
KOHTI UUSIA TUULIA

Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille




Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Visamäki, kevät 2013

Lindstén Mari, Mattila Piritta



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen

| | | |
|------------------|---|-------------------|
| Tekijä | Mari Lindstén ja Piritta Mattila | Vuosi 2013 |
| Työn nimi | Kohti uusia tuulia– Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille | |

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää muutoksen johtamista Riihimäen kaupungin vanhustenhoidon yksikössä Riihikodissa. Ensimmäisenä tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää henkilöstön suhtautuminen Riihikodin muutosjohtamiseen tällä hetkellä. Toisena tavoitteena oli luoda muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille.

Kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä sähköistä kyselylomaketta käyttäen. Tutkimukseen vastasi 45 (=n) työntekijää. Kehittämishankkeen työpaja pidettiin Riihikodilla Learning cafemenetelmää hyödyntäen ja siihen osallistui yhteensä 21 Riihikodissa työskentelevää henkilöä. Työpajassa haettiin ratkaisuja kyselytutkimuksessa esiin tulleisiin haasteisiin.

Kysely osoitti, että Riihikodissa toteutuneet muutokset on aikataulutettu ja muutoksista on informoitu henkilöstöä. Esimiesten innostavaan esimerkkiin oltiin tyytyväisiä. Lisäksi muutosten luomat toimintatavat on otettu käyttöön ja esimiehet kantavat vastuun muutoksista. Vastauksista korostui, että henkilöstöä pitäisi ottaa enemmän mukaan muutosprosessiin suunnitteluun, onnistuneesta muutoksesta tulisi palkita ja muutokset tulisi selkeästi päättää. Tutkimuksen tuloksia tukevia kehittämisehdotuksia nousi esille myös Riihikodissa järjestetyssä työpajassa.

Kehittämishankkeessa syntynyt muutoksen johtamisen toimintamalli perustuu Jupon vaiheittaiseen muutoksen johtamisen malliin. Mallissa on otettu huomioon Riihikodissa toteutetun kyselytutkimuksen tulokset sekä työpajassa esille nousseet henkilöstön kehittämisehdotukset muutosprosessista. Toimintamalli on johtamisen apuväline Riihikodille, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa.

Jatkokehittämishankkeena tulisi toimintamalli ottaa käyttöön Riihikodissa ja käyttökokemusten pohjalta kehittää mallia entistä toimivammaksi. Tämän lisäksi tulisi Riihikodissa tehdä jatkotutkimus muutoksen johtamisen toimintamallin hyödynnettävyydestä.

Avainsanat muutos, muutoksen johtaminen ja muutosvastarinta

Sivut 57 s. + liitteet 7 s.

VISAMÄKI

Social and health care development and management

Author

Mari Lindstén
Piritta Mattila

Year 2013

Subject of Master's thesis

Towards new winds– Change management manual for Riihikoti

ABSTRACT

Purpose of this development project was develop change management at elderly care unit Riihikoti in Riihimäki. First goal was to find out personnels attitudes towards change management in Riihikoti at the moment with questionnaire. Second goal was to create change management manual for Riihikoti.

Research was executed with quantitative method using electronic questionnaire. 45 (=n) employee answered questionnaire. Development projects workshop was kept at Riihikoti using Learning cafe method and 21 employees participated in it. Solutions for challenges which came out from questionnaire was searched at workshop.

Questionnaire proved, that realized changes in Riihikoti was scheduled, changes had been informed and employees were pleased by superiors inspirational example. Work methods created by changes had been used and superiors are carrying responsibility. Responses highlighted, that employees should be taken more involved in planning changes, successful change should be recognized and changes should be clearly decided. Development suggestions supporting researches results emerged also at the workshop.

Change management manual born in development project is based in Jupos periodic change management model. Questionnaires results and development suggestions for change process emerged at workshop is both considered in manual. Change management Manual is management tool for Riihikoti, but it can be used in other social and health-care organizations.

Manual should be taken in use in Riihikoti as further development project and improve model based on users experiences. In addition there should be research on change management manuals benefits.

Keywords change, change management, change

Pages 57 p. and attachments 7 p.

