastuu. Edellä kuvattuja henkilöjohtamisen ja osaamisen johtamisen haasteiden lisäksi johtajan ja esimiesten on kyettävä jatkuvasti näkemään ”päivittäisjohtamisen” ylisateenkaaren tuolle puolen. Johtamisen haasteena on tunnistaa ja kirkastaa organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Sen jälkeen määritellään menestyksen peruskivet eli ydinosaaminen ja huolehditaan sen voimavaroista ja kehittämisestä siten, että organisaation kilpailukyky säilyy ja vahvistuu. Visioon, strategiaan ja tavoitteisiin tukeutuen johdon tehtävänä on määritellä nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava ydinosaaminen. On muistettava, että organisaatiossa on paljon muutakin osaamista kuin ydinosaaminen. (Sydänmaalakka 2004, 158 - 160)

3.3 Johtamisen haaste

Johtajuus on kauneuden kaltaista: vaikea määritellä, mutta nähdessään sen kyllä tunnistaa” (Bennis 1989). (Sydänmaalakka 2004)

Muutosta varten harvoin palkataan erikseen johtajia. Organisaation istuva johto joutuu saman muutoksen eteen kuin henkilöstökin, mutta heidän vastuullaan ja tehtävänä on luoda organisaatio läpi murroksen entistä kilpailukykyisempänä ja valmiimpana taas seuraavaa mullistusta varten. Samalla on turvattava perustehtävän tuottaminen. Muutosjohtaminen edellyttää vahvaa visiota ja kykyä löytää toimiva strategia sinne pääsemiseksi tilanteessa, jossa ”varman päälle” perustuva päätöksenteko ei aina tuota parasta mahdollista tulosta.

Nykyisessä työelämässä yhden ihmisen oppimiskyky ei enää riitä vaadittavien asiakokonaisuuksien hallitsemiseen. Esimiehen tehtävä on rekrytoida itseään taitavampia täsmäosaajia, mutta alaisten korkea tieto- ja osaamistaso tekee ryhmän johtamisesta haasteellista. Yhä useammasta työntekijästä on tullut asiantuntija, eikä lähiesimies enää osa alaistensa työtä paremmin kuin he itse. Johtamisen on siis perustuttava johonkin muuhun kuin ammatilliseen ylivoimaisuuteen. Selvää on, että johtamisen onnistuminen edellyttää selvää näkemystä päämäärästä ja tavoista edetä sitä kohti. Onnistunut johtaminen perustuu visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että ihmiset osallistuvat aidosti niiden toteuttamiseen. Tämän toteuttami-

seksi ihminen on otettava huomioon kokonaisuutena, tunteet mukaan luki-en. *Muutoksen johtamisessa on siis kyse paradoksisista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä.* Se on vaativaa, varsinkin kun esimiehellä itselläänkin on tunteita. (Arikoski & al, 2008. s. 14).

Esimiehen kannalta tilannetta mutkistaa vielä se, että hän johtaa ryhmää, ei yhtä ihmistä. Ryhmä on aina enemmän kuin osiensa summa ja ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoida kuin yksilön käyttäytymistä. Joukossa tyhmyys voi tiivistyä, mutta ryhmän viisaus voi oikein herätettynä moninkertaistua. Sillä miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänssä muutoksen läpi, on selkeä yhteys hänen kykyynsä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Jotkin ryhmät selviytyvät muutoksista muita ryhmiä nopeammin ja vaivattomammin. Tällaisilla ryhmillä on usein kokemusta aiemmista muutoksista ja tämän vuoksi ne kykenevät oppimaan uusista tilanteista nopeammin kuin muut. Yksi syy ryhmän hyvälle selviytymiskyvylle muutoksessa on yksinkertaisesti sen toimivuus jo ennen muutosta. (Arikoski & al. 2008, 14).

Muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa organisaation muutoshistorian tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeitä. Tällainen pohdinta auttaa suhteuttamaan tulossa olevia muutoksia. Olennaista on, että aiemmin tehdyistä muutoksista on osattu tehdä oikeat johtopäätökset. Kyse on siis tietoisuudesta siitä, missä asioissa on aiemmin onnistuttu ja missä taas epäonnistuttu. Muutos on kuitenkin yksilöllinen kokemus, riippumatta siitä miltä organisaation tasolta muutosta kulloinkin katsotaan ja tulkitaan. Johdon roolilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Jos johto ei ymmärrä tai näe tarvetta muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamiseksi, mitään ei oikeastaan ole enää tehtävissä. Mikään organisaatio ei menesty ikuisesti toimintatapojaan kehittämättä. (Juuti & Virtanen 2009, 59)

Johtajuudella on suuri vaikutus organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Manfred de Vries (2006) toteaa, että johto on kovan haasteen edessä juuri sellaisissa tilanteissa, joissa organisaatiota pitää muuttaa radikaalisti. Kun pienet muutokset eivät riitä, tarvitaan radikaaleja uudistuksia, ja nimenomaan johdon tehtävänä on muokata organisaatiota sellaiseen suuntaan, joka mahdollistaa muutoksen toteuttamisen – tai uuden organisaation ajattelutavan (corporate mindset) syntyminen. (Juuti & Virtanen 2009, 61)

3.4 Sitoutuminen ja luottamus

Muutosjohtaminen kahden organisaation kulttuureiden yhdistämisessä ja strategisen linjan yhtenäistämisessä on vaativa tehtävä. Henkilöstölle tulisi kyetä tarjoamaan yhdistymisprosessissa johtamisen keinoin luottamuksellinen ilmapiiri, läsnä oleva ja päätöksentekoon kykenevä esimiestaso sekä suunnitelmallinen muutosprosessi. Vastaavasti johto voi odottaa muutokseen sitoutuneelta ja siihen luottavaisin mielin suhtautuvalta henkilöstöltä nopeampaa sopeutumista uuteen tilanteeseen ja sisäisen yrittäjyyden kaltaista työtettä muutoksen toteuttamisessa käytännön tasolla. Muutosta tulisi johtaa suunnitellusti ja järjestelmällisesti, jotta se herättää luottamusta ja sitoutumista sekä henkilöstössä että sidosryhmissä.

Sekä johtaminen että työnteko saavat muutostilanteessa uusia sävyjä. Epävarma tilanne tuo pintaan monia organisaation pohjavirtoja ja korostaa toimintatyylien eroja yksilöiden välillä. Muutostilanne toimii siksi organisaation ja sen jäsenten todellisen luonteen mainiona koelaboratoriona. (Mattila 2007, 18).

Työpaikalla vallitsevan luottamuksen ilmapiiriin vaikuttaa myös jokaisen työyhteisön jäsenen itseään kohtaan tuntema luottamus (empowerment). Itseluottamukseen vaikuttavat myös mahdollisuudet oman työn ja ajan hallintaan. Samoista ”aineksista” rakennetaan myös turvallisuuden tunnetta. Jos työn ja työpäivän sisältö ovat täysin ulkopuolisten tekijöiden riepottavina, on turvallisuuden tunne hyvin vähäinen. Luottamus itseä kohtaan nojaa ensisijaisesti itsetuntemukseen ja toissijaisesti sosiaaliseen vertailuun. (Mattila 2007, 56)

Taulukko 2 Luottamuksen kohteet ja sisällöt Pekka Mattilan mukaan.

Luottamuksen kohde	Luottamuksen sisältö
Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus	Oikeudenmukaisuuden kokeminen
Johtoa kohtaan tunnettu luottamus	Turvallisuuden tunne
Työyhteisöä ja – tovereita kohtaan tunnettu luottamus	Solidaarisuuden ja yhteishengen kokeminen
Itseä kohtaan tunnettu luottamus	Voimaistuminen Ajan ja elämänhallinnan tunne

3.5 Viestintä muutoksessa

Kaikkein vaikeinta näin johtamisessa kuin muussakin toiminnassa tuntuu olevan viestintä, kommunikaatio. Timo Erä metsän (2003) mukaan kommunikaation kehittäminen on pysyvästi muodikasta seuraavista syistä:

1. Se on hyvin vaikeaa ja harva meistä on seppä syntyessään.
2. Lähes kaikki tapahtuu tai jää tapahtumatta yritystoiminnassa kommunikaation onnistumisen tai epäonnistumisen vuoksi.
3. Yrityksessä tapahtuva kommunikaatio sisältää lähes kaiken, mitä siellä tehdään. Sen lisäksi ajattelu, päätöksenteko ja jossain määrin käsillä tekeminen (aivojen ja käsien yhteistoiminta) sisältävätkin kaiken mitä yrityksissä tehdään.

Vaikuttaminen, valmentaminen tai leadership sähköpostin tai intranetin välityksellä on vaikeaa ja sellaisenaan täysin riittämätöntä. Henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle tai ihmisille tapahtuva kaksisuuntainen vuorovaikutus on välttämätöntä. Parhaiten kommunikoiva yritys on menestyvä yritys. Kommunikaatio on myös merkittävin turvallisuuden rakennusaine. Se on kaikkia kulttuurin osatekijöitä, sen kehittämistä ja muutosten läpivientiä yhteen liimaava ja mahdollistava elementti.

Erämetsä jakaa kommunikaation neljään osaan:

1. Teot
Tekomme ratkaisevat. Emme voi olla kommunikoimatta. Viestimme ilmeillämme ja eleillämme, mutta ensisijaisesti sillä, mitä teemme ja miten teemme. Tekevä jättäminen on hyvin voimakas signaali. Johtaja, joka puhuu muutoksesta, mutta ei itse toimi sen mukaisesti, voi yhtä hyvin jättää puhumatta.
2. Kertominen
Tämä on ulospäin suuntautuvaa kommunikointia, tavallisesti puhetta. Olennaista on se, että sinua kuunnellaan, ymmärretään ja uskotaan. Kertomiseen liittyy olennaisesti aitous, intentio ja ymmärryksen varmistaminen.
3. Kuuntelu
Usein on haaste saada ihmiset kuuntelemaan aidosti toisiaan, jotta he ymmärtäisivät toisiaan. Kuunteluun liittyy sekä tiedollinen ym-

märtäminen että empatia ja tunteiden kuunteleminen. Muutoksessa on välttämätöntä kaikkialla yrityksessä tapahtuva kuuntelu ja kuunteluun kuuluva kysyminen.

4. Palaute

Palautteen antaminen ja ottaminen ovat ratkaisevassa asemassa kehitettäessä tai muutettaessa mitä tahansa toimintaa. Miten muuten voit korjata toimintaa kuin antamalla palautetta – vaikka vain itsellesi? Miten motivoida ja vahvistaa oikeaa tekemistä, ellei positiivisella palautteella?

Johtamisessa ja esimiestyössä ovat palautetta niin motivoiminen kuin toiminnan ohjaaminen ja vaatiminenkin. (Erämetsä 2003)

3.6 Muutosprosessit

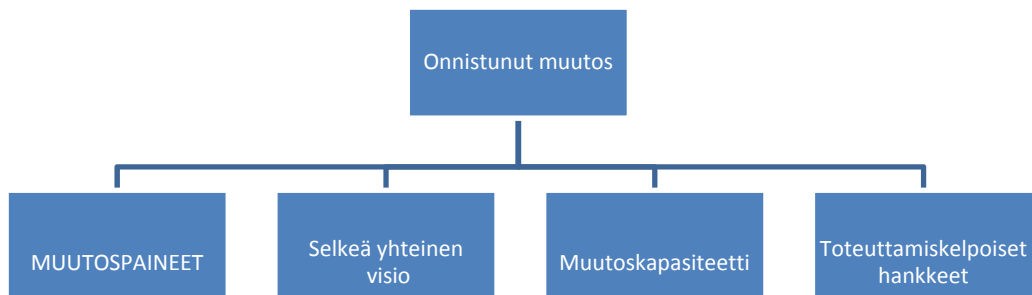
'Miten tämä kaikki pääsi tapahtumaan? Teittekö te mitään? Miksei kukaan osannut ennustaa tällaista kriisiä? Teidän tehtävänne oli suojella yhdyskuntaamme! Mitä sinä sanoisit heille? Sanoisitko: Niin, tuota, niinhän se oli, olen pahoillani. Olimme kyllä kuulleet, että ongelmia saattaisiin olla, mutta tieto ei ollut 100-prosenttisen varma...' (Kotter & Rathgeber 2008, 39).

Henkilöstölle ja työyhteisölle muutoksen toteuttaminen on kokemuksellisesti vaiheittainen prosessi. Tyypillisesti kokemuksissa on erotettavissa kolme vaihetta: lamaannus, toiveen herääminen ja sopeutuminen. Lamaannus on henkilöstön muutoksen ensimmäinen vaihe. Henkilöstö ”jäähmettyy” ja samalla seurauksena voi olla voimakas kritiikki uudistusta kohtaan (Stenvall & al.2008, 39 - 40).

3.7 Muutospaineet

De Wootin muutoksen systemaattinen prosessi rakentuu seitsemästä elementistä, joissa kaikissa tulisi onnistua onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi.

Muutospaineilla viitataan syihin, joiden takia muutos tehdään. Muutospaineen tunnistamisessa vastataan keskeisiin kysymyksiin muutosprosessissa eli miksi muutos tehdään? Miten odotettavissa oleva tulevaisuus lunastaa lupauksen paremmasta eli onko järkevää valjastaa resurssit paineen luomaan suuntaan?



Kuvio 3 De Wootin muutoksen systemaattisen prosessin ensimmäisenä tarvittavana elementtinä on muutospainee.

Muutospaineen tunnistamisessa tulee tarkastella syitä muutokseen sekä sisäisen että ulkoisen muutospaineen näkökulmista. Jos muutospainetta ei tunnisteta ajoissa, sen edellyttämien toimenpiteisiin ryhdytään myöhässä tai muutokseen ryhdytään ilman, että on olemassa todellista tarvetta, muutosprosessista tulee sisällyksetön ja tarpeeton.

Ulkoisia paineita muutokseen voivat olla esimerkiksi toiminta- ja kilpailuympäristön muutokset, lainsäädännön tai viranomaissäädösten muutokset, uusi teknologia tai asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset sekä taloudelliset suhdanteet.

Sisäisiä syitä muutospaineelle voivat olla strategiamuutokset, avainhenkilöiden vaihtuminen, laatuongelmat palveluiden tai tuotteiden tuottamisessa sekä henkilöristiriidat.

Muutospaineen tunnistamiseen liittyy myös perustan luominen onnistuneelle muutokselle. Tarkoituksena on luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista, pohtia kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta, riskejä, tiivistää muutoksen visio ja perusteet sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Onnistuessaan perustan luominen tukee sitä seuraavia käynnistystoimia ja muutoksen hallittua etenemistä, kun sivustalta ei ole odotettavissa hyökkäyksiä eikä kaapeista putoa eteen aivan odottamattomia luurankoja (Mattila 2007, 135 - 136).

Muutoksen tarpeen täsmentäminen on muutosjohtamisen ensimmäisiä tehtäviä, sillä se sääntelee seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Muutostarpeen tarkentamisessa voi hyödyntää esimerkiksi seuraavaa jaottelua, jossa

erotetaan muutostarpeen ja ongelman luonne (A-kohta) sekä sen kohdealueen laajuus (B-kohta):

- A. Liittyykö muutostarve tai ratkaistava ongelma
 - 1. Organisaatiossa ilmenevään käyttäytymiseen
 - 2. Organisaation rakenteeseen tai järjestelmiin
 - 3. Organisaation toimintaympäristöön
- B. Millä tasolla muutostarve tai ratkaistava ongelma on käsiteltävä
 - 1. Koko organisaation tasolla
 - 2. Organisaation osien tai ryhmien ja niiden välisten suhteiden tasolla
 - 3. Organisaation osan tai ryhmän tasolla
 - 4. Organisaation yksittäisten jäsenten tasolla

Kulttuuristen seikkojen merkitys korostuu tilanteessa, jossa organisaatio yritysjärjestelyn tai kaupan kautta päätyy tiiviiseen yhteyteen aivan toisenlaisista perinnettä edustavan organisaation kanssa (Mattila 2007, 138 - 139).

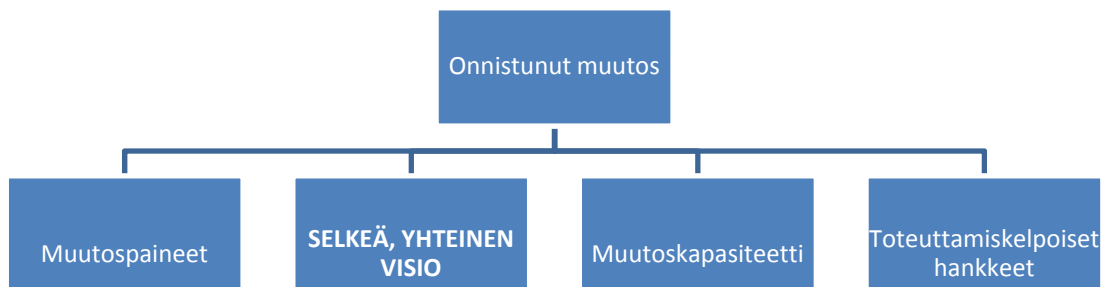
Organisaatioiden muutoksia voidaan jaotella monella tavalla. Seuraavat kolme perustyyppiä kattavat kuitenkin jo pääosan tilanteista:

- 1. Vähittäinen muutos, jonka taustalla vaikuttavia malleja ovat esimerkiksi laatujohtamisen, TQM tai ”Six Sigma”-ohjelma
- 2. Radikaali muutos, jonka taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering” – ja ”restructuring”- mallit.
- 3. Fuusio-fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation puitteissa. (Mattila 2007, 16)

Rakennejärjestely, fuusio tai yhdistyminen on muutostilanteena erityinen, sillä lähtökohdiana on uuden organisaation ja kulttuurin perustaminen, ei vanhan kehittämisen tai parantaminen. Yhdistymisten haasteellisuutta lisäävät sekä organisaatioiden todelliset erilaisuudet (koko, taloudellinen asema, fyysinen sijainti, jäsenten asenteet) että kulttuuriset tekijät (innovaatiivisuus, dynaamisuus, perinteet), joiden vahvistamista usein vartavasten tavoitellaan, mutta joita kauppakirjaan tai liikkeen luovutuspapereihin on ollut mahdollista sisällyttää. Erilaisien kulttuurien yhteenliittämisen osoittautuu hankalaksi erityisesti epävirallisen organisaation kannalta. Yhteisten parhaiden käytäntöjen löytäminen ja käyttöönotto on tavallisesti yksi rakennejärjestelyiden tärkeimmistä tehokkuusvoitoista. (Mattila 2007, 16)

3.8 Selkeä, yhteinen visio

Selkeällä, yhteisellä visiollla de Wootin mallissa haetaan vastausta kysymykseen mitkä ovat organisaatioiden yhdistymisen visio, tavoitteet ja painopistealueet? Ilman yhteistä, kirkasta tavoitetta ja ikään kuin organisaation kutsua päämäärään toteuttamiseen, muutosprosessista tulee hajautunut yritys yksittäisiä toimenpiteitä. Visio yksinkertaistaa lukemattomia yksityiskohtaisempia päätöksiä ja kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä.



Kuvio 4 De Wootin muutoksen systemaattisen prosessin toisena elementtinä on selkeä, yhteinen visio.