SISÄLLYS

| | | |
|--------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1. | Kehittämishankkeen tausta..... | 1 |
| 1.2. | Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite | 2 |
| 1.3. | Riihikoti..... | 2 |
| 2 | SUUNTANA MUUTOS | 4 |
| 2.1. | Organisaation muutos..... | 4 |
| 2.2. | Muutoksen johtaminen..... | 6 |
| 2.3. | Muutosvastarinta | 15 |
| 3 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUMINEN | 21 |
| 3.1. | Kehittämishankkeen eteneminen..... | 21 |
| 3.2. | Kyselytutkimus ja aineiston keruu | 22 |
| 3.3. | Aineiston analysointi..... | 25 |
| 4 | MUUTOKSEN JOHTAMISEN NYKYTILA RIIHIKODISSA | 26 |
| 4.1. | Kyselytutkimuksen tulokset | 26 |
| 4.1.1. | Taustatiedot | 26 |
| 4.1.2. | Muutoksen suunnittelu Riihikodissa | 27 |
| 4.1.3. | Muutoksen onnistumisen varmistaminen Riihikodissa | 28 |
| 4.1.4. | Muutoksen valmistelu Riihikodissa | 29 |
| 4.1.5. | Muutoksen toteutus Riihikodissa | 30 |
| 4.1.6. | Muutoksen päättäminen Riihikodissa..... | 31 |
| 4.2. | Muutoksen johtamisen työpaja Riihikodilla | 32 |
| 4.3. | Tulosten yhteenveto | 37 |
| 5 | MUUTOKSEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI | 43 |
| 6 | POHDINTA..... | 48 |
| 6.1. | Kehittämishankkeen luotettavuus ja tulosten toistettavuus..... | 48 |
| 6.2. | Kehittämishankkeen eettisyys | 50 |
| 6.3. | Muutoksen johtamisen mallin hyödynnettävyys..... | 51 |
| 6.4. | Kehittämishankkeen toteutumisen ja onnistumisen arviointi..... | 52 |
| 6.5. | Jatkokehittämishankkeet | 53 |
| | LÄHTEET | 54 |

| | |
|---------|----------------------------|
| Liite 1 | Kyselylomakkeen saatekirje |
| Liite 2 | Kyselylomake |
| Liite 3 | Työpajan alustus |
| Liite 4 | Tutkimuslupa |

1 JOHDANTO

1.1. Kehittämishankkeen tausta

Suomen terveydenhuollossa on tapahtunut suuria muutoksia 2000-luvulla. Nämä ovat aiheutuneet yhteiskunnan, palvelurakenteiden ja organisaatioiden toimintaprosessien muutoksista sekä kansalaisten terveyttä koskevien tarpeiden, odotusten ja niitä koskevan tiedon lisääntymisestä. Tällaisissa muutoksissa johtaminen on mahdotonta perinteisellä ja muuttumattomalla tavalla. Johtamiseen tarvitaan tutkittuja ja toimivia muutoksen johtamismalleja, jotka toimivat työkaluina, kunhan muutoksen tavoitteet ja tulokset on etukäteen suunniteltu. (Vuorinen 2008, 15.)

Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala ja Selin (2007, 26–27) sekä Luomala (2008, 3-5) toteavat kirjallisuuden pohjalta oleellisia seikkoja olevan muutoksen johtamisen kohde, muutoksen hallittavuus, muutoksen ajallinen eteneminen ja muutoksen toteuttamistapa. Muutoksia voidaan johtaa monella tavalla, esimerkiksi kiinnittämällä huomiota toimintaan, kulttuuriin, rakenteisiin, työyhteisöihin tai sosiaalisiin suhteisiin. Muutosjohtamisteoriat näyttävät vaihtelevan sen mukaan millaisia ovat kyseisen organisaation toimintatavat ja arvot.

Cameron ja Green (2009, 3) pitävät tärkeänä, että muutoksen lähtökohtana olisivat organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan huomioon organisaation yleistavoitteet ja yksikön sisäinen toiminta. Lisäksi muutoksia tarkasteltaessa on syytä huomioida muutosten vaikutus yksilöön, yksikköön ja koko organisaatioon. Mikäli muutosten vaikuttavuus yksilötasolla unohtetaan, on mahdotonta toteuttaa laaja-alaisia muutoksia tehokkaasti. Liian usein ylin johto, pohtiessaan muutoksen johtamisen menetelmiä, unohtaa tämän tosiasian.

Kehittäminen tuo mukanaan aina suuria ja pieniä muutoksia, joiden läpivieminen vaatii paitsi huolellisen suunnittelun, niin myös ammattitaitoisen muutoksen johtamisen. Johtamisen keskeisiä osa-alueita ovat asiakkaiden terveyspalveluiden tarpeiden tunnistaminen, asiakkaiden ja henkilöstön odotusten ja vaatimusten havainnointi ja reagointi sekä organisaation aineellisiin ja henkisiin voimavaroihin tulevat muutokset ja niihin reagoiminen. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 87.)

Muutoksen johtaminen on oma johtamisen erityisosaamisalansa. Liiketalouden maailmassa tätä asiaa on tutkittu jo pidemmän aikaa. Sosiaali- ja terveysalallakin on viime aikoina havaittu suurimpien ongelmien ilmenneen juuri muutosjohtamisen alalla. (Härmä 2010; Jaakkola 2010.) Pelkkä muutoksen johtamisen osaaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös kykyä johtaa ihmisiä (Luomala 2008, 3).

Riihimäellä ajankohtaisina organisaation muutoksina ovat sosiaali- ja terveystoimen mahdollinen yhdistyminen (Riihimäen kaupungin palvelustrategia 2006–2015, 8) sekä mahdollinen kuntaliitos naapurikuntien kanssa

osana kunta- ja palvelurakennemuutosta (Laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta 169/2007). Kaupungin vanhuspalveluiden yksikössä

Riihikodissa on tehty viime vuosina erilaisia kehittämishankkeita ja rakennemuutoksia. Työyksikön esimiesten ja ylemmän johdon keskuudessa on pohdittu, miten muutoksia voitaisiin johtaa niin, että muutosvastarintaa syntyisi mahdollisimman vähän ja muutos menisi käytäntöön mahdollisimman sujuvasti. Tämän kehittämishankkeen aihe ja idea valikoitui näiden kysymysten perusteella. Tarkoituksena on kehittää Riihikodin muutoksen johtamista.