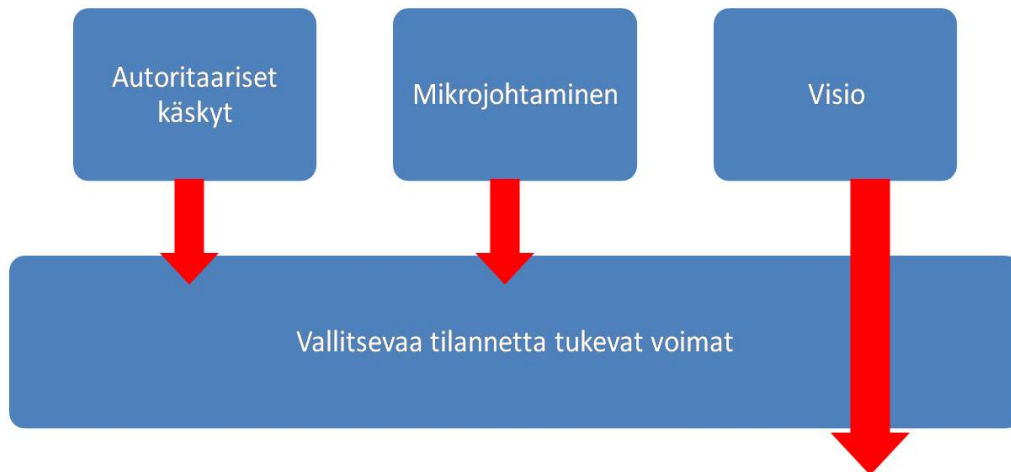
John Kotter korostaa de Wootin tavoitteen yhteisen vision tärkeyttä muutoksen johtamisessa. Hänen mukaansa hämmästyttävän monet ihmiset yrittävät muuttaa edelleen organisaatioitaan joko autoritaarisilla käskyillä tai mikrojohtamisella. Kotter käyttää vision merkityksen kuvaamisessa seuraavaa esimerkkiä: Kuvittele seuraava tilanne. Kolme kymmenen hengen ryhmää istuu puistossa ja sade on alkamassa. Ryhmiä johdetaan eri tavoin.

Ryhmä 1: "Nouskaa ja seuratkaa minua." Kun vain muutama jäsen seuraa johtajaa, hän huutaa muille: "Seuratkaa minua HETI PAIKALLA!"

Ryhmä 2: "Meidän on vaihdettava paikkaa. Suunnitelmani on seuraavalla tavalla. Jokainen nousee ja kävelee omensa puoleen suuntaan. Pysykää jokainen ainakin puolen metrin päässä muista, älkääkä juosko. Älkää jättäkö mitään tavaroitanne tänne ja muistakaa pysähtyä puun juurelle. Kun olemme kaikki siellä..."

Ryhmä 3: ”Muutam an minuutin päästä sataa. Mennään istum aan tuonne omenapuun juurelle. Pysymme kuivina ja saamme tuoreita om enia jälkiruuaksi.”

Jos tavoitteena on toimintamallien muuttaminen, autoritaariset käskyt toimivat huonosti. Ihmiset joko jättävät käskyt täysin huomioon tai ovat tekevinään yhteistyötä, mutta yrittävät todellisuudessa tehdä käskijän pyrkimykset tyhjiksi. Mikrojohtaminen on taktiikka, jonka pyrkimyksenä on kiertää ongelma määrittämällä yksityiskohtaisesti, mitä työntekijöiden on tehtävä, ja valvomalla sitten tarkasti ohjeiden noudattamista. Näin voidaan murtaa joitakin muutoksen esteitä, mutta aikaa menee luvattoman paljon. Tällä tavoin saadaan aikaan hyvin pieniä muutoksia. Vain kolmannen ryhmän kohdalla kuvatulla lähestymistavalla on mahdollista murtaa vallitsevaa tilannetta ylläpitävät voimat ja edesauttaa menestyksellisen uudistumisen toteuttamista. Tämä lähestymistapa perustuu visioon, joka on kaiken merkittävän johtajuuden perusta. (Kotter 1996, 59-60)



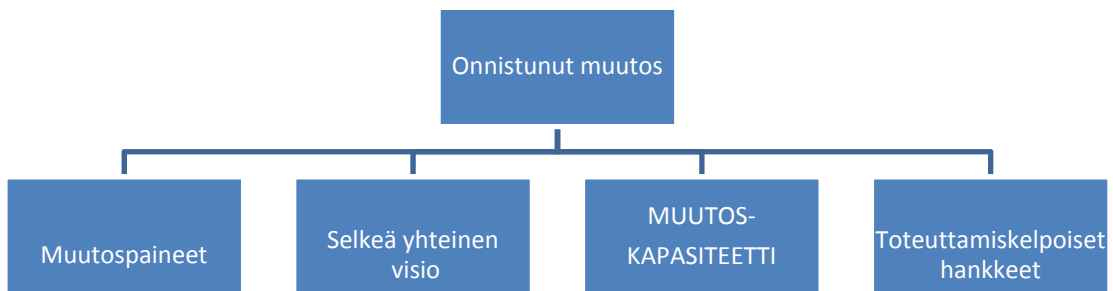
Kuvio 5 Visiojohtamisella voidaan ylittää vallitsevaa tilannetta tukevat voimat.

Kun suunta on selvillä, saatetaan päästä eroon kyvyttömyydestä tehdä päätöksiä. Samalla voidaan havaita vision kanssa yhteen sopimattomat projektit ja keskeyttää ne, vaikka niille löytyisikin tukea organisaation sisältä.

Tällöin nämäkin resurssit voidaan va- llastaa muutosprosessin käyttöön. (Kotter, 1996, 61). Kuviossa 5 on visuaalisesti soveltaen kuvattu johtamistapojen vaikutus vallitsevaa tilannetta tukeviin voimiin.

3.9 Muutoskapasiteetti

Muutoskapasiteetti-käsitettä voidaan lähestyä sekä yksilöiden että organisaation näkökulmista. Siihen kuuluu mm. muutoksen tekijän tiedot, taidot ja tahto sekä organisaation osalta mm. muutostoimintaa tukeva infrastruktuuri. (Hellström 2004, 25.)



Kuvio 6 Muutoskapasiteetti kuvaa prosessin toteuttamiseen tarvittavia keinoja ja resursseja.

Kun muutoksen visio on selvillä, on löydettävä keinot ja resurssit sen saavuttamiseksi. Perinteinen SWOT -analyysi on usein hyvä perusta muutoksen strategian suunnittelulle. Yhdistelemällä vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia, syntyy neljä erilaista strategia-yhdistelmää, joiden pohjalta valinnan voi tehdä. Niin kutsuttu menestymisstrategia sijoittuu SWOT-kartan vasemman yläkulmaan. Siinä organisaation omia vahvuuksia hyödynnetään tartuttaessa ulkoisiin mahdollisuuksiin. (Mattila 2007, 145 - 147)

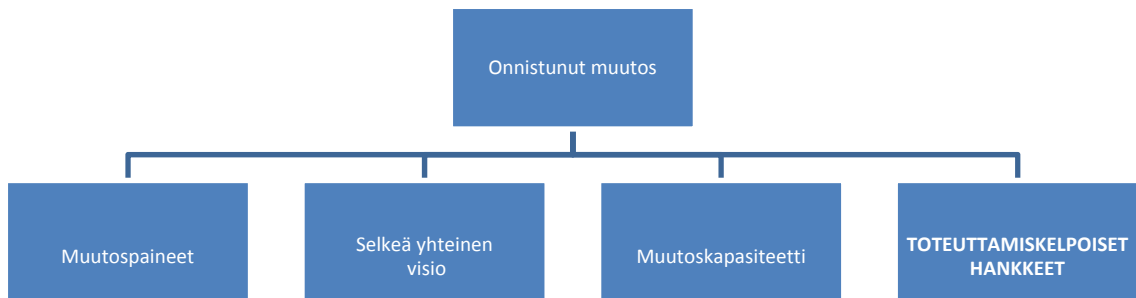
Taulukko 3 Strategiavalintaa kuvaava SWOT - taulukko

Ulkoiset tekijät	Mahdollisuudet	Sisäiset tekijät	
		Vahvuudet	Heikkoudet
		Strategiavalinta 1	Strategiavalinta 2
Uhkat		Strategiavalinta 3	Strategiavalinta 4

Muutoksen keinoja ja resursseja (~kapasiteettia) suunniteltaessa on päätettävä myös muutetaanko ensin rakenteet ja ohjataan ihmisten toiminta muuttamaan niiden asettamien ehtojen mukaan vai muutetaanko ensin ihmisten toiminta ja toivotaan rakenteiden muuttuvan perästä. Ensimmäinen vaihtoehtoinen polku on nopea, mutta se aikaansa yleensä paljon stressiä, tyytymättömyyttä ja pelkoa. Jälkimmäinen lähestymistapa on selvästi hitaampi, mutta hyvin sitouttava ja pehmeä. Sen tuloksia ei silti aivan tarkoin voi ennustaa. (Mattila 2007, 147)

3.10 Toteuttamiskelpoiset hankkeet

Hankkeen toteuttamiskelpoisuus syntyy monista ratkaisuksista, kuten strategisista ja linnoista, resursseista ja valitusta muutosotteesta. Niiden, jotka eivät voi käyttää valtaa, on ”myytävä” muutosideansa. Idean myyjän on herätettävä luottamus itsensä ja osoitettava, että idea on juuri sitä, mitä ”ostaja” tahtoo ja tarvitsee ja että se tuottaa hänelle riittävästi hyvää. Myymisen oletetaan onnistuvan vain silloin, kun on olemassa riittävän hyvä syy, johon vaikuttaja voi vedota. (Hellström 2004, 26)



Kuvio 7 Muutosprosessin läpiviemiseksi tarvitaan hyvin organisoituja, toteuttamiskelpoisia hankkeita.

Onnistuvan muutosidean ja sitä kantavan hankkeen tulee olla toteuttamiskelpoinen (vrt. De Woot 1996). Kokeilun avulla on mahdollista varmistua siitä. Myös liike-elämän kirjallisuudessa kannatetaan idean kokeilua rajatulla alueella (mm. Powell 1995,20). Kokeilun uskotaan lyhentävän prosessia (Petters 1989, 283). Pilotointia pidettiin yhtenä muutoksen käyttöönoton ja ylläpidon perusehtona muutosagenteille tarkoitetussa oppaassa (Anon 2000a). Tutkimukset tukevat väitettä innovointivaiheen ja testaamisen merkityksestä lähinnä siltä osin, että ne osoittavat, että idean toimimattomuus voi olla kohtalokasta. Toteuttamiskelpoisuuteen liittyä, ettei uudistus aiheuta ei-toivottuja seurauksia. (Hellström 2004, 113)

Hellström esittää projektin uotoisen koulupedagogisen kehittämistoiminnan propositioteoriassaan seuraavan proposition:

”Projektin ei onnistu ilman ahkeraa työtä ja hyvää yhteistyötä.”

Hellström toteaa, että kirjallisuudessa on jätetty ehkä liiankin vähälle huomiolle kehittämishankkeiden vaatima ahkera työ. Hänen mukaansa kehittämistyötä yhdessä tehdessä sosiaalinen paine alkaa tukea muutosta. Hellström viittaa Monica Lööwiin (2002, 18-19), jonka mukaan liike-elämän projektien onnistumisen ehto on, ettei projektiryhmän sisäisen yhteishengen luomiseen ole varattu riittävästi aikaa. Eri aikoina tehdyt tutkimukset tukevat väitettä työn ja erityisesti yhteistyön merkityksestä projektin onnistumiselle.

3.11 Onnistunut muutos

De Witton muutosprosessin systemaattinen prosessi määrittelee onnistuneen muutoksen toteutuneeksi, kun edellä mainituissa neljässä elementissä on koettu onnistumisia. Teoria ei sen sijaan ota kantaa siihen, mikä tekee muutoksesta onnistuneen. Onnistumisen tunteita ja käsitteitä on varmasti yhtä paljon, kuin muutosprosessien toteuttajilla. Käsitteen laajentamiseksi alla on kuvattu Kotterin ja Rathgeberin tiivistelmä kahdeksan vaihetta käsittävstä matkasta onnistuneeseen muutokseen.

Valmistele lähtökohdat

1. Saa aikaan kiireen tuntu: auta muita havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve.
2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään: pidä huolta, että muutosta saadaan vetämään vahva ryhmä. Ryhmästä pitää löytyä johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen.

Päätä mitä tehdään

3. Kehitä muutokselle visio ja strategia: selvitä, millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneisyydestä ja millä tavalla pystyt toteuttamaan tulevaisuuden.

Toteuta

4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille: varmista, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy visiosi ja strategiasi.
5. Valtuuta toiset toimimaan: poista mahdollisimman moni este matkan varrelta, jotta halukkaat voisivat tehdä visiosta totta.
6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja: saa aikaa muutama näkyvä, yksiselitteinen onnistuminen niin pian kuin suinkin.
7. Älä luovuta: paina päälle entistä kovemmin ja kiivaammin ensimmäisten menestysten jälkeen. Toteuta muutos toisensa jälkeen sinnikkäästi, kunnes visio on totta.

Juurruta

8. Luo uusi kulttuuri: pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet. (Kotter & Rathgeber 2008, 125- 127)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusasetelma sisältää kuvauksen niistä järjestelyistä, joilla tutkimus aiotaan toteuttaa ja joilla kontrolloidaan vaihtelevuutta. (Metsämuuronen, J. 2005. s. 51). Tutkimuskysymyksiä selvitetään jäsentämällä muutosprosessia ja siinä käytettyjä johtamisen menetelmiä keräämällä aineistoa suoraan kohderyhmänä olevalta henkilöstöltä.

Muutosjohtamista Kiiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulujen yhdistymisessä henkilöstön näkökulmasta tutkittiin toukokuun 2008 ja huhtikuun 2009 välisenä aikana. Kohderyhmälle osoitetut kyselyt ajoittuivat elokuuhun 2008 ja helmikuuhun 2009. Dokumentaatiota kerättiin koko tutkimuksen ajan huhtikuuhun 2009 asti.

4.1 Tutkimuksen aineisto

Empiirinen aineisto koostuu kohderyhmälle osoitettujen kyselyiden aineistosta sekä muutosprosessin toteuttamisessa syntyneen dokumentaatiosta. Aineisto on kyselyitä lukuun ottamatta muutosprosessin itsensä synnyttämää, eikä opinnäytetyön toteuttajan intresseistä syntynyttä.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää. Haastattelumenetelmä olisi voinut antaa syvemmän kuvan muutosprosessin kokemuksista, mutta kyselytutkimus lisäsi objektiivisuuden säilyttämistä. Haastattelutilanteessa liian tulkinnan vaara olisi ollut suuri haastattelijan ollessa itse työyhteisön jäsen.

Muutosprosessin tutkimiseksi ensimmäinen kysely toteutettiin ennen virallista yhdistymistä ja toinen kysely toteutettiin yhdistymisen jälkeen. Tämän lisäksi aineistona on hyödynnetty Emmiina – yhdistymishankkeen dokumentteja: projektisuunnitelmaa, työryhmien muistioita, hankkeen johtoryhmän muistioita sekä Kiiipulasäätiön johtoryhmän antamaa kirjallista informaatiota. Aineisto on tallennettu Kiiipulasäätiön Moodle-oppimisympäristössä.

Ensimmäiseen kyselytutkimukseen, jossa esitettiin vain avoimia kysymyksiä, tuli vastauksia 12 kpl. Kysely lähetettiin 80 henkilölle, joten vastausprosentiksi muodostui 15 %. Vastausprosentti on alhainen, joten ensimmäisen kyselyn tuloksia voidaan pitää korkeintaan suuntaa antavina. Toiseen kyselytutkimukseen, joka toteutettiin Digium – ohjelmalla kyselyitä lähetettiin 79 kpl ja vastauksia tuli 43 kpl. Vastausprosentti oli 54 %.

Vastaajajoukko edusti monipuolisesti kaikkia kohderyhmän ammattiryhmiä ja näiden sisällä myös kattavasti esimiehiä, toimihenkilöitä ja työntekijöitä.

4.2 Tapaustutkimuksen kohdehenkilöstö

Koehenkilöt tai kyselyyn vastaajat voidaan valita tutkimukseen periaatteessa kahdella tavalla: satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Joissain tapauksissa saattaa olla tarpeellista tutkia koko perusjoukko, jolloin ei puhuta lainkaan otoksesta, vaan kokonaistutkimuksesta. Ei-satunnaisille otoksille tyypillistä on se, että koehenkilöt on valittu tutkijan mielenkiinnon mukaan joko saatavuuden (helposti kokoon saatu joukko) tai harkinnan mukaan (halu tutkia oleellisia henkilöitä). (Metsämuuronen 2005, 53)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin hallinto- ja tukiprosessien henkilöstö Kiipulasäätiössä ja Perttulan erityisammattikoulussa. Ammattiryhminä ovat mm. talous- ja palkkahallinnon työntekijät, atk - henkilöstö, kehittämis- ja viestintätiimi, kiinteistö- ja siivoushenkilöstö, ruokapalveluhenkilöstö ja toimistohenkilöstö. Nämä ammattiryhmät muodostavat noin 90 henkilön kokonaisuuden yhdistytetyssä organisaatiossa. Perusteluna kohderyhmän valinnalle on se, että muutosprosessi koski erityisesti näitä ammattiryhmiä jo ennen varsinaista yhdistymistä. He olivat avainasemassa valmistelemaan organisaatioiden yhdistymistä käytännön tasolla ja vastaavasti palvelemaan sisäisiä asiakkaita heti yhdistymisen jälkeen 1.1.2009.

Muutosjohtamista ja siinä onnistumista tutkittaessa on mukana oltava myös johtavassa ja esimiesasemassa olevien henkilöiden näkökulmat ja he muodostavat tutkimuksessa oman ryhmänsä.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tapaus- eli case- tutkimukset mahdollistavat kokonaiskäsitteksen luomisen tutkimuskohteesta ja tuottavat tietoa syy – seurau ssuhteista. Case- tutkimusten antina on lisäksi mahdollisuus kytkeä havaitut erot ja yhtäläisyydet ennalta määräämättömällä tavalla mahdollisiin selittäviin tekijöihin. Tutkimusasetelmaa ei siis tarvitse etukäteen lyödä lukkoon, vaan uusien merkittävien selitysmahdollisuuksien ilmetessä voidaan ryhtyä jäljittämään tuoreinta johtolankaa (Järvensivu 2006, 105).

Case -tutkimukset voidaan jakaa karkeasti syvällisiin sisäisiin, välineellisiin ja kollektiivisiin. Sisäisellä case - tutkimuksella viitataan tutkimukseen, jossa halutaan tietoa nimittäin enimmäkseen juuri kyseisestä tapauksesta eikä yleistämistä tavoiteta. Välineellisellä case - tutkimuksella taas tarkoitetaan tutkimusta, jolla tavoitellaan tietoa tietystä asiasta tai pyritään hiomaan teoriaa. Tutkittava tapaus on tällöin vain tukevassa roolissa eikä itsearvoisen tärkeä. Se lisää ymmärrystä toisesta ilmiöstä.

Tutkimukseen valitun tapauksen ei tarvitse välttämättä edustaa ”tyypillistä” tapausta. Keskeistä on, että sen kautta voidaan perehtyä tutkittavaan ilmiöön. Kollektiivisella case - tutkimuksella tarkoitetaan välineellisen case - tutkimuksen laajentamista koskevia useita tapauksia. Tällöin monesti pyrkimyksenä on jonkinlaisten yleistysten tekeminen tai teorian muodostaminen. Tutkimuksia ei yleensä pystytä luokittelemaan edellä esitetyn jaottelun mukaan kuin karkealla tasolla (Järvensivu 2006, 106).

Tässä tapaustutkimuksessa on pyritty luomaan kokonaiskäsitys Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun yhdistymisestä muutosprosessina, joka sisältää valmisteluvaiheen ja välittömästi virallisen yhdistymisen 1.1.2009 jälkeisen ajan. Tutkimuksella ei ole pyritty yleistämään henkilöstön näkökulmaa eri muutosprosesseihin tai pyritty yleistämään sitä, toimivatko kohderyhmään kuuluneet henkilöt vastaavissa tilanteissa aina samalla tavalla. Tavoitteena sen sijaan on osoittaa, että kerätyn aineiston perusteella nyt käsillä olevaa tapausta voidaan jäsentää de Wittin muutoksen systemaattisen prosessiteorian elementtien avulla ja SWOT - analyysillä elementtejä syventämällä voidaan osoittaa ilmiöitä, joihin muutosjohtamisella ja organisaatiosuunnittelulla voidaan vaikuttaa proaktiivisesti onnistumisen edistämiseksi.