1.2. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Riihimäen kaupungin palvelustrategiassa (14.8.2006) todetaan kaupungin haasteiksi vuosille 2006–2015 väestön ikärakenteen muutos, palvelujen tuottamista helpottavan teknologian kehitys ja julkisten palvelujen tuottamisen murros. Nämä haasteet vaikuttavat suoraan Riihimäen kaupungin vanhusten hoidon yksikkö Riihikodin toimintaan ja myös yksikön johtamiseen.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Riihikodin muutoksen johtamista. Kehittämishankkeen tavoitteina olivat:

1. Selvittää Riihikodin henkilöstöltä mielipiteitä muutosjohtamisesta kyselytutkimuksella.
2. Luoda Riihikodille muutoksen johtamisen toimintamalli.

Toimintamallin tarkoitus on olla käytännön työväline esimiestyössä sekä helpottaa muutoksen johtamista ja selkiyttää muutosprosessin eri vaiheita. Muutoksen johtamisen toimintamalli luotiin kyselytutkimuksesta saatujen tulosten sekä aiemman tutkimustiedon pohjalta yhteistyössä Riihikodin henkilöstöstä erikseen valitun työryhmän kanssa. Tämän kehittämishankkeen tekijät toimivat ryhmän koollekutsujina, työskentelyn ohjaajina sekä lopulta kokosivat syntyneistä ideoista toimintamallin Riihikodin käyttöön.

1.3. Riihikoti

Riihimäen kaupunki on kasvava, kehittyvä ja vireä noin 29 000 asukkaan kaupunki eteläisessä Hämeessä. Kaupunki sijaitsee maantieteellisesti keskeisessä paikassa pääradan varrella tunnin ajomatkan päässä pääkaupungista. Riihimäki kuuluu Kanta-Hämeen maakuntaan ja Kanta-Hämeen sairaanhoitopiiriin, lisäksi kaupungin asukkaita palvelee Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymä. (Riihimäki-info 2013.)

Riihikoti on Riihimäen kaupungin omistama ikäihmisten hoidon yksikkö. Riihikodin toiminnan tarkoituksena on tuottaa asumisen palveluita riihimäkeläisille ikäihmisille. Asumisen palvelut tuotetaan moni ammatillisessa yhteistyössä mahdollisimman laadukkaasti, turvallisesti ja yksilöllisesti.

Hoiva- ja huolenpito on ympärivuorokautista ja jatkuu ikäihmisen kuolemaan saakka. (Riihikodin laatukäsikirja 2012.)

Talossa on lyhytaikaishoitoa, tehostettua palveluasumista ja pitkäaikaishoitoa. Kahdeksassa yksikössä asuu noin 150 ikäihmistä, työntekijöitä on yhteensä noin 112. Henkilöstöön kuuluu hoitajia, sairaanhoitajia, osastopulaisia, ohjaaja, fysioterapeutteja, vaatteistonhoitaja, vahtimestareita, palvelusihteeri sekä osastonhoitajia ja talon johtaja. Ikäihmiset tulevat asukkaiksi Riihikotiin lähinnä terveyskeskuksen vuodeosastolta, jossa he ovat odottaneet paikkaa pitkäaikashoidon vuodeosastolle tai tehostettuun palveluasumiseen. Pitkäaikashoidon päätös on tehty jo terveyskeskuksessa, jos on havaittu, ettei aktiivisella kuntoutuksella saavuteta tarvittavaa yleiskunnon parantumista, jotta ikäihminen pärjäisi kotona tai palveluasumisessa. (Riihikodin laatukäsikirja 2012.)

Toiminnallisia muutoksia Riihikodissa on tehty viime vuosien aikana jo muutamia. Muutokset saivat alkunsa laajamittaisesta kiinteistön saneerauksesta 10 viime vuoden aikana, viimeisin remontti valmistui 2009 joulukuussa. Saneerauksen aikana kaikki osastot toimivat väliaikaisissa tiloissa talon sisällä tai vuokratuissa tiloissa kaupunkialueella. Talon pitkäaikashoidon osastoista yksi on muutettu lyhytaikaishoidon osastoksi ja kaksi osastoa on muutettu tehostetuksi palveluasumiseksi. Nämä muutokset tehtiin saneerauksen valmistuttua. (Suontausta, haastattelu 15.4.2013.)