4.4 Kohdeorganisaatioiden kuvaukset

Yhdistymishanke koskee kahta organisaatiota, Kiipulasäätiötä, joka ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta sekä Perttulan erityisammattioppilaitosta. Molemmilla organisaatioilla on vahva historiallinen ja siten myös kulttuurinen tausta, jotka olisi otettava huomioon organisaatioita yhdistettäessä.

Vilhelmiina ja Kustaa Kiipula menettivät viimeisen elossaan lapsensa keuhkotuberkuloosiin v. 1907. Valtioapäivämies Kustaa Kiipulan kuoltua hänen leskensä testamenttasi pariskunnan Janakkalassa omistaman maatilan tuberkuloosin vastustamistyöhön. Opettaja Aili Sarkkila oli v:sta 1928 alkaen tehnyt tahollaan keräystyötä parantolasta päässeiden toipilaiden hyväksi. Hänen perustamansa Kultatähkä -niminen yhdistys sai Kiipulan

tilan haltuunsa sodan aattona 1939. Toipilaiden kuntoutuksen tehostamiseksi perustettiin samalle tilalle heti sodan jälkeen v. 1945 Kultatahkän Kiipulasäätiö. Nimi muutettiin v. 1974 Kiipulasäätiöksi.

Kymmenen ensimmäisen vuoden (1945 - 1955) aikana säätiön toiminta oli hiljaista. Pääasiassa maataloudesta ja puutarhasta saaduilla tuotoilla ylläpidettiin 33-paikkaista toipilaskotia. Ammattikoulutusta ei pystytty järjestämään, vaikka se tiedettiin tärkeäksi keinoksi palauttaa toipilas takaisin yhteiskuntaan. Suomen oli tuohon aikaan huolehdittava ensisijaisesti sotavammaisistaan.

Vasta v. 1953 laajennettu invalidihuoltolaki teki mahdolliseksi antaa ammattikoulutusta myös sairausinvalidille valtion avustuksella, ja varsinaisen koulutus- ja kuntoutuskeskuksen rakentaminen Kiipulaan alkoi v. 1955. Säätiön tukijoiksi tulivat Janakkalan kunnan lisäksi Kansaneläkelaitos ja Suomen Tuberkuloosin Vastustamisyhdistys (nykyinen Filha ry.).

Ensimmäisenä kouluna pääsi 1955 aloittamaan yksivuotinen konttorityökoulu. Helmikuussa 1956 käynnistyi maataloushallituksen alainen kaksivuotinen puutarhakoulu, ja elokuussa 1958 aloitti kolmivuotinen puhelin- ja radioalan ammattikoulu. Aluksi nimenomaan keuhkoinvalideille suunnattu ammatillinen koulutus on nyt jatkunut Kiipulassa keskeytyksettä 50 vuotta. Vuonna 2000 Kiipulan ammatilliset erityisoppilaitokset yhdistyivät Kiipulan ammattiopistoksi.

Kaikilla halukkailla ei ollut taloudellisista syistä mahdollisuutta monivuotiseen koulutukseen. Jo 60-luvun alussa lähdettiin kehittämään ammattikursseja, ja v. 1978 toimintansa aloittanut ammatillinen kurssikeskus antoi jatko-, täydennys- ja uudelleen koulutusta ennen muita työrajoitteisille aikuisille. Nykyinen Kiipulan ammattiopiston aikuiskoulutus on maan ainoana erikoistunut työ- ja toimintakyvyltään heikentyneiden aikuiskoulutukseen.

Lääkinnällisen kuntoutuksen ottaminen osaksi säätiön toimintaa oli vuosia vireillä ennen kuin se toteutui lääkintöhallituksen luvalla keväällä 1970. Kuntoutusta tarvittiin kipeästi ammatillisten koulujen oppilaiden, toipilaskodissa asuvien, mutta myös työkokeilussa ja suojatyössä olevien hoitamiseksi. Kuntoutuspaikkoja varattiin myös talon ulkopuolisille, aluksi so-
tainvalideille, sittemmin alkoi sydänpotilaisiin ja muihin sairausryhmiin kohdistunut kurssitoiminta. Nykyisin Kiipulan kuntoutuskeskus on erikoistunut työikäisen väestön kuntouttamiseen.

Kiipulasäätiön kokonaisuuteen ennen yhdistymistä kuuluivat ammattiopisto, kuntoutuskeskus sekä puutarha. Säätiön palveluksessa oli vuonna 2008 noin 260 työntekijää ja vuosivaih to oli n. 17,4 m iljoonaa euroa. Kiipulan

päivittäinen asiakasmäärä oli keskimäärin 800 opiskelijaa ja/tai kuntoutujaa. Vuositasolla asiakasvuorokausien määrä oli noin 155 000.

Kiipulan ammattiopisto on valtakunnallinen ammatillinen oppilaitos, jonka tehtävinä ovat erityistä tukea tarvitsevien nuorten ja aikuisten ammatillinen perus- ja lisäkoulutus, työvoimakoulutus sekä valmistava ja kuntouttava opetus ja ohjaus. (Kiipulasäätiön historia)

Perttulan erityisammattioppilaitos sai alkunsa keisarillisen senaatin myöntämällä luvalla, jonka myötä filosofian maisteri Edwin Hedman perusti ensimmäisen suomenkielisen kehitysvammalaitoksen Helsingin Kallioon Hernbergin huvilaan vuonna 1890. Kehitysvammaisten koulutustarpeen esiin tuomiseen ja laitoksen lopulliseen perustamiseen vaikutti myös piispa Alopaeuksen komitea, joka ehdotti laitoksen perustamista. Senaattori Yrjö-Sakari Yrjö-Koskisen tuki oli myös merkittävä. Perttulaan laitos muutettiin toukokuussa 1891.

Aluksi Perttulan tylsämielisten kasvatuslaitos toimi huvilarakennuksessa. Vuonna 1891 laitoksessa oli 32 oppilasta. Vuonna 1894 saatiin ottaa 50 oppilasta. Vesijohto saatiin vuonna 1904 ja sähkö vuonna 1913. Laitoksessa oli 100 huollettavaa. Mieheensä kuoltua laitoksen johtajana toimi Emma Hedman vuosina 1915–27. Sota-aikana Perttulassa toimi sotasaarala.

Vuonna 1947 nimeksi muutettiin Perttulan koulukoti. Vuonna 1958 vaajaamielislain voimaantullessa nimeksi tuli Perttulan keskuslaitos. 1960-luvulla Perttula oli suurimmillaan, huollettavia oli noin 230 ja henkilökuntaa noin 90. Vuonna 1975 aloitettiin ensimmäiset ammattikurssit huoltamotyöntekijä- ja baariapulaisten kouluttamiseksi. Nimeksi tuli Perttulan ammatillinen koulutuskeskus vuonna 1976. Perusopetus lakkasi vuonna 1979 ja vuosien mittaan aloitettiin uusia ammattikoulutusaloja sekä valmentavaa koulutusta. Perttulan erityisammattikouluksi nimi muutettiin vuonna 1986, jolloin toiminta siirtyi Sosiaalihuoltokeskuksesta Ammattikasvatustukikeskukseen alaisuuteen. (Pitkänen & Öhberg 1992)

Vuoteen 2009 asti Perttulan erityisammattikoulu oli suoraan Opetushallituksen alainen. 1.1.2009 lähtien ylläpitäjäksi muuttui Kiipulasäätiö. Opiskelijoita Perttulassa on noin 180 ja henkilökuntaa noin 100. Perttulan erityisammattikoulussa järjestettiin ammatillista perustutkintokoulutusta useilla eri aloilla (matkailu-ravitsemis- ja talousala, luonnonvara- ja ympäristöala, kulttuuriala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, tekniikan ja liikenteen ala), valmentavaa ja kuntouttavaa koulutusta sekä ammatillista lisäkoulutusta. Hämeenlinnassa toimivan sisäoppilaitoksen lisäksi koulutusta järjestettiin myös Forssassa, Keravalla, Kuusankoskella, Lahdessa ja Tampereella. Päätehtävänsä lisäksi erityisammattikoulu toimi Kiipulan

ammattiopiston tavoin palvelu- ja kehittämiskeskuksena, joka kouluttaa ja antaa asiantuntija-apua muille toimijoille, tutkii ja kehittää ammatillista erityisopetusta sekä harjoittaa julkaisutoimintaa.

4.5 Tekijän suhde kohdeorganisaatioon

Tämän tutkimusaiheen valintaan vaikutti organisaatiossa käyty keskustelu tarpeesta dokumentoida ja tutkia organisaatioiden yhdistymisen toteutumista arjen tasolla. Ajankohta ja aihe sopivat opinnäytetyötutkimuksen toteuttamiseen ja muutosten tutkimisen haasteellisuus herätti mielenkiinnon tarttua mahdollisuuteen, ehkä ainutkertaiseen sellaiseen.

Ennen 1.1.2009 tapahtunutta yhdistymistä työskentelin projektisuunnittelijana Kiipulan hallinto- ja tukipalveluiden prosesseissa sisäisen laskennan tiimissä. Tiimiin oli sijoitettuna projektitoimisto, jonka ainoa työntekijänä vastasin päivittäisestä toiminnasta. Esimerkiksi oli talouspäällikkö. Käytännössä projektitoimiston tehtävien luonteen vuoksi tein yhteistyötä Kiipulasäätiön projektijohtajan kanssa, joka vastaa kehittämistoiminnasta. Yhdistymisen jälkeen, 1.1.2009 lähtien, siirryin työskentelemään viestintä- ja kehittämistiimiin, ensin projektisuunnittelijana ja toukokuusta 2009 lähtien asiakkuuspäällikkönä.

Yhdistymishankkeen toteuttamiseen osallistuin henkilöstöhallinnon työryhmän puheenjohtajana syksyn 2008 ajan. Työryhmän tehtäväalueeseen kuuluivat mm. siirtyvän henkilöstön työsuhteiden tekninen toteutus, tiedonsiirtojen suunnittelu ja toteutus, palkanmaksupäivien synkronointi sekä muita henkilöstön sujuvan siirtymisen valmisteluun liittyviä tehtäviä johtoryhmän päätösten tueksi. Yhdistymisen jälkeen työtehtävät muutettiin ja siirryin varsinaisesta työryhmätyöskentelystä sivuun.

Työkokemukseni ja ennen yhdistymistä toteutetut työtehtävät muodostivat mahdollisuuden tarkkailla muutosprosessia käytännön tasolla. Toisen organisaation tuttuus ja toisen vierailu antoivat tutkimukselle mielenkiintoisen lisän. Ulkopuoliseen tutkijaan verrattuna haasteena oli löytää rohkeutta tulosten perusteella nousseiden johtopäätösten raportointiin rakentavan kriittisessä muodossa.

5 CASE KIIPULASÄÄTIÖ

Kiipulan ja Perttulan organisaatioiden yhdistymistä ja muutostohtamista yhdistymisprosessin aikana on tapaustutkimuksessa peilattu De Wootin muutoksen systemaattisen prosessin viitekehukseen. Tapaustutkimuksen raportointi rakentuu neljän muutos-elementin kuvaamisesta sekä johtopäätöksistä.

De Wootin systemaattisen muutosprosessin viitekehys tarjoaa muutokseen peilauskulman, jossa todennäköisenä tuloksena on vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia jokaisen neljän elementin sisällä.

Yhdistymishankkeen dokumentointi ja arviointi toimintatutkimuksen keinoin auttaa jäsentämään muutosjohtamisen arjen toimintamalleja. De Wootin teoriaan nojautuva havainnoinnin kehys luo jatkossa vertailumahdollisuuksia muihin vastaaviin toimintamalleihin.

5.1 Muutospaine Kiipulan ja Perttulan yhdistymisessä

Kiipulasäätiön ja Perttulan tapauksessa muutospaine lähti selkeästi organisaatioiden ulkopuolelta. Valtion tuottavuusohjelma näyttäytyi näiden organisaatioiden henkilöstölle erittäin konkreettisella tavalla. Yhdistymiseen johtava ulkoinen paine kirjattiin opetusministerin lausunnossa tarpeeksi muodostaa riittävän vahvoja ja toimintakykyisiä koulutuksen järjestäjäorganisaatioita erityisopetuksen laadun, saatavuuden ja pitkäjänteisen rahoituksen turvaamiseksi.

Kiipulan ja Perttulan muutoksen alulle panevassa prosessissa paine tuli ulkopuolelta. Miten siis voitiin määritellä sisäinen paine? Aikajanalla tarkasteltuna sisäinen ja ulkoinen paine syntyivät eri aikoina. Sisäinen paine muutokselle syntyi ulkoisen paineen ajamana. Opetusministerin päätöksen varmistuttua syntyi vahva sisäinen paine organisoitua suureen taloudelliseen ja toiminnalliseen, mutta ennen kaikkea myös organisaatiokulttuuriin muutokseen. Aikataulullisesti paine muodostui suureksi. Yhdistyminen varmistui keväällä 2008, virallinen yhdistymissopimus allekirjoitettiin kesäkuussa 2008. Yhdistymisen valmistelulla jäi aikaa vain reilut puoli vuotta. Sisäistä painetta aikataulun ja muutoksen laajuuden lisäksi aiheutti se, että yhdistyminen tarkoitti radikaalia muutosta, joka vaikutti organisaatioiden toimintaympäristöön, sisäiseen järjestäytymiseen, palveluiden tuottamiseen, jne, joten se oli käsiteltävä koko organisaation tasolta lähtien aina tiimeihin ja joissakin tapauksissa jopa yksilötasolle asti.

5.2 Valmius muutokseen

Sisäistä muutospainetta ja valmistusta muutokseen kartoitettiin elokuussa 2008 kohderyhmälle suoritetulla kyselyllä. Tuolloin organisaatioiden yhdistyminen oli varmistanut ja konkreettiset muutostoimet yhdistymisen valmistelussa olivat alkamassa. Ilmassa oli paljon kysymyksiä yhdistymisestä, tulevista töiden järjestelyistä ja uuden organisaation järjestäytymisestä 1.1.2009 alkaen.

Kysely perustui kiinnostukseen kohderyhmän mielipiteistä ja näkemyksistä *ennen varsinaista muutosta*. Vastauksia ei pyydetty nimettöminä. Ne perustuivat avoimuuteen ja vastaajille tämä selkeästi viestitettiin. Kyselyitä lähetettiin yli 80 henkilölle, joista 12 henkilöä vastasi.

Kysely perustui seuraaviin avoimiin kysymyksiin:

1. Millaisissa tehtävissä toimit nykyisessä organisaatiossa?

Vastaajat edustivat hyvin hallinto- ja tukipalveluiden eri ammattiryhmiä, vaikka vastaajien lukumäärä jäi kovin pieneksi. Vastauksia tuli sekä talous-, että palkkahallinnon henkilöiltä ja kiinteistö-, siivous- ja ruokapalveluista.

2. Haluatko jatkaa edelleen nykyisen kaltaisissa tehtävissä vai onko sinulla tavoitteita vaihtaa uudenlaisiin tehtäviin? Millaista osaamista sinulla olisi uusien tehtävien osalta?

”Jatkan mieluusti nykyisellä työsaralla....”

”...haluan jatkaa nykyisen kaltaisissa tehtävissä.”

”Haluan tehdä nykyisiä tehtäviä (paremmilla henkilöstöresursseilla).

Vastauksissa kuvastuu selkeä halu jatkaa tutussa työssä. Samalla toivotaan, että on tapahtumassa myönteisiä asioita, kuten resurssien lisääminen. Huoli työyhteisön jaksamisesta heijastui useissa vastauksissa.

3. Tärkeää huomioitavaa yhdistymisessä! Kerro tässä oman työsi näkökulmasta tärkeitä huomioitavia asioita terveisinä organisaation johdolle.

”Tärkeää olisi tsemppata henkilöstöä. Tämän on melkoinen ponnistus.”

”Toivoisin myös rahallista porkkanaa.”

”Lisäresurssien tarve on selkeä ja nyt rekrytoitavat henkilöt tulisi saada mahdollisimman nopeasti riveihin ja perehtymään....”

”Uusi organisaatiorakenne tulisi esitellä mahdollisimman aikaisessa

vaiheessa henkilöstölle... ”

”Edellisen organisaatiouudistuksen sisäänajo on edelleen kesken, en haluaisi tälle käyvän samoin.”

”Monet, varsinkin määräraikaiset, tuntevat epävarmuutta jatkosta.”

Osa henkilöstöstä oli jo jättänyt lomaannusvaiheen taakseen ja toiveen herääminen näkyy vastauksissa. Vastauksissa kannetaan myös selvästi vastuuta muutoksen toteuttamisesta, työkavereista ja haetaan ratkaisuja aktiivisesti.

4. Millaisessa työyhteisössä työskentelet ensi vuonna, kun *muutos on mielestäsi onnistunut hyvin?* Voit kuvailla tilannetta esim. oman työsi, työyhteisösi tai asiakasprosessin näkökulmasta tai ottaa vapaasti kantaa haluamastasi näkökulmasta. Kerro myös miten voit itse vaikuttaa yhdistymishankkeen onnistumiseen.

”Työskentelemme hyvän suunnitelman pohjalta toteutetussa työyhteisössä, jossa työn tekemiselle on selkeät raamit ja resurssit.”

”Vastuualueet ovat selkeät ja sijaisuudet kunnossa.”

”Työ ei saa enää lisää sirpaloitua.”

”..yhteisössä, jossa muutoksesta huolimatta on eteenpäin menemisen henki ja uudistusten läpiviemiseen on kaikilla positiivinen asenne.”

”..on onnistunut mielestäni hyvin, jos jatkan omassa tehtävässäni omalla työpaikalla.”

”Työyhteisö on hyvän johtamisen ja johdon motivoinnin kautta tehnyt yhteisen onnistuneen ponnistuksen. Toimimme yhdessä sopimiemme toimintatapojen mukaan.”

”Itse voin vaikuttaa...tekemällä sovitut asiat ja pitämällä positiivista fiilistä yllä. Muutoksen liittyy aina epävarmuutta ja turvattomuuden tunne, jolle ei pidä/pitäisi antaa valtaa.”

5. Millaisessa työyhteisössä työskentelet ensi vuonna, kun *muutos ei ole toteutunut odotetulla tavalla?* Voit kuvailla tilannetta esim. oman työsi, työyhteisösi tai asiakasprosessin näkökulmasta tai ottaa vapaasti kantaa haluamastasi näkökulmasta.

”...kukin taaplaa tyylillään, asioita setvitään jälkikäteen, kun niitä ei ole etukäteen hoidettu (ei ole osattu, ajateltu tai viitsitty). ”

”Työ ei enää jaksaisi motivoida. Kokisin varmasti voimattomuutta ja epävarmuutta.”

”Työn kuormitus ei ole tasapainossa, työuupumusta voi esiintyä sellaisilla henkilöillä, jotka toistuvasti joutuvat venymään ja taistelevat kellon ja kalenterin kanssa kilpaa..”

”Prosessien tarpeet saattavat jäädä osittain hämäräksi ja toiveisiin ei pystytä vastaamaan....huono palaute tulee yleensä suoraan tekijälle, ei

siitä vastuussa olevalle.”

”Epäonnistumiseen ei oikein olisi varaa.”

”Muutos ei ole onnistunut hyvin, jos en jatka omassa tehtävässäni omalla työpaikallani.”

Vastauksista nousee esiin hyvin erilaiset näkemykset ja tunteet odotettavissa olevasta muutoksesta. Toisten kokemukset muutoksen onnistumisesta tai epäonnistumisesta peilautuvat suoraan siihen muuttuuko oma työ. Osa taas hakee selkeästi ratkaisuja sekä onnistuneen että epäonnistuneen skenaarion pohdinnassa.

Kyselyn tuloksia oli suunniteltu käsiteltäviksi silloisen Perttulan johtajan, nykyisen Kiipulan henkilöstöjohtajan sekä talousjohtajan kanssa, mutta organisaatioiden yhdistymisen ja päivittäisjohtamisen ja muutoksen valmistelun hektisyyden vuoksi tämä vaihe jäi toteuttamatta.

Muutospaineen lisääntyessä tarvitaan myös vahvaa ja asiantuntevaa muutospainetta. Alla olevassa taulukossa on jaoteltu vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (SWOT) työntekijöiden kokemuksen muutospaineen näkökulmasta. Jaottelu perustuu edellä kuvattuun kyselytutkimuksen vastauksiin.



Kuvio 8 Muutospaineen SWOT - analyysi

Muutospainetta kuvaavassa SW OT – an alyysissa (kuvio 8) organisaation sisäiset tekijät eli vahvuudet ja heikkoudet liittyvät vahvasti toisiinsa. Henkilöstöstä osa hakee vastausten perusteella ratkaisuja eteen tuleviin haasteisiin ja osoittaa olevansa muutospaineen kanssa sinut. Vastuunjako edessä hämmöttävän merkittävän muutoksen suhteen tuntuu heidän kohdallaan olevan selkeä. Osa vastaajista kokee jatkuvan muutospaineen vievän voimia; edellinen organisaatiomuutos koetaan olevan kesken tai ainakaan sitä ei ole henkilöstön näkökulmasta selkeästi viety päätökseen. Näin toimittaessa syntyy nopeasti tunne jatkuvasta muutoksesta, jossa paine vain kasvaa hellittämättä välillä lainkaan.

Ulkoisina tekijöinä nähtävät mahdollisuudet ja uhat toimivat samalla tavalla toistensa reflektiokomponentteina tässä alyysissa. Muutospaineen osalta koetaan uusien resurssien saaminen ja esimiestyön kautta toteutettava henkilöstön rohkaisu ja kannustus myönteisinä ja toiveita herättävinä asioina. Organisaatioiden yhdistymisen varmistuessa muutospaine nosti esiin uhkina työn kuormittavuuden lisäntymisen. Henkilöstöllä oli kokemuksia aiemmista muutosprosesseista ja tämä koettiin hyvin realistisena uhkana. Kyselyn tuloksena nousi esille muutospaineen nostamia uhkakuivia hyvin yksityiskohtaisissa seikoissa. Organisaatioiden yhdistymisprosesseissa radikaalina, mutta realistisena uhkana on usein työpaikan menettäminen. Vastauksissa koettiin negatiivisina asioina työpisteen siirtäminen, työtehtävien sisällön muuttuminen ja mm. epäonnistumisen pelko. Epäonnistumisen pelkoa ei vastausten perusteella saanut konkretisoitua, mutta se toisaalta saavahvistusta mm. työuupumuksen ja työn kuormittavuuden esiintymisillä vastauksissa.

Muutospaineen konkreettiseen näkymiseen vaikuttaa myös se, että yhdistyminen on muutostilanteena omaa laatuaan. Lähtökohtana on uuden organisaation rakentaminen – enää ei pelkästään kehitetä vanhaa. Toisilleen vieraat organisaatiokulttuurit lähtevät rakentumaan uudeksi, yhteiseksi organisaatioksi ja muodostamaan omaa kulttuuriaan.

5.3 Kiipulan ja Perttulan yhdistymisen visio

Kiipulan ja Perttulan yhdistyvän organisaation visiota ryhdyttiin rakentamaan molempien organisaatioiden yhteisissä strategiseen suunnitteluun keskittyvissä palavereissa jo keväällä 2008. Työskentelyn tuloksena syntynyt uusi, yhteinen visio ja perustehtävä on kiteytetty alla olevassa kuviossa (kuvio 9).



Kuvio 9 Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun yhteisesti rakennettu visio yhdistyneelle organisaatiolle

Kiipulan ja Perttulan yhdistymisprojektin alkuvaiheessa rakennettu yhdistyvän organisaation visio perustuu Kiipulasäätiön voimassa olleeseen visioon ”*Edelläkävijä työelämävalmiuksien mahdollistajana.*” Yhdistyneen organisaation visio tarkennettiin yllä olevaan muotoon ja siihen yhdistettiin arvoina (corporate values) Kiipulan aiemmin voimassa ollut ”*Osaamista työhön, tukea elämään*” sekä Perttulan visiossa voimassa ollut ”*Itsensä kokoiseen ammattiin*”.

Vision osana määritelty perustehtävä koki suurimman muutoksen organisaatioiden yhdistymisprosessissa. **Kiipulasäätiön** aiemmin voimassa ollut perustehtävä kuului seuraavasti:

Luomme asiakkaille uusia mahdollisuuksia työ- ja toimintakyvyn ja hyvinvoinnin parantamiseksi yhdistämällä Kiipulan ainutlaatuinen erityisosaminen. (Enabling people).

Perttulan erityisammattikoulun vastaava tiivistetty perustehtävä oli:

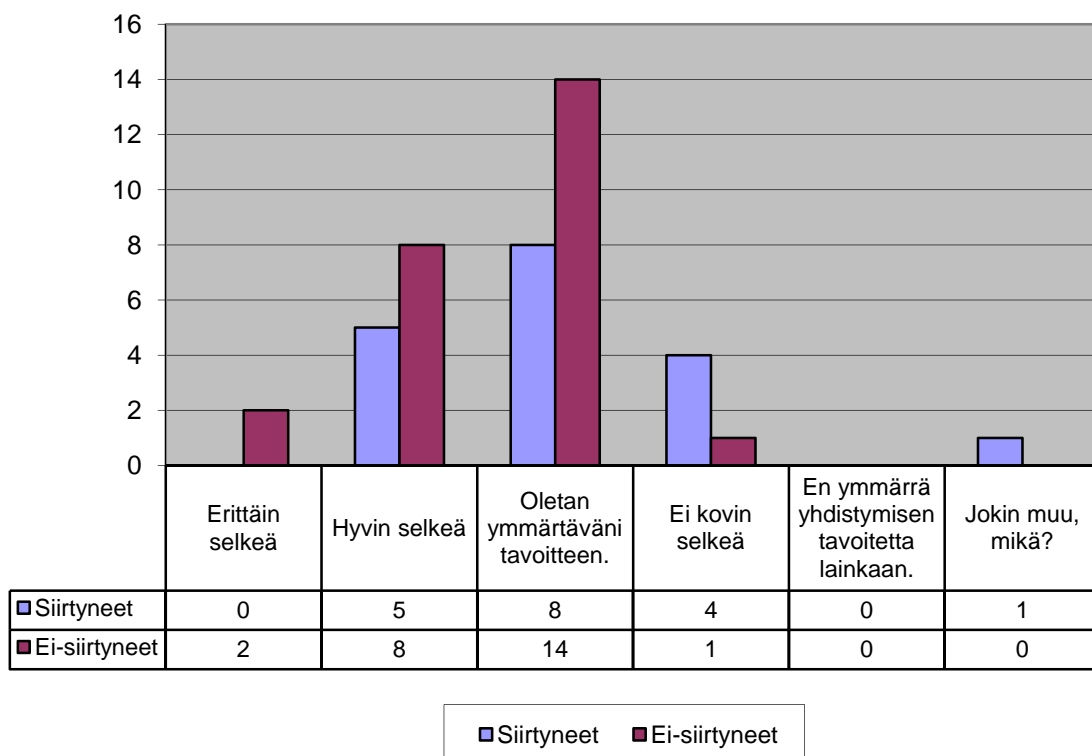
” *Itsensä kokoiseen ammattiin* ”

- *toiminnan ja ohjauksen kautta osaajiksi työ- ja itsenäisyystaidoissa*

- oppimisen, kasvun ja tuen kautta osallisuuteen.

Uudella tavalla kuvattu perustehtävä syntyi strategiatyössä mukana olleen johto- ja esimiesryhmän työn tuloksena. Henkilöstön mukaan ottaminen strategian muodostamiseen oli vähäistä, osin hyvin tiukasta aikataulusta johtuen. Useiden lähdeteosten ohjeena muutoksessa onnistumiseen on laaja-alaisesti ymmärretty ja selkeä visio. Myös de Wootin ja muutosta paljon tutkineen John Kotterin teorioissa painotetaan selkeän vision merkitystä muutoksen onnistuneelle toteutumiselle.

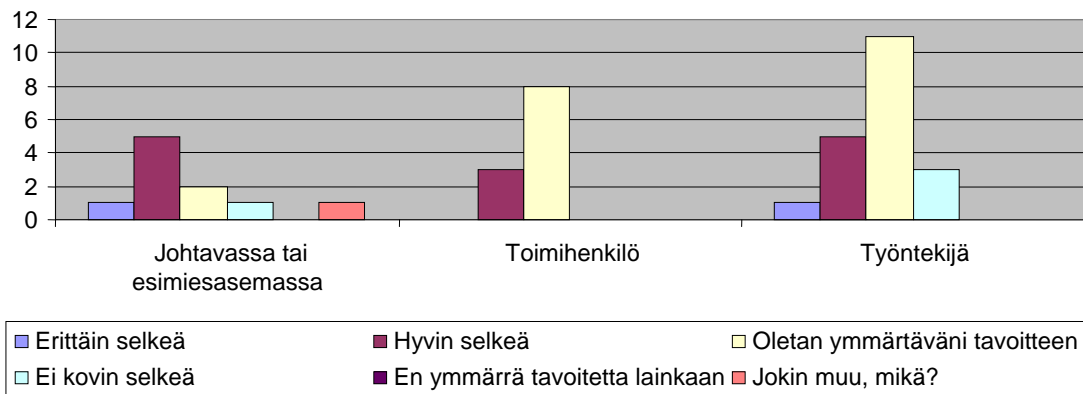
Organisaatioiden yhdistyminen on muutoksena vaativa ja yhdistymisen oikeuttavan vision tunnistaminen ja hyväksyminen on erityisen tärkeä elementti matkalla onnistumiseen. Tapaustutkimuksen kohderyhmälle esitettiin kysymys vision selkeydestä. Vastaukset eroteltiin taustamuuttujien avulla siten, että uuden työnantajan palvelukseen (Perttulasta Kiipulaan) siirtyneiden henkilöiden vastauksia verrattiin saman työnantajan palveluksessa jatkaneiden vastauksiin.



Kuvio 10 Vertailu vision selkeydestä Perttulasta siirtyneiden ja Kiipulasäätiössä jatkaneiden henkilöiden kesken (n=43)

Kuviossa 10 ilmenee, että uuden työnantajan palvelukseen siirtyneistä henkilöistä vain viisi henkilöä (27,8 %) ilmoittaa, että visio on heille hyvin selkeä. Kukaan tästä ryhmästä ei pitänyt visiota erittäin selkeänä. Vastavasti saman työnantajan palveluksessa jatkaneista henkilöistä eli Kiipulan ja Perttulan jatkaneiden henkilöiden ryhmästä kymmenen henkilöä (40 %) pitää visiota joko erittäin tai hyvin selkeänä. Kaikista vastanneista, sekä siirtyneet että ei-siirtyneet henkilöt, yhteensä viisi henkilöä (12 %) ilmoittaa, ettei yhdistymisen visio ole heille kovin selkeä.

Onko Kiipulan ja Perttulan yhdistymisen visio sinulle selkeä?



Kuvio 11 Vision selkeys johtavassa tai esimiesasemassa olevilla verrattuna toimihenkilöihin ja työntekijöihin.

Tarkasteltaessa kuvion 11 avulla kokemusta vision selkeydestä henkilöstön aseman mukaan ja jättämällä huomiotta työnantajan vaihtuminen tai samana pysyminen, nousee esiin varsin selkeästi se, että johtavassa tai esimiesasemassa olevista vastaajista suurin osa on kokenut yhdistymisen tavoitteen (vision) erittäin tai hyvin selkeänä. Vastavasti toimihenkilöstä yli 27 % piti visiota hyvin selkeänä ja 73 % oletti ymmärtävänsä sen. Työntekijöiden osalta hajonta oli suurempaa, 30 % piti yhdistymisen tavoitetta erittäin tai hyvin selkeänä, 55 % oletti ymmärtävänsä sen ja 15 % vastasi, ettei pidä tavoitetta kovin selkeänä.

Kuviossa 11 nähtiin, että johdolle tavoite on suhteellisen kirkkaana mielessä, mutta liikuttaessa organisaatiossa toimihenkilöiden ja työntekijöiden ryhmiin on kokemus tavoitteen selkeydestä jäänyt huomattavasti epäselvemmäksi. Johtavassa tai esimiesasemassa olevien henkilöiden osuus kysymykseen vastanneista oli 24,3 % eli ryhmä edustaa lähes neljänestä

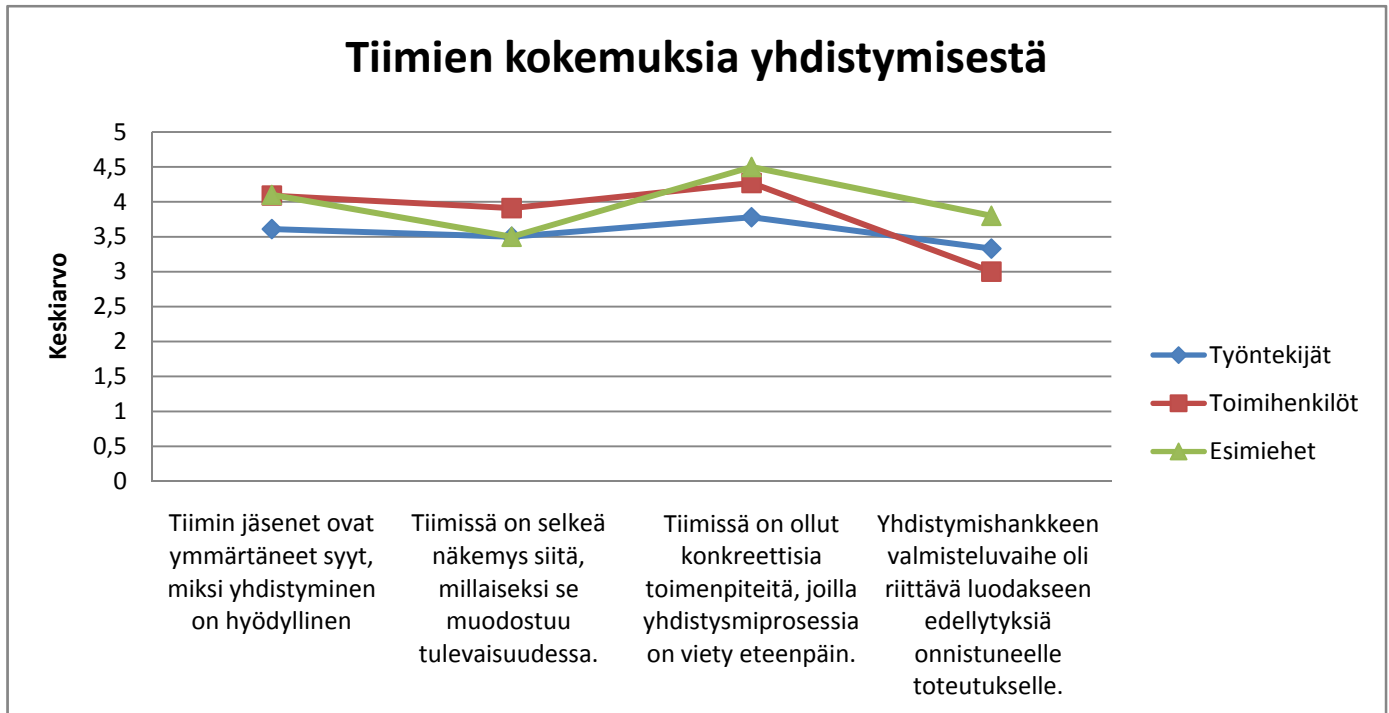
koko otannasta. Toimihenkilöiden osuus oli 26,7 % ja työntekijöiden osuus 49 %.

Edellisessä kuviossa tarkasteltiin näkemystä yhdistymisen oikeuttavasta visiosta yksilön kannalta koettuna. Seuraavissa kuvioissa keskitytään tarkastelemaan organisaatioiden yhdistymiseen johtaneen muutosprosessin kokemusta tiimien näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan *yhdistymiseen liittyviä seikkoja tiimin näkökulmasta*.

Johtavassa tai esimiesasemassa olevien henkilöiden vastaukset hajoavat mielenkiintoisella tavalla kysyttäessä ensin tiimin jäsenten ymmärrystä yhdistymisen hyödyistä ja sen jälkeen tiimin näkemystä siitä, millaiseksi se muodostuu tulevaisuudessa. Kuviossa 12 nähdään esimiesten ja johtavassa asemassa olevien henkilöiden vastaukset, joiden perusteella tiimissä on ymmärretty organisaation yhdistymisen hyödyt ja muutosta on viety konkreettisilla tavoilla eteenpäin. Myös valmisteluvaiheen riittävyttä arvioitaessa heidän näkemyksensä on positiivisin. Esimiehet kuitenkin arvioivat, että tiimillä ei ole selkeää näkemystä yhteisestä tulevaisuudesta. He arvioivat tiimin selkeän tulevaisuuden näkymän yhtä heikolle tasolle kuin työntekijät ja heikommaksi kuin toimihenkilöt.

Yhteenvetona vastauksista voidaan siis todeta, että esimiesten ja johtavassa asemassa olevien näkökulmasta tiimeissä on ymmärretty yhdistymisen syyt, tehty hyvää työtä sen toteuttamiseksi, mutta suunta on jäänyt epäselväksi. Toimihenkilöt ovat myös ymmärtäneet syyt yhdistymiselle ja heillä on myös selkeä näky tulevaisuuden suunnasta. Heidän kritiikkinsä kohdistuu riittämättömälle valmisteluvaiheelle.

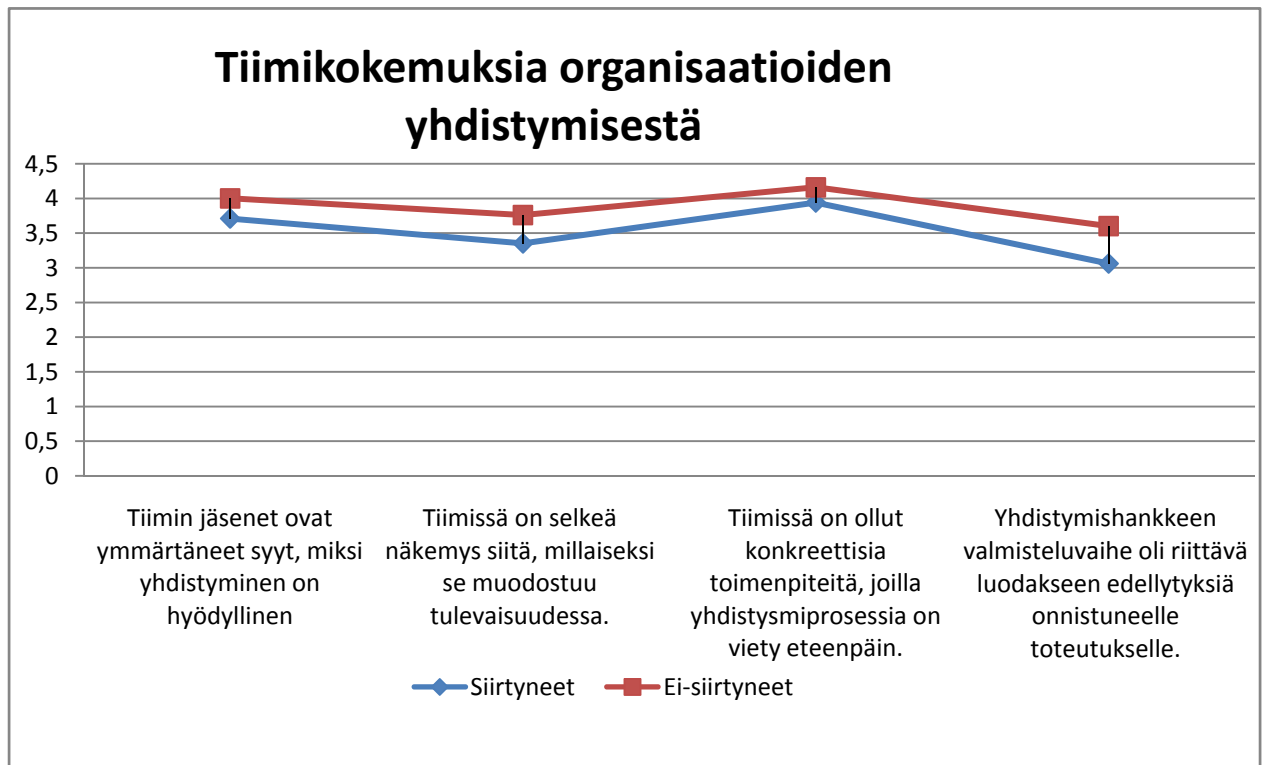
Työntekijöiden ryhmä arvioi tiimin toiminnan näkökulmasta kohtuullisen tasaisesti ja kaikkein alhaisimmalle tasolle yhdistymisen syiden ymmärtämisen, tulevaisuuden suunnan tiimin toiminnassa ja tiimissä toteutetut konkreettiset toimenpiteet. Valmisteluvaihe ei ollut myöskään työntekijöiden mielestä riittävä luodakseen edellytykset onnistuneelle toteutukselle, mutta he arvioivat sen kuitenkin myönteisemmin kuin toimihenkilöt.