Saneerauksen suunnittelussa kiinteistöstä pyrittiin tekemään mahdollisimman toimiva ja tehokas pitkäaikashoitoa tuottava yksikkö. Saneerauksen loppumetreillä suunniteltiin tehtiin isoja muutoksia ja päädyttiin muuttamaan joitakin pitkäaikashoidon yksikköjä avohoidon yksiköiksi ikäihmisten palveluiden laatusuositusten mukaisesti. Tämän suunnitelman muutoksen vuoksi jouduttiin useita toiminnallisia muutoksia viemään läpi hyvinkin nopealla aikataululla. (Suontausta, haastattelu 15.4.2013.)

Riihikodilla on toteutettu muutoksia ja myös tulevaisuudessa muutoksia tapahtuu. Uusimpana muutoksena Riihikodin ympärille on muodostumassa kampustoimintaa, jossa toiminta tapahtuu pääosin Riihikodin tiloissa. Tämä toiminta on aloitettu vuoden 2012 loppupuolella Kanta-Hämeen Pitsi-hankkeena. (Suontausta, haastattelu 15.4.2013.) Kenties suurimman tulevaisuuden muutoksen tulee kuitenkin tuomaan mahdollinen Riihimäen kaupungin sosiaali- ja terveydenhuollon yhdistyminen. Tämän muutoksen suunnittelutyö on yhä kesken, koska se liittyy tiiviisti Riihimäen kaupungin ja naapurikuntien Hausjärven, Lopen ja Hyvinkään päätöksiin. Pohdinnassa on, yhdistyykö edellä mainituista kunnista tai kaupungeista osa vai sovitaanko yhteistoimintaa sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseksi.

2 SUUNTANA MUUTOS

2.1. Organisaation muutos

Organisaation muutos on järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen kohdentamisesta. Toisaalta kyse on myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen, päätöksentekoon osallistuvien ja toimintaa toteuttavien tavoitteiden, toiveiden, tarpeiden ja suhtautumisten muutoksista. (Juppo 2005, 105.)

Muutos voidaan määritellä eri tavoin. Se voi olla kehittymistä tai kehitystyötä haluttuun suuntaan. Muutoksessa korvataan aina vanha uudella ja lopputulos on jotakin, joka on erilaista lähtötilanteeseen verrattuna. Muutos voi olla iso tai pieni, hidas tai nopea, yhtäkkinen tai asteittainen ja se voi tapahtua luonnollisesti tai kehittämistyön tuloksena. (Rahkonen 2007, 7; Haveri & Majoinen 2000, 26.) Heino (2009, 36–37) määrittelee muutoksen olevan jatkuvaa sopeutumista nykytilanteesta kohti tulevaisuuden tavoitetilaa. Muutosprosessin alkamisen jälkeen muutosta ei voi pysäyttää. Muutosta on aina ollut ja tulee aina olemaan, muuttuvaa ovat ainoastaan muutoksen kohde ja keinot. Muutosta voidaan perustellusti pitää organisaatioille tarpeellisena, jotta toiminta pysyisi yhteiskunnan muutosten mukana. Uusien toimintatapojen myötä organisaatiossa voidaan ratkaista monia ongelmia. Muutos voidaan määritellä myös jokapäiväiseksi ilmiöksi, jota tapahtuu kaikkialla (Rahkonen 2007, 7).

Muutos alkaa havaitusta muutostarpeesta. Aluksi on määriteltävä muutoksen tavoitteet ja mietittävä perustelut muutokselle. Muutokselle voi olla monia syitä, muitakin kuin talouteen liittyviä. Alkunsa muutos voi saada organisaation sisältä tai yleisemmin -organisaation ulkopuolelta. Etenkin julkisella puolella paine muutokseen tulee usein organisaation ulkopuolelta. (Juppo 2005, 104.) Muutostarpeen tullessa esille on pohdittava miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka päämäärää saavutetaan. Lisäksi on pohdittava, onko muutos pakollinen. Mikäli muutokselle vaadittavia edellytyksiä ei ole olemassa, tulee vakavasti harkita muutoksen mielekkyyttä. Nämä kysymykset tulee pohtia johdon, mutta myös henkilökunnan kanssa. (Stenvall ym. 2007, 28.)

Muutostarve on helpoin perustella visiolla halutusta tulevaisuudesta. Tärkeää koko muutoksen suunnittelussa on huomata, että oleellista on ajateltavan muutos. Ei riitä, että vain muutosta johdetaan, vaan myös ihmisiä tulee johtaa. Käytännössä muutos vaikuttaa paitsi kehitettävään asiaan, myös moneen muuhunkin työpaikan toimintoon. Näitä voivat olla esimerkiksi työtavat, työtehtävät, työjärjestys tai työaika. Tämä on otettava suunnittelussa huomioon. (Luomala 2008, 5-6.)

Muutossuunnitelma sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Muutossuunnitelmassa ennakoidaan myös mahdolliset uhat, sillä muutokseen liittyy aina riski epäonnistumisesta. Suunnitelmassa on huomioitava työntekijöiden työnkuvat, tehtävien jaot ja työntekijöiden henkilökohtaiset pelot. Tämä sen takia, että kerrottaessa muutoksesta henkilöstölle on lähes jokaisella ensimmäisenä mielessä

oman työpaikan säilyminen. Onko jatkossa työtä, millaista työ on ja miten muutos minuun vaikuttaa? Nämä kysymykset on hyvä ottaa huomioon jo suunnittelussa. (Luomala 2008, 6-8.)