Kuvio 12 Yhdistymisen tiimikokemus johtavassa tai esimiesasemassa olevien henkilöiden, toimihenkilöiden ja työntekijöiden ryhmien kesken vertailtuna.

Kun vertailuryhmiksi otetaan kuvion 13 mukaisesti Kiipulasäätiössä jatkava henkilöstö sekä Perttulan erityisammattikoulussa aiemmin työskennellyt henkilöstö, näyttäytyvät kokemukset yhdistymisen hyödyllisyydestä, tiimin tulevaisuudesta, konkreettisista muutostoimenpiteistä sekä valmisteluvaiheen riittävydestä hyvin samankaltaisena kaaviona. Erona ryhmien välillä on se, että Perttulassa aikaisemmin työsuhteessa ollut henkilöstö on arvioinut kaikki neljä kohtaa hieman alhaisemmaksi kuin verrokkiryhmä.

Organisaatioiden yhdistymisessä Perttulassa aikaisemmin työskennellyt henkilöstö oli sekä käytännön toimenpiteiden (mm. työsopimusten irtisanominen vanhan työnantajan kanssa ja solmiminen Kiipulasäätiöön) että puheissa käytettyjen termien osalta ns. ”siirtyvää henkilöstöä”. Yhdistymiseen liittyvät kokemukset ja tunteet Perttulan erityisammattikoulun lakkauttamisesta itsenäisenä toimijana selittävät osaksi kuviossa hieman alhaisemmilla keskiarvoilla näkyvää janaa.



Kuvio 13 Siirtyneen henkilöstön kokemuksia yhdistymisestä verrattuna Kiipulassa jatkaneeseen henkilöstöön

Selkeän, yhteisen vision löytämiseksi ponnisteltiin organisaatiossa ja organisaatioiden johto oli sitoutunut uuden organisaation vision ja strategian muodostamiseen. Kuviossa 14 on tehty yhteenvetoa muutosprosessin (organisaatioiden yhdistymisen) vision muodostumisesta.

Organisaation visiotyössä *yhdistymisen tavoite* jäi vähemmälle huomiolle. Erityisesti muutosprosessissa, jossa ulkoinen paine näytteli vahvaa alullepanijan roolia, olisi muutoksen oikeuttavan, kristallinkirkkaan vision avulla helpotettu yhdistymisprosessia huomattavasti. Uhkana on, että yhdistymisen tavoitetta ei löydetä jälkikäteenkään, vaan organisaatioon jää elämään mantra ”yhdistymisestä, joka tehtiin valtion käskystä”.



Kuvio 14 Vision SWOT - analyysi

Kiipulan ja Perttulan asiantuntijuuksien yhdistämisestä, erityislaatuista osaamisen yhdistelmästä ammatillisen erityisopetuksen ja ammatillisen kuntoutuksen keskuksena, jolla on toimipisteitä ympäri etelä - Suomen sijoitettuna siten, että noin kaksi kolmasosaa Suomen väestöstä asuu toimialueella, olisi voinut luoda vision, joka olisi nostattanut ”flow” kantaamaan muutosta ja saamaan yhtälöstä enemmän kuin osiensa summa.

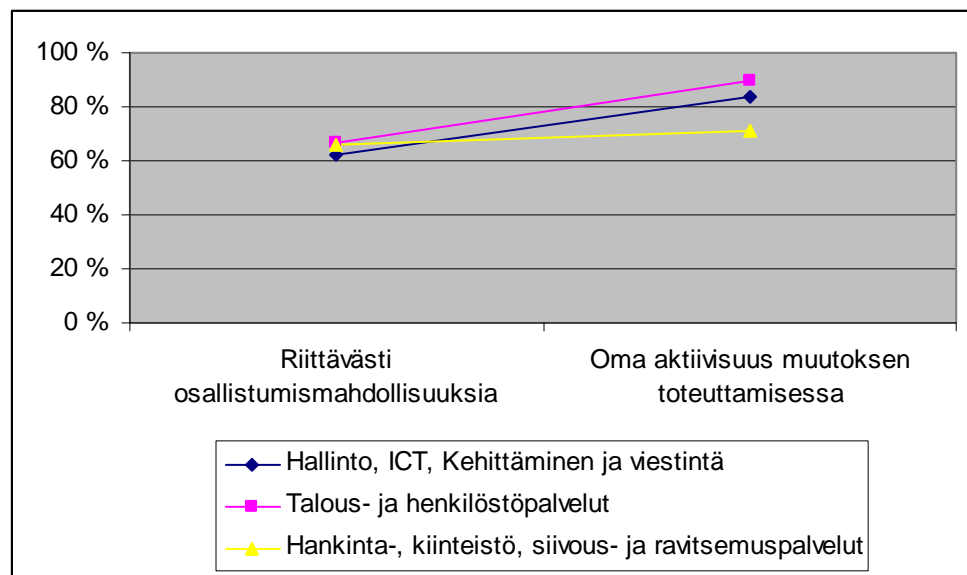
5.4 Muutoskapasiteetin hyödyntäminen yhdistymisessä

Kiipulan ja Perttulan yhdistymisen prosessin keinoja ja resursseja suunniteltaessa päätettiin muuttaa ensin rakenteita ja ohjata sitten ihmisten toimintaa muuttamaan niiden mukaiseksi. Nopealla aikataululla toteutettu suuri muutos aiheuttaa usein stressiä ja pelkoa. Yhdistymisen hankkeessa ei kuitenkaan aikataulun puitteissa olisi ollut edes mahdollista toteuttaa muutosta hitaammalla ja lempeämmällä tavalla, jossa muutetaan ensin ihmisten toimintaa ja vasta sitten rakenteita.

Hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstölle kohdistetussa kyselyssä kartoitettiin vastaajien arvioita tiimien kokemuksista ja näkemystä yhdistymisen suhteesta organisaatioiden yhdistymiseen. Jokaisessa palvelualueen tiimissä tapahtui

muutoksia sekä työmäärän että tiimin henkilöjäsenten osalta. Kysymyksillä kartoitettiin yhdistymishankkeen selkeyttä, osallistumismahdollisuuksia, tiimin jäsenten aktiivisuutta muutoksen toteuttamisessa sekä yhdistymishankkeen vaikutusta muiden muutosten kohtaamiseen.

Vastaajista 81 % ilmoitti *pyrkineensä aktiivisesti* osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin. Palvelualueittain tarkasteltuna Hallinto-, ICT- ja kehittämissiimien kohdalla vastaajista 84 % on kokenut oman muutosaktiiviteettinsä olleen erittäin tai melko korkea, talous- ja henkilöstöpalveluilla luku on jopa 90 % ja hankinta-, kiinteistö-, siivous- ja ravitsemuspalveluilla 71 %.



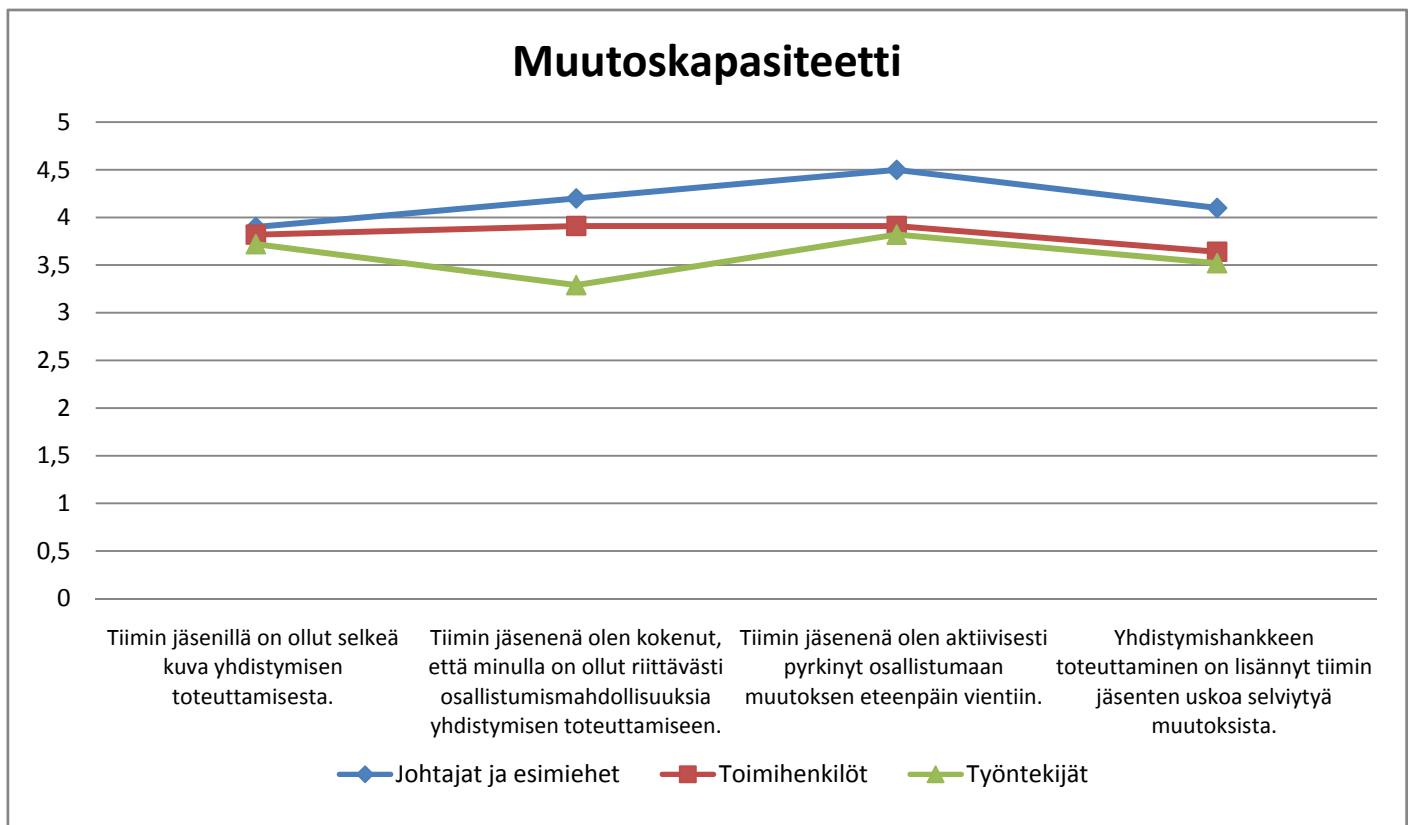
Kuvio 15 Kuviossa vertaillaan osallistumismahdollisuuksia suhteessa omaan aktiivisuuteen muutoksen toteuttamisessa

Kaaviokuvana erot näkyvät selkeästi. Kuviossa 15 keltaisella janalla näkyvä hankinta-, kiinteistö-, siivous- ja ravitsemuspalvelut on lähimpänä tasapainotilaa eli tiimien jäsenet kokevat saaneensa lähes yhtä paljon osallistumismahdollisuuksia yhdistymisen toteuttamisessa kuin heidän oma aktiivisuutensa on edellyttänyt. Talous- ja henkilöstöpalveluiden tiimissä ero on suurin ja huomionarvoista on se, että kukaan näiden tiimien jäsenistä ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että olisi saanut riittävästi osallistumismahdollisuuksia yhdistymisen toteuttamiseen. Samasta vastaajaryhmästä kuitenkin yhdeksän henkilöä kymmeneistä oli täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä, että he olivat aktiivisesti pyrkineet osallistumaan muutoksen eteenpäin viemiseen.

Johtavassa tai esimiesasemassa olevat henkilöt edustavat kautta linjan myönteisempää näkökulmaa muutuskapasiteetin hyödyntämisen suhteen.

Kuviossa 16 on verrattu tiimien jäsenten vastauksia muutuskapasiteetin näkökulmasta. Työntekijöiden ryhmä erottuu aseman mukaan vertailtuna osallistumismahdollisuuksien kokemuksessa kahdesta muusta ryhmästä. Aseman mukaan vertailtuna he kokevat saaneensa vähemmän osallistumismahdollisuuksia kuin toimihenkilöt. Johtavassa ja esimiesasemassa osallistumismahdollisuudet ovat odotusten mukaisesti vahvimmat. Tämä on luonteva tulos, sillä muutos vaatii johtajuutta ja esimiesten hallinnan tunnetta muutoksen ja siihen liittyvien yksityiskohtien eteenpäin viemisessä. Nämä tulokset myös vahvistavat kuviossa 15 näkyntä henkilöstön kokemusta siitä, että halukkuutta muutoksen eteenpäin vientiin olisi ollut enemmän kuin sitä on osallistumismahdollisuuksien muodossa osattu hyödyntää.

Johtajien ja esimiesasemassa olevien näkökulmasta osallistumismahdollisuuksia *tiiminä* on ollut riittävästi. Tiimien jäsenten kokemukset poikkeavat tästä näkökulmasta selkeästi.



Kuvio 16 Muutuskapasiteetin arviointi aseman mukaan vertailtuna



Kuvio 17 Muutuskapasiteetin SWOT - analyysi

Muutosprosessilla oli vahvuutena siihen valmistaunut henkilöstö, jolla oli halua aktiivisesti osallistua toteutukseen. Vastausten perusteella kapasiteettia kiinnitettiin mahdollisuuteen osallistua ja vaikuttaa tulokseen Emmiina – hankkeen (yhdistymishanke) työryhmien kautta. Henkilöstö koki, että yhdistymishankkeen toiminta on lisännyt heidän uskoaan selviytyä muutoksista. *Emmiina – hanke toi muutoksen arkeen, lähelle ja sellaisiksi osiksi purettuna, että muutosprosessin kokonaisuus pysyi näkyvässä*, mutta käytännön toimenpiteet olivat toteutettavissa olemassa olevalla osaamisella ja resursseilla. Organisaatioiden yhdistyminen on muutoksena laaja-alainen ja syvä. Se tosiasia, että tällaisen muutosprosessin tuotoksena henkilöstön usko selviytyä muutoksista on vahvistunut, kertoo yhdistymishankkeen hyvästä johtamisesta vahvaa sanomaa.

Uhkana seuraaville muutosprosesseille on osan henkilöstöstä kuvaama kokemus siitä, että heille ei tarjottu tai tarjoutunut riittävästi osallistumismahdollisuuksia muutoksen toteuttamiseen. Tämä kokemus voi vähentää halukkuutta osallistua aktiiviseen muutoksen toteuttamiseen jatkossa. Vaikka on olemassa uskoa muutoksista selviytymiseen, on silti kyettävä motivoimaan henkilöstö uuteen koitukseen kykenemällä osoittamaan millainen muutoksen toteuttamisen jälkeinen parempi maailma olisi.

5.5 Emmiina – hanke muutoksen katalysaattorina

Perttulan erityisammattikoulun toiminnan siirtäminen valtiolta yksityiselle ylläpitäjälle oli merkittävä projektin kummankin organisaation mittakaavassa. Yhdistymisellä oli merkitystä työ- ja toimintakulttuurin, henkilöstön sijoittumisen, organisaatorakenteen sekä talouden ja tehokkuuden näkökulmista tarkasteltuna.

Yhdistyminen oli laaja-alainen ja monitasoinen prosessi, joten sen hallitun läpiviennin turvaamiseksi perustettiin Kiipulasäätiön projekti. Projektiin palkattiin päätoiminen projektipäällikkö, joka aloitti tehtävässään huhtikuussa 2008. Ennen projektin virallista aloitusta yhdistyvien organisaatioiden henkilöstölle oli tiedotettu sekä yhdistymiseen liittyvästä valtion päätöksenteosta että toteutettavasta hankkeesta kummankin organisaation johdon toimesta.

Muutoksessa symboliikka ja seremoniat tarjoavat mahdollisuuden sitouttavaan viestintään. Toukokuussa 2008 molempien organisaatioiden henkilökunta kutsuttiin yhteiseen tiedotustilaisuuteen Hämeen ammattikorkeakoulun auditorioon. Tiedotustilaisuus palveli samalla myös yhdistymishankkeen kick-off – seminaarina. Tilaisuutta ei pidetty kummankaan organisaation omissa tiloissa. Jokaiselle tilaisuuteen osallis tuvalle jaettiin Kiipulan tunnuksenakin käytetty gerbera – kukka. Tiedotustilaisuudessa käytiin valokuvien ja tarinoiden avulla läpi molempien organisaatioiden historiaa ja nykyhetkeä. Tilaisuudessa yhteydessä toteutettiin myös nimikilpailu. Pienille ryhmille, joissa oli molempien organisaatioiden henkilökuntaa, annettiin tehtäväksi miettiä nimi yhdistymistä valmistelevalle projektille. Nimikilpailun voittajaksi, jossa yhdistyivät Kiipulasäätiön perustajan Miina Kiipulan ja Perttulan johtajana vv. 1915 - 1927 toimineen Emma Hedmännin nimi. Yhdistymistä valmisteltiin toukokuusta lähtien Emmiina – hankkeessa.

Emmiina – hankkeen järjestäytymisessä otettiin huomioon toisaalta ketteryys hankkeen päätöksenteossa, toisaalta mahdollisimman laaja henkilöstön osallistaminen. Ketteryyttä päätöksentekoon tarvittiin siksi, että yhdistymishankkeella oli aikaa alle vuosi aloitushetkestä viralliseen yhdistymiseen 1.1.2009. Henkilöstön mahdollisimman laajaa osallistamista haettiin hankkeeseen siksi, että kyseessä oli laaja muutos, joka kosketti kummankin organisaation koko henkilöstöä, asiakkaita ja opiskelijoita.

Kummankin organisaation hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstölle järjestettiin yhdistymishankkeen toimesta työpajoja ja (nk. Into-työpajat), joissa valmisteltiin ja kartoitettiin jokaisen tiimin vastuualueita ja yksittäisten työntekijöiden toimenkuvia. Näin saatiin kattava käsitys ja ”kartta” tehtä-

vistä ja tehtäväkokonaisuuksista, jotka kuuluvat hallinto- ja tukipalveluiden prosessiin.

Organisaatioiden yhdistyminen lähti liikkeelle ja se näkyi konkreettisimmin juuri hallinto- ja tukipalveluiden toiminnassa. Talous- ja palkkahallinnon toiminnat oli yhdistettävä, ICT-palveluiden toimivuus oli kartoitettava useissa eri toimipaikoissa ja saatava toimimaan yhden organisaation kokonaisuutena, kiinteistö-, siivous- ja ruokapalveluiden toiminta oli järjestettävä yhden organisaation kokonaisuuteen kahden sijasta, jne.