Uhkakuvat tuovat mukanaan mahdollisuuden muutosvastarinnalle, minkä vuoksi ne olisi hyvä havaita ja tunnistaa jo suunnitteluvaiheessa. Onnistuneen suunnittelun lähtökohtana on huomioida käytännön muutoksen avainkohdat ja muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeät avainhenkilöt. Avainhenkilöt on syytä ottaa mukaan suunnitteluun jo ideoinnista lähtien. Tämä sitouttaa ja edistää muutoksen toteutumista. Jotta suunnitelmalla olisi toteuttamisedellytyksiä tulee muutokselle suunnitella realistiset resurssit. (Luomala 2008, 6-8.) Muutos-suunnitelmassa ei pystytä ottamaan kuitenkaan aina huomioon kaikkia esteitä, joita prosessin varrella tulee eteen. Prosessi vaatii jatkuvaa arviointia ja arvioinnin pohjalta on voitava tehdä suunnitelmaan muutoksia. (Kinnunen 2008, 95.)

Organisaation muutosta voidaan tarkastella monin eri tavoin. Muutoksen luonne voi olla proaktiivinen tai reaktiivinen, kovaa tai pehmeää. Proaktiivinen muutos lähtee liikkeelle organisaation sisäisestä kehityksestä. Ulkoiseen uhkaan reagoinnissa on kyse reaktiivisesta muutoksesta. Proaktiiviselle muutokselle tyypillistä on innovatiivisuus. Se voi saada alkunsa itse arvioinnista tai koulutuksessa saaduista uusista ideoista. Siihen liittyvät läheisesti myös ennakoiva päätöksenteko, kommunikointi ja ryhmätyöskentely. Muutoksen ohjaaminen ulkoapäin, suorat ratkaisumallit sekä päätöksenteko uhan alla ovat reaktiiviseen muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyviä asioita. Julkisella sektorilla on useimmiten kyse reaktiivisesta muutoksesta. (Juppo 2005, 105.)

Jupon (2005,105) mukaan muutos voi vaikuttaa strategiaan, valtaan, politiikkaan, sääntöihin, asiakkaisiin, toimintatapoihin tai johtamiseen. Rakenteisiin ja ohjausjärjestelmiin kohdistuvat muutokset luokitellaan suuriksi muutoksiksi. Henkilöstöön ja kulttuuriin kohdistuvia muutoksia pidetään pehmeinä muutoksina. Muutoksen laajuutta tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota siihen kuinka kattavasti muutos kohdistuu eri yksiköihin ja niiden prosesseihin. Muutoksen jäsentämistä voidaan tehdä strategian, rakenteen, henkilöstön ja ideologian suhteen. Lisäksi muutokset voidaan luokitella niiden vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutoksena voidaan pitää pieniä parannuksia ja uudistuksia, jotka liittyvät luonnolliseen organisaation kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutokset ovat tyypiltään laadullisia, vahvasti uudistavia ja murroksia aiheuttavia.

Tässä kehittämishankkeessa tarkoitamme muutoksella edellä mainittuja toisen asteen muutoksia, jotka vaikuttavat oleellisesti organisaation toimintaan, työntekijöihin, asiakasrakenteeseen ja työtapoihin. Organisaation kasvuun ja kehitykseen kuuluvat pienemmät parannukset ja uudistukset ovat jokapäiväistä arkea Riihikodissa, joten sen vuoksi keskitytään tarkastelemaan lähemmin vaikutuksiltaan laajempia muutoksia.

2.2. Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on Sinkkosen ja Taskisen (2005, 87) mielestä strategista johtamista eli organisaation reagoimista ulkoisiin ja sisäisiin toimintaympäristön tai organisaation muutoksiin. Vuorinen (2008, 26–27) puhuu ihmissuhdejohtamisesta, vallalla olevan ihmisten johtaminen - käsitteen sijaan. Hän näkee ihmissuhdejohtamisen tavoitteena muutoksen aikaansaamisen, jotta organisaatio voi selviytyä jatkuvista toimintaympäristön muutoksista. Ihmissuhdejohtamisen johtamiskäsitys on asiajohtamista (management) laajempi, koska tavoitteena on organisaation yhteisen vision luominen ja saavuttaminen, ihmisten tarpeiden tyydyttäminen työssä, vuorovaikutuksen lisääminen sekä ihmisten motivoiminen ja inspiroiminen. Onnistuneessa ihmisten johtamisessa saavutetaan toiminnan muutos.

Juppo (2005, 106) puhuu ihmisten johtamisesta ihmissuhdejohtamisen sijaan. Ihmisten johtamiseen kuuluvat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, kannustaminen ja inspirointi. Asioiden johtaminen muutosten yhteydessä on tärkeää, mutta useimmiten ihmisten johtamisesta muodostuu suurin haaste. Johtamalla ihmisiä päästään eroon muutosvastarinnasta, saadaan ihmiset motivoitua muuttamaan toimintatapojaan sekä saadaan juurrutettua muutos organisaatioon.