Pilottitoimintoina *hallinto- ja tukipalveluilla oli yhdistymisessä myös tärkeä rooli muutosprosessin kulttuurin luojina*. Kuviossa 19 esitellään yhdistymishankkeen rakenne ja karkea aikataulus. Siitä voidaan todeta, että muut prosessit toteuttavat käytännön yhdistymistyön vasta vuotta myöhemmin kuin hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstö. Toimintojen luonteen vuoksi ensimmäisen muutosvaiheen *henkilöstön oli oltava nopeassa aikataulussa valmiita palvelemaan muutosprosessiin sukeltavia sisäisiä asiakkaita aiantuntijan roolissa muutoksen vielä olemassa meneillään omalla toimialalla*.

Kuviossa 18 on kuvattu Emmiina-hankkeen organisaatio. Moodle – ympäristö tarkoittaa hankkeen dokumentaatioon käytettyä oppimisympäristöä, jossa kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus seurata eri työryhmien työskentelyn edistymistä. Moodleen tallennettiin kaikki dokumentit, joita hankkeen aikana syntyi. Samalla aloitettiin myös uutta toimintakulttuuria yhteistä työkalua käytettäessä.

Emmiina – hankkeen toimijoiden roolit määriteltiin aloitusvaiheessa selkeästi. Johtoryhmä roolina ja tehtävä oli johtaa yhdistymistoimenpiteitä laajennetun johtoryhmän ja työryhmien avulla. Johtoryhmä hyväksyi ja tarkensi työryhmien toimeksiannot ja ohjasi konsultatiivisella otteella työryhmien työskentelyä. Johtoryhmä teki myös viralliset päätökset tai varmistettiin, että ne tulivat tehdyiksi oikeissa toimielimissä. Käytännössä johtoryhmä muodostui lähes samoista henkilöistä kuin organisaation varsinaisen johtoryhmä.

Kuvio 18 Emmiina - yhdistymishankkeen organisaatio

Laajennettuun johtoryhmään kuului edellisessä kohdassa mainitun lisäksi prosessinomistajia, toimialajohtajia sekä työryhmien puheenjohtajat. Luottamushenkilöedustajat osallistuivat tarvittaessa laajennetun johtoryhmän kokouksiin. Tämän ryhmän tehtävänä oli varmistaa, että työryhmät työskentelevät niille määriteltujen toimeksiantojen mukaisesti, koordinoida työryhmien toimintaa sekä arvioida tuloksia ja tuotoksia. Samalla hankkeessa varmistettiin, ettei synny päällekkäisiä toimenpiteitä ja työryhmille syntyi luonteva foorumi, jossa saattoi esittää kysymyksiä ja jakaa tietoa. Laajennetun johtoryhmän tehtäviin kirjattiin myös velvollisuus varmistaa, että työryhmät raportoivat työstään ja muistiot tallennetaan moodle- ympäristöön.

Emmiina – hankkeen projektipäällikkö toimi laajennetun johtoryhmän vetäjänä. Hänen vastuullaan oli varmistaa, että työryhmät käynnistyvät aikataulun mukaisesti, ne täsmentävät toimeksiantonsa ja hakevat hyväksynnän täsmennyksille hankkeen johtoryhmältä. Projektipäällikkö myös varmistasi, että kaikissa työryhmissä oli tarvittava osaaminen toteutusta varten.

Varsinaisten työryhmien rooli ja tehtävät olivat avainasemassa hankkeen toteutuksen suhteen. Toimeksiannon täsmentämisen jälkeen työryhmien jäsenet suunnittelivat ja toteuttivat yhdistymiseen liittyviä toimenpiteitä laatimansa projektisuunnitelman mukaan. Työryhmissä arvioitiin itse toimenpiteiden tärkeysjärjestys ja sen mukaisesti työskentely ja kokousaikataulu. Emmiina – hankkeessa valjastettiin mahdollisuuksien mukaan jokaisen tehtäväalueen parhaat asiantuntijat – varsinaisen työn toteuttajat –

suunnittelemaan ja toteuttamaan laajaa muutosprosessia oman työnsä parhaina osaajina.

Organisaatiokaaviossa mainitut työryhmät edustivat kaikkia hallinto- ja tukipalveluiden asiantuntijuuden alueita:

1. Taloushallinnon työryhmä
2. Palkkahallinnon työryhmä
3. ICT – työryhmä
4. Hallinto- ja toimistopalveluiden työryhmä
5. Viestinnän työryhmä
6. Opintotoimistotyöryhmä
7. Kiinteistöjen hallinta- ja huoltotyöryhmä

Hankkeen organisoinnissa sitoutettiin ja osallistettiin laaja joukko esimiehiä, toimihenkilöitä ja työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen. Kuviossa 19 on kuvattu toteutuksen karkea aikataulukko sekä yhdistymishankkeen vaiheistus. Hanke aloitettiin hallinto- ja tukipalveluista ja sitä jatketaan edelleen vuonna 2009 erityisopetuksen prosessissa. Vuoden 2010 päätehtävänä on uudessa organisaatiossa toteutettavien toimintojen vakiinnuttaminen.

Kuviossa 19 on esitetty myös Kiipulasäätiön pitkään voimassa olleiden arvot. Vuoden 2009 aikana yhdistyneessä organisaatiossa on aloitettu prosessi, jossa koko henkilöstöllä on mahdollisuus antaa panoksensa Kiipulasäätiön tuleviin arvoihin.

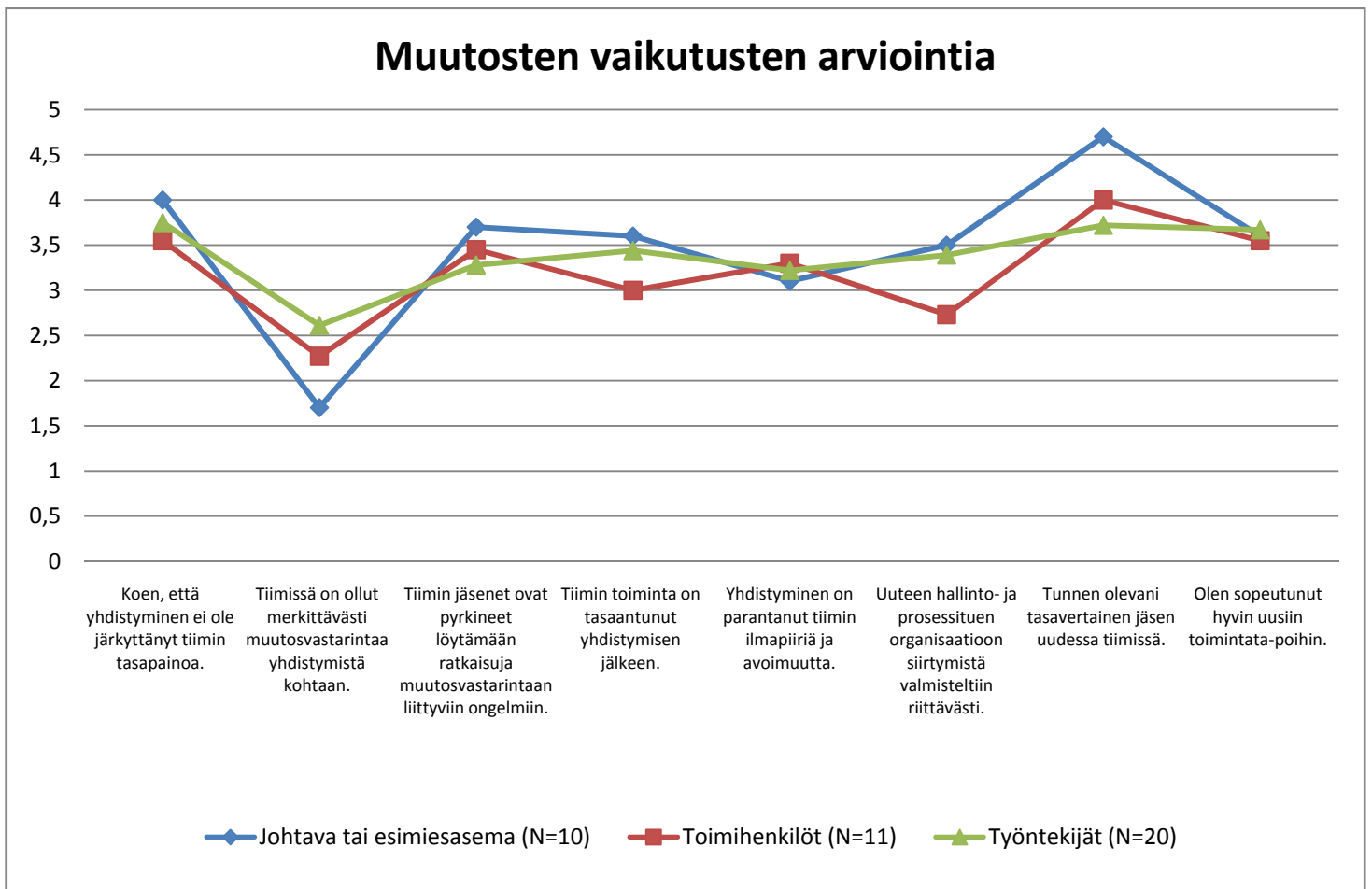
Erityisopetuksen muutosprosessi tullaan suorittamaan samalla rakenteella kuin vv. 2008 – 2009 toteutettu hallinto- ja tukipalveluiden yhdistäminen.



Kuvio 19 Yhdistymishankkeen rakenne

Yhdistymishanke eli Emmiina – hanke oli muutosprosessissa erittäin merkityksellinen osio. Tutkimusta varten tehdyssä kyselyssä kartoitettiin myös kokemuksia yhdistymishankkeesta ja muutoksesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Seuraavassa kuviossa 20 vertaillaan esimiesasemassa olevien henkilöiden, toimihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä yhdistymishankkeeseen ja muutosprosessiin liittyviin kokemuksiin.

Esimiesasemassa olevat henkilöt ovat kokeneet, että muutosvastarintaa on ollut suhteellisen vähän ja että tiimin jäsenet ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin. Toisaalta heidän mielestään yhdistyminen ei ole parantanut tiimin ilmapiiriä ja avoimuutta.



Kuvio 20 Muutoksen vaikutusten arviointia tiimeissä aseman mukaan vertailtuna

Työntekijöiden kokemukset ovat hyvin yhtäpitäviä ja pääsääntöisesti he ovat kokeneet muutosprosessin ja erityisesti yhdistymishankkeen kohtuullisen myönteisenä kokonaisuutena. Toimihenkilöiden mielestä tiimin toiminta ei ollut kyselyn aikaan tasaantunut yhdistymisen jäljiltä. Kysely toteutettiin, kun aikaa yhdistymisestä oli kulunut vain pari kuukautta. Toisaalta työntekijöiden ja esimiesten mielestä tiimien toiminta oli jo tasaantunut tuohon aikaan hyvin. Toimihenkilöiden mielestä hallinto- ja prosessituen uuteen organisaatioon siirtymiseen ei ollut käytettävissä riittävästi aikaa.



Kuvio 21 Toteuttamiskelpoisen hankkeen SWOT - analyysi

Kuviossa 21 on koottu Emmiina – hankkeen SWOT- analyysi. Emmiina – hanke muutosprosessin toteuttajana osoittautui selkeäksi vahvuudeksi ja se profiloitui vahvasti onnistuneena kokonaisuutena henkilöstön vastauksissa. Emmiinan avulla muutokseen onnistuttiin myös sitouttamaan suuri osa kohderyhmästä. Muutosprosessin myötä myös tiimien ilmapiiri ja avoimuus koettiin lisääntyneeksi, mikä on huomionarvoinen tulos organisaatioiden yhdistymisessä. Heikkoutena nousi esiin hankkeen näkökulmasta vain se, että sen toiminnalle ei ollut varattu riittävästi aikaa. Aikataulu riippui vahvasti valtiontason päätöksenteosta ja varsinaiselle yhdistymisen valmistelulle jäi tämän vuoksi aikaa vain noin yhdeksän kuukautta. Organisaatioiden vuodenkierto huomioon ottaen, tästä voidaan vähentää kesäajalta reilu kuukausi aktiivista toiminta-aikaa vuosilomien vuoksi.

Organisaatioiden yhdistymisen profiloitui vahvasti Emmiina - hankkeeseen, ei niinkään organisaation johtoon. Johdon rooli muutoksen airuena jäi vastausten perusteella hankkeen varjoon.

5.6 Muutoksen johtaminen ja esimiestyö

Organisaatioiden yhdistymisen on vaativa muutosprosessi. Myös johtavassa ja esimiesasemassa oleville henkilöille se on usein uusi haaste sekä yksilönä ja työyhteisön jäsenenä, että vastuullisena johtajana.

Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun yhdistymisessä esimiesten yhtenä haasteena oli löytää keinoja sitouttaa tiimiensä jäsenet yhteiseen tavoitteeseen. Ensimmäinen oli siis kirkastettava tavoite, jota kohti kuljetaan. Yhteisen tavoitteen lisäksi muutoksessa kaivataan johtajuutta, joka ottaa huomioon yksilöllisyyden. Samana toimii toisinpäinkin – yksilöllisyyden ymmärtäminen, huomioiminen ja kannustaminen koskettavat myös johdettavia.

Yhdistymisprosessiin liittyi, kuten kaikkien johtamiseen, myös vastuu samaan aikaan toteuttavasta arkipöytätyöstä ja tuoksellisesta toiminnasta. Voimakkaan muutoksen toteuttamisen ohella oli huolehdittava ydint tehtävien hoitamisesta ja organisaatioiden kilpailukykyä. Vaativassa tilanteessa oli löydettävä yhdistymiselle selkeä tavoite ja omistettava kyky löytää toimivat keinot sen tavoittamiseksi.

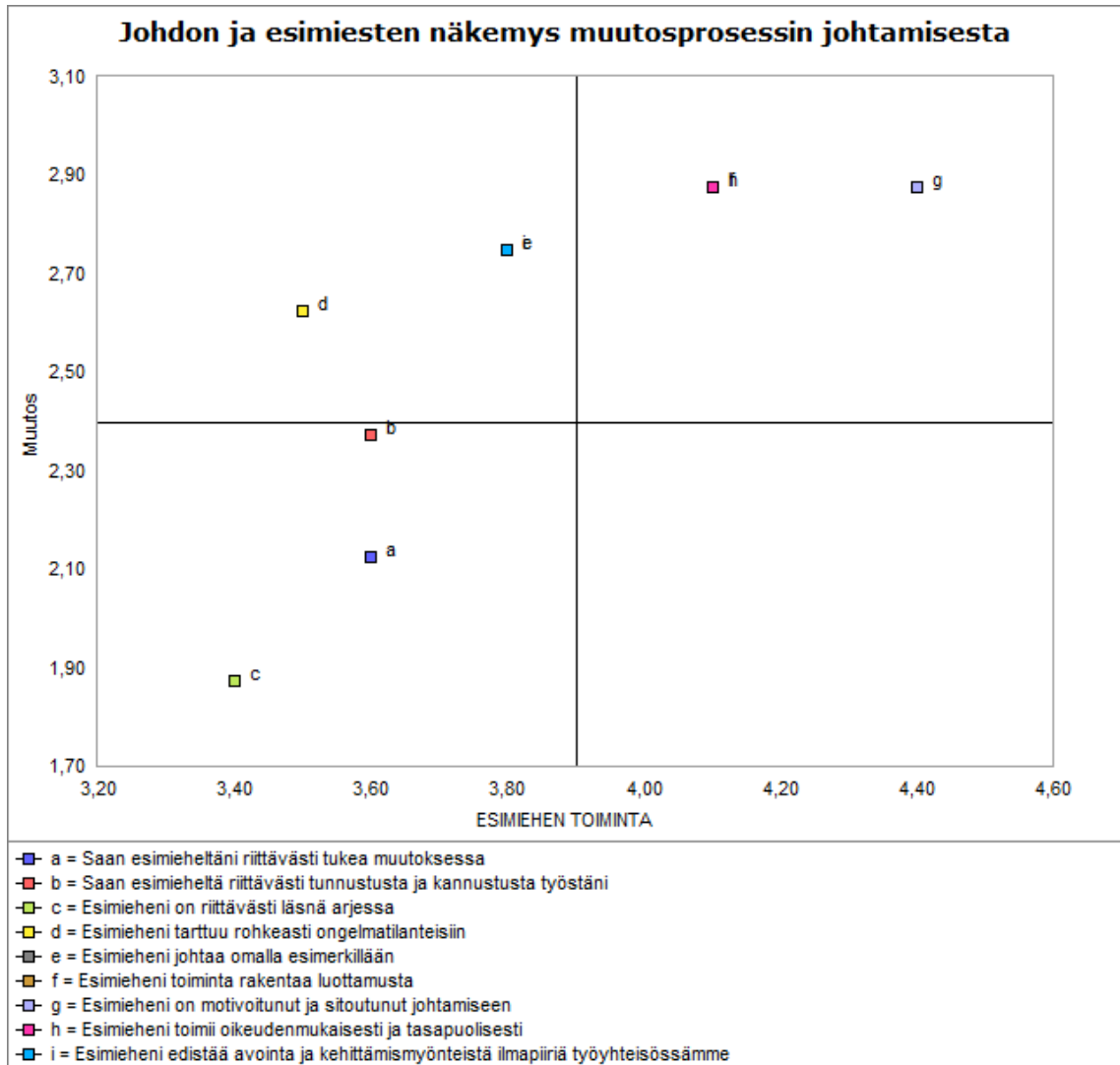
Seuraavissa nelikenttäänalyysissä on kuvattu eri henkilöstöryhmien kokemusta esimiestyöstä muutosprosessin aikana. Nelikentässä tarkastellaan myös sitä, oliko esitetty väittämä vastaajan mielestä tärkeä.

Pystysuoralla ”muutos” – akselilla kuvataan väittämien tärkeyttä. Mitä korkeammalla väittämä esiintyy taulukoissa, sen tärkeämmäksi se koetaan osana esimiestyötä.