Johdon roolin tulisi painottua enemmän ihmisten kuin asioiden johtamiseen (Juppo 2005, 106). Härmän (2010, 22) tutkimuksen tuloksien mukaan muutosjohtamista ei voida enää erottaa muusta johtamisesta, vaan muutosjohtamisesta on tullut osa jokapäiväistä esimiestyötä. Tässä esimiestyössä tulee olla herkkä havaitsemaan erilaisia muutostilanteiden vaatimia johtamistapoja. Muutoksen johtaminen on siis jokapäiväistä ihmisten johtamista kohti haluttua tavoitetta, ja se on asiajohtamista laajempaa toimintaa.

Vuorisen (2008, 27–36) mielestä muutosjohtamisen määrittelyssä korostuvat henkinen ja älyllinen johtaminen. Tämä tarkoittaa analyttisen tiedon ja moraalisen toiminnan yhdistymistä. Muutosjohtamisen piirteiksi ovat Vuorisen mielestä nousseet karismaattinen johtaminen, johtajan idealisoiva vaikutus, motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen harkinta. Näitä ominaisuuksia esiintyy isojen organisaatioiden ja yksityisen puolen organisaatioiden johtajilla enemmän kuin pienissä organisaatioissa julkisella sektorilla. Työntekijöiden arvioinnin mukaan Vuorisen tutkimuksessa muutosjohtamista käyttävät johtajat olivat tehokkaampia kuin vuorovaikutuksellista johtamistyyliä käyttävät johtajat. Henkilökunnassa muutosjohtamisesta hyötyivät tutkimuksen mukaan vähiten koulutusta saaneet työntekijät, jotka olivat selvästi tyytyväisempiä työssään kuin ennen. Enemmän koulutusta saaneilla, esimerkiksi sairaanhoitajilla, muutosjohtaminen lisäsi itsenäisyyden kehittymistä ja kykyä muodostaa visioita omalle toiminnalle. Sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä lisäsivät taas eniten onnistuneet potilaskontaktit. Johtajalla tietoinen muutosjohtamisen mallin havaittiin lisäävän menestystä työssä.

Haverin ja Majoisen (2000, 100–102) mielestä muutoksen johtamisessa tarvitaan systemaattista näkemystä ja johtamista. Johdon tulee luoda selkeä visio ja johtaa organisaatiota kohti visiota. Johdon on kyettävä näke-

mään muutoksen osat, mutta lisäksi hahmottamaan ne kokonaisuudet, joita eri osat muodostavat. Johtajien tulee olla herkkiä havainnoimaan muutoksen mukanaan tuomia tunnetiloja ja hyödyntämään havaintoja johtamisessa. Aina ei ole järkevää edetä suoraviivaisesti kohti tavoitetta. Tavoitteen saavuttamiseksi kannattaa johdon antaa vastuuta avainhenkilöille, jotka vievät tietoa, ajatuksia, vision ja toimintatavat käytännön tasolle.

Jaakkolan (2010, 42–43) tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksen johtamisessa tärkeintä oli henkilöstön motivoiminen ja muutoksen eteenpäin vieminen. Tulosten mukaan esimiesten tulee sietää negatiivisuutta ja olla pitkämielisiä ja kärsivällisiä. Muutoksen johtaminen toi tutkittavien mielestä aina lisää hallinnollisia töitä, byrokratiaa ja uusia opeteltavia asioita, jotka kaikki vähensivät esimiehen lähiesimiestyölle käytettävissä olevaa aikaa. Tämän koettiin lisäävän riittämättömyyden tunnetta, koska henkilöstölle ei ollut riittävästi aikaa.

Muutosprosessin onnistumista edistää kohtuullisen lyhyt toteuttamisaikataulu, koska pitkä prosessi tappaa muutosmyönteisyyden ja vahvistaa muutosvastarintaa. Henkilökunnan koulutustarpeet tulee huomioida ajoissa ja koulutukseen on panostettava. Tämä auttaa vahvistamaan ammatillista osaamista ja lisäämään työn hallittavuuden tunnetta. Muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa tulee lisäksi kiinnittää huomiota johtamiskäytänteiden kautta työntekijöiden yksilölliseen tukeen ja sitouttamiseen. Nämä tukevat työntekijän itseohjautuvuutta, joka puolestaan lisää työntekijän omaa kykyä ennakoida, vaikuttaa ja omaksua uudet toimintatavat. Samalla saadaan tuettua työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä muutoksen keskellä. (Sundholm 2000, 104–105.)

Merkittävää muutoksen johtamisessa on huomioida muutosta edistävät tekijät, jotta estävien tekijöiden määrä jäisi mahdollisimman vähäiseksi (taulukko 1). Kaikkiin muutoksen toteutumista estäviin tekijöihin ei ole mahdollista vaikuttaa, mutta osa tekijöistä voidaan estää tai riskiä pienentää huolellisella muutosprosessin suunnittelulla. (Rahkonen 2007, 59; Sundholm 2000, 104–105.)

Taulukko 1. Muutosta edistävät ja estävät tekijät (Rahkonen 2007, 59–66; Sundholm 2000, 104–105)

| ESIMIESTEN NÄKÖKULMA | TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA |
|--|--|
| <p>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realistinen aikataulu – Johdonmukainen suunnittelu – Saumaton yhteistyö yhteyshenkilöiden välillä – Viestinnän säännöllisyys – Koulutus muutoksen aihealueesta – Vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa | <p>EDISTÄVÄT TEKIJÄT:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Johdonmukainen suunnittelu – Saumaton yhteistyö yhteyshenkilöiden välillä – Viestinnän säännöllisyys – Koulutus muutoksen aihealueesta – Vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa – Esimiehen toiminta kannustavana esimerkkinä tärkeää – Muutoksen luonne |
| <p>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kiireinen aikataulu – Muutoksen suunnittelu epäselvää – Yhteistyö vähäistä yhteyshenkilöiden välillä – Viestintä ei tavoita kaikkia – Koulutusta vähän tai ei ollenkaan muutoksen aihealueesta – Olemattomat vaikutusmahdollisuudet | <p>ESTÄVÄT TEKIJÄT:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kiireinen aikataulu – Muutoksen suunnittelu epäselvää ja kaukana suorittavasta työntekijä tasosta – Yhteistyö vähäistä yhteyshenkilöiden välillä – Viestinnässä ei kerrota perusteluja muutokselle tai siinä ei kerrota muutoksen hyviä puolia – Koulutusta vähän, väärään aikaan tai ei ollenkaan muutoksen aihealueesta – Pelko muutoksen mukanaan tuomista uusista asioista – Aikaisemmat negatiiviset kokemukset – Esimiehen toiminta kielteinen muutosta kohtaan – Ikäryhmien väliset erot – Lähiesimiehen etäisyys arjen perustyöstä – Vanhempien työntekijöiden muutosvastarinta suurempi kuin nuorempien |

Organisaation rakenteella on vaikutusta siihen, miten muutos kannattaa toteuttaa sekä millaisia johtamismenetelmiä ottaa käyttöön. Yksi organisaatioiden rakenteen tarkasteluun käytetty jaottelumenetelmä on vastaparijaottelu mekaaniseen ja orgaaniseen organisaatioon. (Juppo 2005, 102–104.)

Mekaaniseksi organisaatiotyyppiä mielletään stabiilissa ympäristössä toimiva, jäykkä ja pysyvä, hierarkkinen organisaatorakenne. Organisaatiossa arvostetaan kokemusta ja toimintatapoja, vastuun- ja työnjako on selkeä. Perinteisen julkishallinnon organisaation voidaan sanoa olevan hyvä esimerkki mekaanisesta organisaatiosta. (Juppo 2005, 102–104.)

Orgaaniselle organisaatiotyyppille on tyypillistä ulospäin suuntautuneisuus. Organisaation rakenne on joustava, dynaaminen ja verkostomainen, työtehtävät ovat vaihtelevia. Osaaminen on hajautunutta ja valta perustuu osaamiseen sekä tietoon. Orgaaninen organisaatio toimii yleensä turbulenssissa toimintaympäristössä. Se pystyy paremmin sopeutumaan muutokseen ja muuttamaan toimintaansa tarvittaessa. Orgaanisen organisaation piirteitä tulisi pyrkiä lisäämään kaikissa organisaatioissa. (Juppo 2005, 102–104.)

Muutokseen liittyen eri organisaatiot ovat kehittäneet erilaisia toimintatapoja ja rakenteita perustehtävänsä toteuttamiseksi. Tutkimalla organisaatioiden muutoksia ja niissä toimimista on päädytty erilaisten teorioiden ja mallien kehittämiseen (Juppo 2005,104). Tässä työssä esitellään John P. Kotterin, Kurt Lewinin ja Virpi Jupon teoreettiset muutoksen johtamisen mallit (taulukko 2) tarkemmin.

Taulukko 2. Muutoksen toteuttamismallit Kotterin, Lewinin ja Jupon mukaan (Burnes 1996, 1997, 2004, 985–986; Juppo 2005; Kotter 1995)