Väittämiä esitettiin yhdeksän. Niillä haluttiin kartoittaa muutokseen liittyvää esimiestyötä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Väittäminä olivat

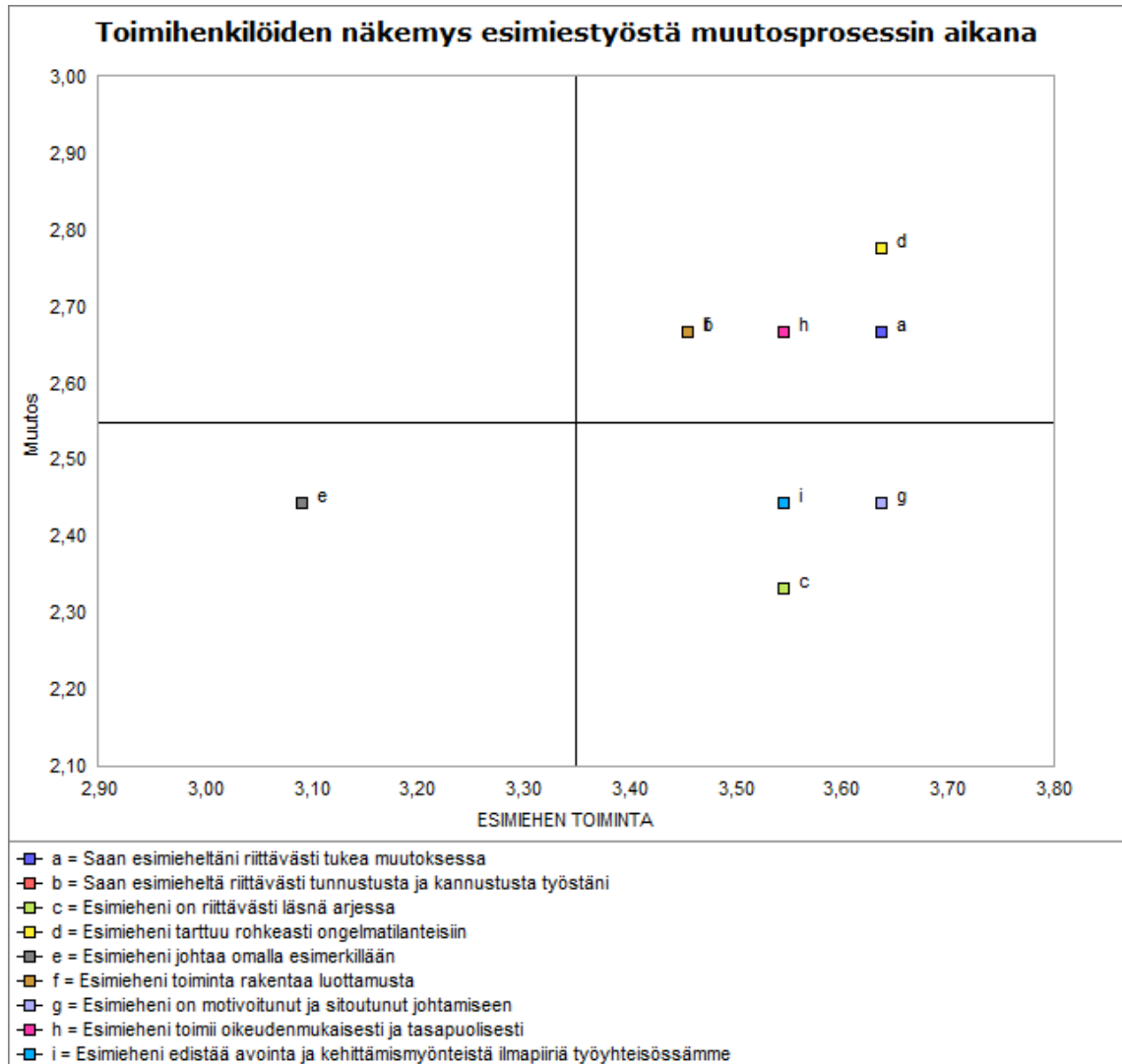
- Saan esimieheltäni riittävästi tukea muutoksessa
- Saan esimieheltäni riittävästi tunnustusta ja kannustusta työstäni
- Esimieheni on riittävästi läsnä arjessa
- Esimieheni tarttuu rohkeasti ongelmatilanteisiin
- Esimieheni johtaa omalla esimerkillään
- Esimieheni toiminta rakentaa luottamusta
- Esimieheni on motivoitunut ja sitoutunut johtamiseen
- Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti
- Esimieheni edistää avointa ja kehittämismyönteistä ilmapiiriä

Alla olevasta nelikenttäänalyysistä nähdään, että esimiestyötä tekevät henkilöt ovat kokeneet esitetyt väittämät melko tärkeinä. Esimiehen läsnäolo arjessa on koettu vähäiseksi, mutta myös asian tärkeys on arvioitu vähäiseksi. Esimiehet on koettu motivoituneiksi ja sitoutuneiksi johtamiseen ja toiminta on ollut oikeudenmukaista ja tasapuolista. Nämä kaksi asiaa nähtiin esimiestyötä tekevien ryhmässä myös hyvin tärkeinä.



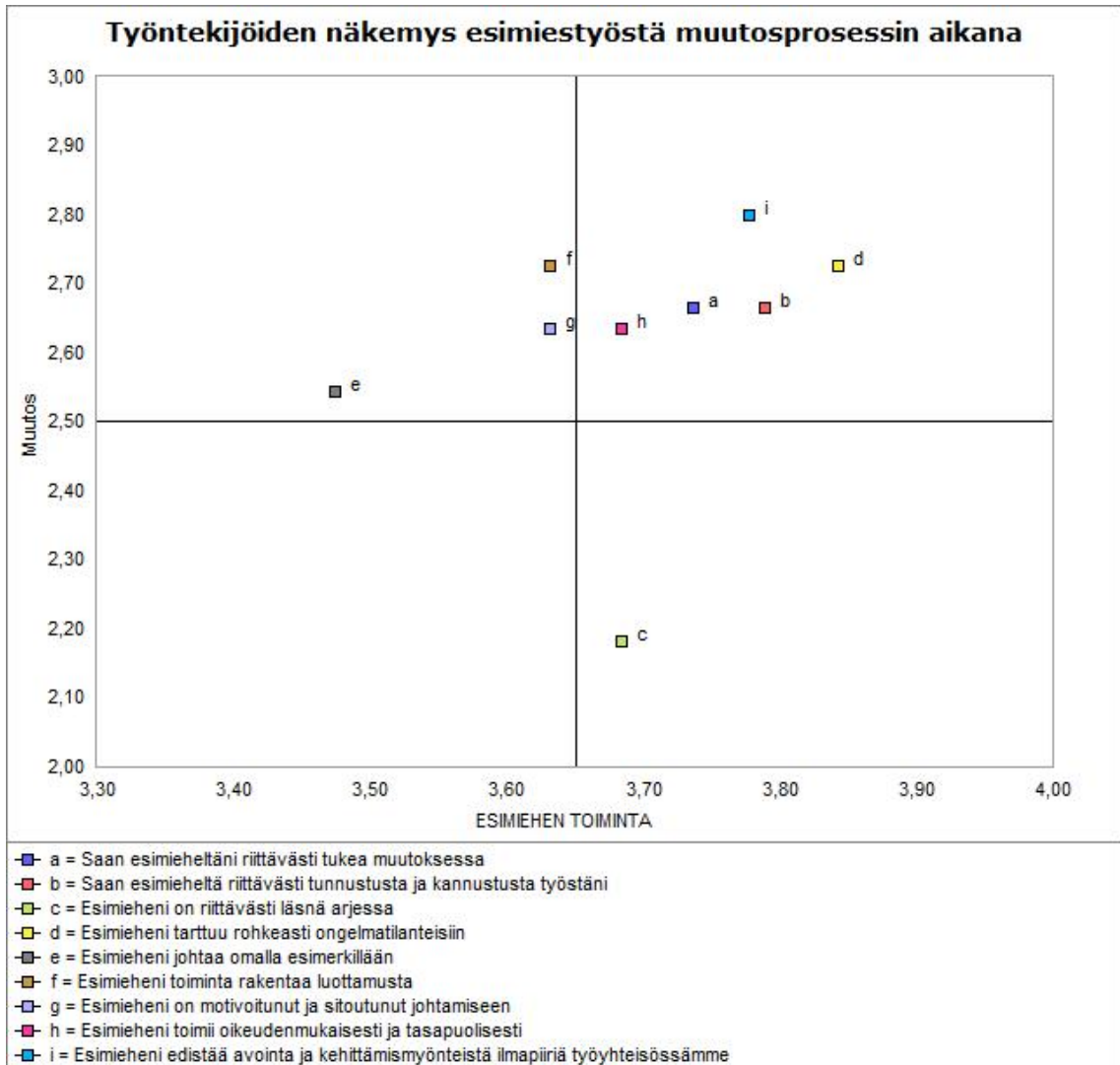
Kuvio 22 Johtavassa tai esimiesasemassa olevien henkilöiden kokemus esimiestyöstä muutosprosessin aikana

Toimihenkilöiden ryhmässä vastaukset keskittyvät ylös oikealle tiiviimin, kuin esimiestyötä tekevien ryhmällä. Tiiviistä ryhmästä erottuu kohta e eli toimihenkilöiden kokemuksen mukaan esimiehet eivät johda esimerkillään niin selkeästi, kuin odotukset edellyttäisivät.



Kuvio 23 Toimihenkilöiden mielestä tarttuminen ongelmatilanteisiin onnistui hyvin.

Vastauksissa näkyy, että esimies tarttuu kuitenkin rohkeasti ongelmatilanteisiin. Tämä seikka oli arvioitu myös hyvin tärkeäksi asiaksi. Esimiesten tuki muutoksessa, luottamusta rakentava toiminta sekä oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta koettiin melko hyvin toteutuneiksi ja tärkeiksi seikoiksi.

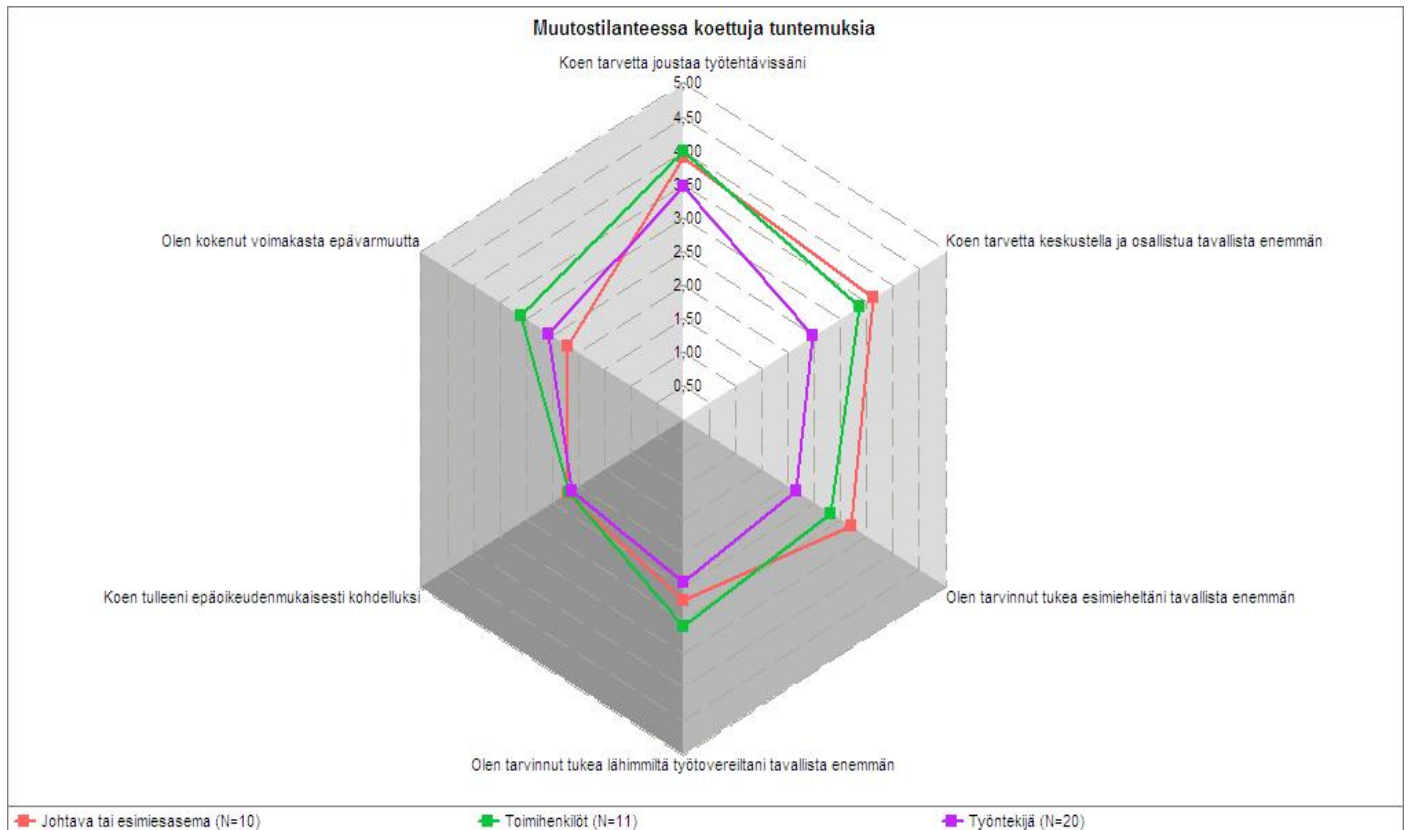


Kuvio 24 Työntekijät arvostavat erityisesti esimiesten työtä avoimen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin edistäjänä.

Työntekijöiden ryhmässä arvostetaan korkeimmalle esimiehen työ avoimen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin edistäjänä. Se on koettu toteutuneeksi kohtuullisen hyvin. Esimiehen rohkeasti tarttuminen ongelmatilanteisiin oli toteutunut hyvin ja se oli nostettu myös tärkeäksi piirteeksi esimiestyössä. Esimiehen läsnäolo arjessa oli työntekijöiden mielestä toteutunut melko huonosti, mutta sitä ei myöskään pidetty kovin tärkeänä asiana.

Kaiken kaikkiaan jokaisen kolmen ryhmän vastaukset sijoittuivat nelikentissä ylimpään neljännekseen eli kokemukset esimiestyöstä muutosprosessin aikana olivat positiiviset.

sissa ovat olleet myönteisiä. Esimiestyöhön liitetyt väittämät arvioitiin tärkeiksi tai melko tärkeiksi arjessa eli työhön kohdistettain odotuksia. Suurin ero ryhmien välillä näkyi esimiesten tärkeänä pitämässä johtamiseen motivoitumisena ja sitoutumisena, kun työntekijät pitivät arvossaan avoimen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin kehittämistä.



Kuvio 25 Muutostilanne on aiheuttanut esimiehille tarvetta keskustella tavallista enemmän

Muutostilanteen aiheuttamia ja muut osprosessin aikana koettuja tunteita on kartoitettu yllä olevassa kuvassa. Johtavassa tai esimiesasemassa olevat henkilöt ovat kokeneet tarvetta keskustella ja osallistua tavallista enemmän ja he ovat kokeneet tarvitsevansa esimiesten (johdon) tukea tavallista enemmän. He ovat kuitenkin kokeneet voimakasta epävarmuutta vähemmän kuin toimihenkilöiden ryhmä. Kaikki vastaajaryhmät olivat kokeneet tarvetta joustaa työtehtävissään. Työntekijöiden ryhmä näyttää kokeneen yhdistymisen aikana vähemmän muuttuneita tunteita kuin toimihenkilöiden ja esimiestyötä tekevien ryhmät.

6 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja jäsentää muutosjohtamista organisaatioiden yhdistymistilanteessa de Wootin muutoksen systemaattisen prosessin teorian avulla. Luvussa 6.1 nostetaan esiin muutamia tehtävissä olleita johtopäätöksiä ja luvussa 6.2. pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

6.1 Muutos hankkeena ja prosessina

Muutospaineen identifiointi ja kirkastaminen Kiipulasäätiössä ja Perttulan erityisammattikoulussa loi perustan muutokselle – hyvässä ja pahassa. De Woot lähtee teoriassaan siitä perusolettamuksesta, että tämän elementin kohdalla luodaan jo selkeä kuva edessä olevasta muutoksesta ja ennen kaikkea siitä, millaiselta maailma näyttää muutoksen jälkeen. Jos muutosprosessia ajattelee talonrakennuksena, edustaa muutospaine ja sen johdosta tehtävät toimenpiteet pohjan valamista. Jos tässä onnistuu, on jatko helppompia suorittaa hallitusti ja suurempiin sudenkuoppiin lankeamatta.

Muutospaine yhdistymiselle luotiin Kiipulasäätiöstä ja Perttulan erityisammattikoulusta riippumattomista syistä. Ulkoa tuleva paine, opetusministeriön päätös suurempien yksiköiden muodostamisista, antoi organisaatioille lähtökäskyn muutosprosessille. Tässä vaiheessa *kriittiseksi pisteeksi nousi kyky kirkastaa osapuolille miksi yhdistyminen on erinomainen asia huolimatta siitä, mistä yhdistymisen paine alun perin lähti liikkeelle.* Kahden asiantuntijaorganisaation yhdistymiselle olisi tullut luoda niiden omista lähtökohdista nouseva yhdistymisen oikeuttava visio. Tutkimuksen perusteella tämä jäi tekemättä. Visio- ja strategiatyöhön panostettiin yhdistymisprosessin alkuvaiheessa, mutta tämä tähtäsi tulevan, yhdistyneen organisaation tavoitteeseen ja keinoihin sinne pääsemiseksi, ei yhdistymisen tavoitteeseen.

Kysymyksiin ”Miksi Perttulan erityisammattikoulun kannatti siirtyä Kiipulasäätiön ylläpidettäväksi?” ja ”Millaista osaamisen, resurssien käytön, taloudellisen ja toiminnallisen näkökulman etua saavutamme yhtenäisenä toimijana?” ei ollut saatavilla henkilöstölle viestittävää, uskottavaa vastausta.

Vision selkeydessä oli ero Perttulan henkilöstön ja Kiipulan henkilöstön välillä. Tämä vahvistaa sitä johtopäätöstä, että yhdistymisen visio ei ollut selkeä eikä yhteinen. Huomionarvoista on, että organisaatioiden yhdistyminen rakentui vahvasti ajatuksella ”siirtää Perttulan erityisammattikoulu Kiipulasäätiön ylläpidettäväksi”. Peruslähtökohtana organisaatiokulttuurin näkökulmasta oli Perttulan liittämisen Kiipulaan, ei esimerkiksi kahden

asiantuntijaorganisaation yhdistäminen uudeksi, ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi. Viestinnällä vahvistettiin joko tietoisesti tai tiedostamatta ensin mainittua ”siirtämiskulttuuria”.

Seuraavissa suurissa muutoksissa, joita epäilemättä on tulevaisuudessa vastassa, on muutospaineen tunnistamisen jälkeen ensiarvoisen tärkeätä muodostaa vahva näky paremmasta tulevaisuudesta, joka toteutuu muutoksen avulla. Tämä näky on johdon viestittävä vakuuttavasti organisaatiossa henkilöstölle siten, että se voi ja haluaa sitoutua tavoitteiden toteuttamiseen. Muutos on organisaatioissa enemmän jatkuva tila kuin kertaluontoinen hanke. Erityisesti suurilla muutoksilla tulisi voida hankkeista pienemmiksi, käsiteltäviksi ja aikataulutetuiksi kokonaisuuksiksi siten, että henkilöstölle muodostuu selkeä kuva tietyn muutosprosessin alkamisesta, päättämisestä, keinoista, resursseista ja ennen kaikkea tavoitteista. Muutosprosessiin on hyvä liittää symboliikkaa mm. aloitus- ja päättämävaiheissa. Henkilöstölle tämä on palkitseva tapa todeta yhden vaiheen päättymisen ja toisaalta se motivoi ja sitouttaa tarttumaan jälleen uuteen muutokseen luottavaisin mielin.

Organisaatioiden yhdistymisprosessilla oli käytössään muutoskapasiteettia. Henkilöstöllä on ollut omien työnsä näkökulmasta jopa enemmän annettavaa kuin organisaatiossa on osattu hyödyntää yhdistymisen toteuttamiseksi. Vastauksista kävi ilmi, että osallistumismahdollisuuksia olisi saanut olla vielä enemmän. Kapasiteettia jäi siis vielä käyttämättä. Tämä on rohkaiseva tieto vastuuhenkilöille, sillä yhdistymishankkeen ohella oli huolehdittava organisaatioiden ydintoimintojen pyörittämisestä vaativan muutoksen kanssa yhtä aikaa. Voidaan siis olettaa, että molempiin on riittänyt resursseja.

Yhdistymisen toteuttamiseen valjastettu Emmiina-hanke onnistui yli odotusten. Sen rooli muutoksen toteuttajana jätti johdon jopa hieman sivurooliin. Organisaatioiden johto oli Emmiinan kautta aktiivisesti mukana muutoksen toteuttamisessa, mutta muutos itsekin profiloitui varsinaiseen hankkeeseen. Tulevissa muutosprosesseissa johdon ja muiden avainhenkilöiden roolia suhteessa toteuttamiskelpoiseen hankkeeseen tulisi pohtia tasapainotettavaksi.

De Wootin muutoksen systemaattisen prosessin lähtökohtana on kaikkien neljän elementin toteutuminen onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi.

Tapaustutkimuksen tulosten perusteella Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun yhdistymishankkeessa muutospainetta, muutoskapasiteettiä ja toteuttamiskelpoinen hanke toteutui hyvin. Muutokselle suunnan ja oikeutuksen antava selkeä, yhteinen viesti jäi kuitenkin kirkastamatta. Muutosprosessissa koettiin vahvaa uudistushaluista ja muutoshalua, mutta

strategisen suunnan selkeiden ollessa hieman epäselvä, jäi ”flow” käynnistymättä.

De Wootin teorian perusteella Kiipulan ja Perttulan organisaatioiden yhdistymisessä toteutui päämäärätön muutos. Tätä tulkittaa tukeva ulkoisen muospaineen vahva rooli yhdistymisen käynnistämiseksi. Yhdistymisen visio koettiin ylhäältä annettuna, eikä sisällölliselle ja asiantuntijuuden yhdistämiseen tähtäävän vision selkeyttämiselle yksinkertaisesti jäänyt tilaa, saati aikaa. Muutos siis toteutettiin hyvin, mutta sillä ei ollut selkeää päämäärää.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli ”millaisilla keinoilla muutoksen johtamista voidaan toteuttaa onnistuneesti organisaatioiden yhdistymishankkeissa?” Tutkimuksen perusteella tärkeinä keinoina ovat avoimuus, luottamus ja rohkeat tulkinnat ongelmatilanteisiin. Toteuttamiskelpoisilla hankkeilla on merkittävä osuus muutoksen profiloitumiseen. Henkilöstö saattoi luottaa siihen, että muutos alkaa ja loppuu suunnitelmallisesti.

Kaksi muuta kysymystä eli ”miten Kiipulan ja Perttulan muutoksen johtaminen onnistui organisaatioiden yhdistymisessä henkilöstön näkökulmasta” ja ”mitkä seikat tukivat tai estivät yhdistymisen onnistumista henkilöstön näkökulmasta” yhdistyivät samoihin tuloksiin tutkimuksen perusteella. Edellä esitetyn pohjalta voidaan todeta, että muutosprosessin johtaminen yhdistymishankkeen avulla toteutui henkilöstön näkökulmasta hyvin. Avoimuuden ja luottamuksellisuuden ilmapiiriin koettiin jopa lisääntyneen yhdistymishankkeen aikana. Tämä on merkittävä myönteinen tulos johtamisen näkökulmasta, sillä muutos ja erityisesti organisaatioiden yhdistyminen tuottaa usein nimenomaan ilmapiiriin osalta negatiivisia tunteita henkilöstössä.

Toisaalta voidaan pohtia mikä sitten on ”onnistunut muutos”. Miten se määritellään? Tai onko päämäärätön muutos huono asia, jos henkilöstö on kokenut tullessa kuulluksi ja avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiri on muutoksen aikana lisääntynyt?

6.2 Luotettavuus

Tutkimuksessa on aineistoon paneutumalla pyritty löytämään muutosjohtamiseen ja organisaatioiden yhdistymiseen liittyviä käsitteellistettäviä teemoja, jotka on kytketty teoriaan. Käsityksillä kerätty aineisto ja yhdistymiseen liittyvä dokumentaatio kokonaisuudessaan ovat opinnäytetyöprosessin aikana olleet teoriaan nojaavien päättelyn rakennusaineina. Aineis-

ton keruu, analyysi ja raportointi ovat tapaustutkimuksessa olleet tiiviisti toisiinsa kytkeytyviä vaiheita.

Aineistoa kerättiin ennen yhdistymistä suoritetulla kyselyllä, yhdistymisen jälkeen tehdyllä kyselyllä, havainnoinnilla sekä yhdistymishankkeen toimesta kerätyn dokumentaation (muistiot, pöytäkirjat, strategia, visio) avulla. Kyselyt toteutettiin eri menetelmillä. Ensimmäinen kysely perustui avoimiin kysymyksiin ja toinen kysely toteutettiin web-pohjaisella Digium-ohjelmistolla. Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi väittämiä, joihin vastaaja sai antaa oman mielipiteensä valitsemalla skaalalla 1-5. Kyselyiden luotettavuutta pyrittiin lisäämään kysymällä samaa asiaa hieman eri tavoin kyselyn edetessä (rinnakkaismittaus). Vastauksia vertailemalla voitiin todeta niiden yhdenmukaisuus. Aineistoa on kerätty useasta eri lähteestä vertailun tekemiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi. Tutkimusaineistoa on raportointiosuudessa kuvattu mahdollisimman monipuolisesti.

Luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen taustat, tutkijan rooli ja aineiston kerääminen on kuvattu kattavasti.

Tutkimuksessa käytettiin de Wootin muutoksen systemaattisen prosessin teoriaa pohjakäsitteenä. De Wootin teoria perustuu ajatukseen neljän elementin (muutospaine, selkeä visio, muutuskapasiteetti, toteuttamiskelpoiset hankkeet) menestykselliseen olemassa oloon muutosprosessissa, jotta lopputuloksena olisi onnistunut muutos. Verrattaessa tutkimuksen toteuttamista (aineistot, kyselyt, dokumentaatio) teoreettisen viitekehyksen toimimiseen organisaatioiden yhdistymisessä, saa teoria vahvistusta käytännön muutosprosessista. Yhden elementin heikompi esiintyminen muutosprosessissa tuotti de Wootin teorian mukaisen lopputuloksen. Teorian käytännön testaaminen onnistui, mikä lisää tutkimuksen validiteettia.

LÄHTEET

Arikoski, Juha & Saikkinen, Mikael. Vastarinnasta vastarinnalle – johdannaismuutos taitavasti. Otavan Kirjapaino Oy. 2008.

Erkkilä, Kaija Katariina & Valpola, Anneli. M&A 1.0. Yritysten yhdistämisen työkirja. Teknologiateollisuus. 2005.

Erämetsä, Timo. Myönteinen muutos. Tammi. 2003.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. Organisaatiomuutos. Otava. 2009.

Juuti, P. & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus. 2002.

Järvensivu, Anu. Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Acta Universitatis Tamperensis. 2006.

Kirjavainen & Laakso-Manninen. Strategisen osaamisen johtaminen. 2002

Kotter, John & Rathgeber, Holger. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WSOYpro. 2008.

Kotter, John, P. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor. 1996.

Mattila, Pekka. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. 2007.

Schein, Edgar. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Ekonomia. 1987.

Stenvall, J. & Syväjärvi A. & Vakka-Laine, H. ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? 2008. Kuntaliitto.

Sydänmaalakka, Pentti. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. 2004.

Talja, Heli. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. VTT. 2006.

Sähköiset lähteet

Argyris, C. Reasons and rationalizations: the limits to organizational knowledge. 2006. Viitattu 5.9.2009.
http://books.google.com/books?id=8SazcYQtRWwC&dq=dyer+wilkins+1991&hl=fi&source=gbs_navlinks_s.

Hallituksen esitys eduskunnalle. HE 161/2008 vp. Viitattu 2.12.2008
<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+161/2008&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>.

Hellström, Martti. Muutosote. Tutkimuksia 249. 2004. Viitattu 2.5.2009.
<http://ethesis.helsinki.fi/>.

Kohti tutkivaa työtapaa. Kurssimateriaali. Viitattu 4.9.2009
<http://www.mm.helsinki.fi/users/niskanen/kotu/mitta.htm>.

Kiipulasäätiön historia. Viitattu 2.12.2008. <http://www.kiipula.fi>.

Koster, F. & Sanders, K. (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35(5): 519-537. Viitattu 27.4.2009.
<http://www.ferrykoster.nl/publications.html>

Pitkänen, M., & Öhberg, E. Erityisopetusta Vanajan Perttulassa. 1890 - 1990. Erityisammattikoulun satavuotinen historia. 1992. Viitattu 2.12.2008. <http://www.perttula.fi>



5.8.2008

Hei!

Toimin projektisuunnittelijana Kiipulasäätiössä. Opiskelen työn ohessa ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa.

Opintoihin liittyy opinnäytetyö, joka pitää sisällään sekä tutkimuksellisuuden että konkreettisen kehittämistoiminnan. Opinnäytetyöni käsittelee muutostoiminnan keinoja erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään Kiipulasäätiön henkilöstöstrategiassa.

Asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Erityisesti muutostilanteessa henkilöstön asiantuntijuudella on ratkaiseva merkitys hankkeen onnistumiselle.

Toivomme, että varaisit hetken aikaa vastataksesi oheisiin kysymyksiin. Vastaukset voit toimittaa joko sisäpostissa, sähköpostilla osoitteeseen pirjo.alijarvi@kiipula.fi tai postitse osoitteella:

Pirjo Alijärvi
Kiipulasäätiö
Kiipulantie 507
14200 Turenki

Vastaukset käsitellään työryhmässä, jonka muodostavat johtaja Reija Keltomäki (Perttula), talouspäällikkö Risto Korpinen (Kiipula) sekä projektisuunnittelija Pirjo Alijärvi (henkilöstöhallinnon työryhmä).

Annan mielelläni lisätietoja kyselyyn ja tutkimukseen liittyen.

Ystävällisin terveisin,

Pirjo Alijärvi
puh. 050 599 8341
pirjo.alijarvi@kiipula.fi

Nimi

1. Millaisissa työtehtävissä toimit nykyisessä organisaatiossa?

2. Haluatko jatkaa edelleen nykyisen kaltaisissa tehtävissä vai onko sinulla tavoitteita vaihtaa uudenlaisiin tehtäviin? Millaista osaamista sinulla olisi uusien tehtävien osalta?

3. Tärkeää huomioitavaa yhdistymisessä! Kerro tässä oman työsi näkökulmasta tärkeitä huomioitavia asioita terveisinä organisaation johdolle.

4. Millaisessa työyhteisössä työskentelet ensi vuonna, kun *muutos on mielestäsi onnistunut hyvin*? Voit kuvailla tilannetta esim. oman työsi, työyhteisösi tai asiakasprosessin näkökulmasta tai ottaa vapaasti kantaa haluamastasi näkökulmasta. Kerro myös miten voit itse vaikuttaa yhdistymishankkeen onnistumiseen.

5. Millaisessa työyhteisössä työskentelet ensi vuonna, kun *muutos ei ole toteutunut odotetulla tavalla*? Voit kuvailla tilannetta esim. oman työsi, työyhteisösi tai asiakasprosessin näkökulmasta tai ottaa vapaasti kantaa haluamastasi näkökulmasta.

Kiipulan ja Perttulan yhdistyminen

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kiipulasäätiö ja Perttulan erityisammattikoulu yhdistyivät yhdeksi organisaatioksi 1.1.2009 alkaen. Organisaation kasvaessa, muuttuessa ja kohdatessa uusia haasteita, on tärkeää, että työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä.

Teen opinnäytetyötäni muutosjohtamisesta. Tällä kyselyllä kartoitetaan paitsi yhdistymisen toteutusta henkilöstön näkökulmasta, myös muutoksen johtamisessa onnistumista. Kysely pohjautuu Stenvall & al. toteuttamaan tutkimukseen kuntaliitosten onnistumisten edellytyksistä muutosjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta.

Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa. Arvostan ajatuksella antamaasi palautetta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia.

Kiitos vastauksestasi!

Pirjo Alijärvi

1. Mihin alla olevista palvelualueista kuulut? Osa palvelualueista on yhdistetty, jotta muodostuu riittävän suuria ryhmiä tutkimuksen näkökulmasta.

- Hallinto-, ICT, kehittäminen ja viestintä
- Talous- ja henkilöstöpalvelut
- Hankinta, kiinteistöhuolto ja siivouspalvelut
- Ravitsemispalvelut

2. Olen

- Nainen
- Mies

3. Olen siirtynyt yhdistymishankkeen myötä uuden työnantajan palvelukseen.

- Kyllä
- Ei

4. Mikä seuraavista PARHAITEN kuvaa asemaasi organisaatiossa?

- Johtavassa tai esimiesasemassa
- Toimihenkilö
- Työntekijä

5. Kuinka pitkään olet ollut yhteensä Kiipulasäätiön tai Perttulan erityisammattikoulun palveluksessa?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- enemmän kuin 10 vuotta

6. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työnantajaasi?

- Erittäin tyytyväinen
- Melko tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Jokseenkin tyytymätön
- Erittäin tyytymätön

7. Mitkä seikat lisäävät tyytyväisyyttäsi / vähentävät tyytyväisyyttäsi työnantajaan?

8. Muutoksen onnistuneeseen toteutukseen tarvitaan yhteinen näkemys (visio) tavoitteesta. Onko Kiipulan ja Perttulan yhdistymisen tavoite sinulle selkeä?

- Erittäin selkeä
- Hyvin selkeä
- Oletan ymmärtäväni tavoitteen.
- Ei kovin selkeä
- En ymmärrä yhdistymisen tavoitetta lainkaan.
- Jokin muu, mikä? _____

9. Kiipulan ja Perttulan yhdistymistä valmistelevaan perustettiin erillinen projekti. Tunnistatko yhdistymishankkeen nimen seuraavista vaihtoehdoista?

- Koutsu
- Emmiina
- Yhtenäinen Kiipula
- Osaamista työhön

10. Miten yhdistymistä valmisteleva hanke näkyi työssäsi? Kerro omin sanoin.

11. Arvioi, miten tiimissäsi on koettu seuraavat asiat organisaatioiden yhdistymisessä.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet syyt, miksi yhdistyminen on hyödyllinen	()	()	()	()	()
Tiimissä on selkeä näkemys siitä, millaiseksi se muodostuu tulevaisuudessa	()	()	()	()	()
Tiimissä on ollut konkreettisia toimenpiteitä, joilla yhdistymisprosessia on viety eteenpäin	()	()	()	()	()
Yhdistymishankkeen valmisteluvaihe oli riittävä luodakseen edellytyksiä onnistuneelle toteutukselle	()	()	()	()	()

12. Arvioi, miten nykyisessä tiimissäsi on koettu seuraavat asiat Kiipulan ja Perttulan yhdistymisessä:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiimin jäsenillä on ollut selkeä kuva yhdistymisen toteuttamisesta.	()	()	()	()	()
Tiimin jäsenenä olen kokenut, että minulla on ollut riittävästi osallistumismahdollisuuksia yhdistymisen toteuttamiseen.	()	()	()	()	()
Tiimin jäsenenä olen aktiivisesti pyrkinyt osallistumaan muutoksen eteenpäin vientiin.	()	()	()	()	()
Yhdistymishankkeen toteuttaminen on lisännyt tiimin jäsenten uskoa selviytyä muutoksista	()	()	()	()	()

13. Arvioi seuraavia muutokseen liittyviä väittämiä.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen, että yhdistyminen ei ole järkyttänyt tiimin tasapainoa	()	()	()	()	()
Tiimissä on ollut merkittävästi muutosvastarintaa yhdistymistä kohtaan.	()	()	()	()	()
Tiimin jäsenet ovat pyrkineet löytämään ratkaisuja muutosvastarintaan liittyviin ongelmiin.	()	()	()	()	()
Tiimin toiminta on tasaantunut yhdistymisen jälkeen.	()	()	()	()	()
Yhdistyminen on parantanut tiimin ilmapiiriä ja avoimuutta.	()	()	()	()	()
Uuteen hallinto- ja prosessituen organisaatioon siirtymistä valmisteltiin riittävästi	()	()	()	()	()
Tunnen olevan tasavertainen jäsen uudessa tiimissä.	()	()	()	()	()
Olen sopeutunut hyvin uusiin toimintatapoihin.	()	()	()	()	()

15. Työyhteisön tilanne ja muutoksen onnistuminen: Valitse alla olevista vaihtoehdoista se, mikä parhaiten mielestäsi kuvaa tiimisi tämän hetkistä tunnetta suhteessa muuttuneeseen organisaatioon.

- Tiimissä yhdistyminen on otettu hyvin haltuun ja työntekijät toimivat yhdistymisessä asetettujen tavoitteiden mukaisesti.
- Tiimin työntekijät suhtautuvat yhdistymisen myönteisesti ja näkevät siihen liittyvät mahdollisuudet.
- Tiimissä käsitykset yhdistymisestä vaihtelevat, välillä se koetaan tarpeelliseksi, välillä epäillään mielekkyyttä.
- Tiimissä ollaan vielä lamaannuksissa uudistuksesta ja työntekijät epäilevät yhdistymisen mielekkyyttä.
- Jokin muu, mikä? _____

16. Ongelmien ratkaiseminen:

Ota kantaa seuraaviin ongelmien ratkaisua koskeviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiimissäni kyetään tunnistamaan ja ennakoimaan mahdollisia ongelmia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies tunnistaa ongelmia ja pyrkii ratkaisemaan ne nopeasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies ottaa huomioon työyhteisön jäsenten esittämät ratkaisuvaihtoehdot ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimissäni on riittävästi luottamusta, jotta ongelmat voidaan ratkaista avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Arvioi tiimisi keskinäistä luottamusta seuraavien väittämien avulla:

- Tiimissä on riittävästi keskinäistä luottamusta, jotta suurillekin muutoksille on edellytyksiä.
- Tiimissä on keskinäistä luottamusta.
- Tiimissä keskinäinen luottamus on heikkoa, eikä se edesauta suurten muutosten läpivientä.
- Tiimin keskinäisen luottamuksen rakentaminen vaatii työtä sekä johdolta että työntekijöiltä pikaisesti.

18. Missä määrin koit seuraavia tunteita ja tarpeita muutostilanteessa? Arvioi myös, onko tilanne kohdallasi kohonnut muutoksen myötä vai tavanomainen.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	Kohonnut	Tavanomainen
Olen kokenut voimakasta epävarmuutta	()	()	()	()	()	()	()
Koen tulleeeni epäoikeudenmukaisesti kohdelluksi	()	()	()	()	()	()	()
Olen tarvinnut tukea lähimmiltä työtovereiltani tavallista enemmän	()	()	()	()	()	()	()
Olen tarvinnut tukea esimieheltäni tavallista enemmän	()	()	()	()	()	()	()
Koen tarvetta keskustella ja osallistua tavallista enemmän	()	()	()	()	()	()	()
Koen tarvetta joustaa työtehtävissäni	()	()	()	()	()	()	()

19. Miten Kiipulan ja Perttulan organisaatioiden yhdistäminen kosketti sinua?

20. Arvioi tiimisi näkökulmasta seuraavia organisaatioiden yhdistämiseen liittyviä väittämiä:

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Henkilöstövalinnoissa on huomioitu työntekijöiden osaamiset ja kompetenssit	()	()	()	()	()
Työtehtävät on suunniteltu suhteessa työhön käytettävään aikaan	()	()	()	()	()
Tiimissä on varmistettu, että	()	()	()	()	()

uudistusten aiheuttama työkuormitus jakaantuu tasaisesti

Henkilöstö on sijoitettu heidän osaamistaan vastaaviin tehtäviin

() () () () ()

21. Arvioi tiimisi näkökulmasta seuraavia organisaatioiden yhdistymiseen liittyviä väittämiä:

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Asianmukaisista työvälineistä on huolehdittu osana työn organisointia	()	()	()	()	()
Tiimissä on mahdollisuus työtehtävien mukaiseen koulutukseen	()	()	()	()	()
Voin luottaa siihen, että esimiehet täyttävät velvollisuutensa	()	()	()	()	()
Voin luottaa siihen, että tiimin jäsenet täyttävät velvollisuutensa	()	()	()	()	()
Uusiin työtehtäviin on saanut koulutusta ja työhön opastusta	()	()	()	()	()
Työntekijät on huomioitu yksilöinä uudistusten yhteydessä	()	()	()	()	()
Viestinnällä on tuettu yhdistymisen onnistumista.	()	()	()	()	()

22. Kuinka tyytyväinen olet Kiipulasäätiön toteuttamaan viestintään organisaatioiden yhdistymisessä?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Ei tyytyväinen eikä tyytymätön	Jokseenkin tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Organisaatiossa käytettävät viestintäkanavat ovat tehokkaita.	()	()	()	()	()
Yhdistymisen aiheuttamista muutoksista tiimin toimintaan on saanut ajankohtaista tietoa säännöllisesti.	()	()	()	()	()
Yhdistymisestä on saanut yleisesti ottaen ajankohtaista tietoa säännöllisesti.	()	()	()	()	()
Tiedän, keneltä voin saada tietoa yhdistymisestä halutessani.	()	()	()	()	()

23. Mistä tai keneltä olet saanut tietoa Kiipulasäätiön ja Perttulan erityisammattikoulun organisaatioiden yhdistymisestä? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Esimieheltä
- Työkavereilta
- Intrasta
- Infotilaisuuksissa
- Jokin muu, mikä? _____

24. Haluatko nostaa jonkin yhdistymishankkeesta johtuvan asian esille? Tässä voi kommentoida vapaasti toteutettua muutosta.