| John P. Kotter | Kurt Lewin | Virpi Juppo |
|---|--|--|
| Muutoksen käynnistäminen | | |
| 1. Perustellaan muutoksen välttämättömyys ja tärkeys. | 1. Sulatus Vanhat toimintatavat pyritään sulattamaan pois. Tämä on muutosprosessin tärkein vaihe. Tehdään mahdollisuuksiensa mukaan ns. voimakenttä analyysi. | 1. Valmistellaan muutos nykytilanteen kattavalla arvioinnilla. Analysoidaan mahdolliset ongelmat. |
| 2. Muodostetaan muutosta ohjaava ryhmä. | | 2. Laaditaan suunnitelmat, luodaan yhteinen tavoite- ja arvopeusta. Päätetään ja muodostetaan visiot ja strategiat. |
| 3. Luodaan visio ja strategia siitä, miten visio saavutetaan. | | 3. Luodaan muutosta johtava tiimi. Kartoitetaan muutosvastarinta sekä luodaan ennaltaehkäiseviä toimia, jotta saadaan varmistettua ja valtuutettua resursseja. |
| 4. Viestitään muutosvisiosta. | | 4. Viestitään organisaation kaikille tasoille muutoksesta ja sen toteuttamisesta henkilöstön sitouttamisen, motivoinnin ja viestinnän aloittamiseksi. |
| 5. Valtuutetaan muutoksen ohjausryhmä ja henkilöstö pyrkimään kohti muutosta. | | 5. Organisaation ja yksilön tasolla pyritään kannustamaan sekä inspiroimaan muutokseen. Tarjotaan koulutusta sitä tarvitseville. |
| Muutoksen toteuttaminen | | |
| 6. Varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen. | 2. Muutos- tai siirtymisprosessi Vanhat toimintatavat on sulatettu pois ja uusia aletaan omaksua. Tämä on työläin ja aikaa vievin vaihe. | 6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus. Mahdolliset ongelmat ja konfliktit ratkotaan välittömästi. |
| | | 7. Valvontaa ja seuranta toteutetaan seuraamalla ja kontrolloimalla muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Tarvittaessa muutosta suunnataan uudelleen. |
| Muutoksen vakiinnuttaminen ja arviointi | | |
| 7. Vakiinnutetaan parannukset ja luodaan uudet muutokset. | 3. Uudelleen jäädyttäminen Uudet toimintatavat vakiinnutetaan osaksi organisaation toimintaa. | 8. Vakiinnutetaan ja institutionalisoidaan muutos. Avoin viestintä organisaation kaikille tasoille ja ulospäin. |
| 8. Juurrutetaan uudet toimintatavat organisaation toimintakulttuuriin. | | 9. Muutos juurrutetaan kaikilla organisaation tasoilla ja organisaatiokulttuuriin. |
| | | 10. Muutoksen toteutuminen arvioidaan ja kerätään siitä palautetta. Päätetään muutosprosessi. |

Yksi maailman tunnetuimmista muutosjohtamisen asiantuntijoista, Harvardin yliopiston professori John P. Kotter on havaintojensa perusteella luonut kahdeksanvaiheisen mallin muutoksen johtamisesta. Kotterin mallissa korostetaan johtajuuden tuen merkitystä muutoksen toteuttamisessa. Mallia pidetään niin sanotusti vaiheittain toteutettavana mallina. Sitä, kuin myös muitakin vaiheittaisia malleja, on kritisoitu siitä, että se jättää täysin huomiotta käytännön toteutuksen ja projektinhallinnan, joka liittyy usein muutosjohtamiseen. Vaiheittain toteutettava malli sisältää kriittisiä menestystekijöitä, jotka ovat käytännössä asiakokonaisuuksia tai toimenpiteitä. (Juppo 2005, 107; 1995, 60–67.)

Kurt Lewin, jota pidetään myös sosiaalipsykologian isänä, on luonut yksinkertaisen, mutta nykyäänkin toimivan muutos mallin. Mallissa korostuu ihmisyys ja ihmisten ajattelussa tapahtuvan muutoksen tärkeys. Lewin on tiivistänyt mallinsa kolmeen vaiheeseen: sulatus, muutos- ja siirtymisprosessi sekä uudelleen jäädytys. (Burnes 1996, 1997.)

Juppo (2005, 112–113) on luonut muutoksen johtamisen vaiheittaisen mallin, joka mukailee Lewinin sekä Kotterin muutoksen johtamisen malleja. Juppo on huomionnut mallissa julkisorganisaation toimintaan vaikuttavat seikat. Juppon mukaan organisaation muutosprosessin tarkastelussa on tärkeää huomioida se ympäristö, jossa organisaatio toimii. Julkisen organisaation toimintaa ja myös muutosta ohjaavat lainmukaisuus, avoimuus, julkisuus, toiminnan ohjaus organisaation ulkopuolelta ja hyvän hallinnon periaatteet. Muutokset vievät usein paljon aikaa, johtuen byrokratiasta ja hierarkkisista hallintorakenteista. Poliittinen tuki ja halu tehdä muutoksia ovat kuitenkin edellytyksenä julkisen organisaation muutokselle. Julkisen organisaation muutoksissa tulee erityisesti huomioida perusteellinen etukäteissuunnittelu, sidosryhmien tuen varmistaminen, tiedottamisen avoimuus, kattavuus ja läpinäkyvyys sekä yleisen edun säilyminen.

Kotterin (1995, 60–64) mallin ensimmäisessä vaiheessa aloitetaan muutosprosessi perustelemalla muutoksen välttämättömyys ja tärkeys sekä perustamalla muutosta ohjaava ryhmä. Tämän jälkeen tulee perehtyä vallitseviin markkinoihin, kilpailutilanteeseen sekä pohtia mahdollisia kriisejä ja mahdollisuuksia, joita muutokseen liittyy. Kotterin mukaan epäonnistumisen riski muutoksessa on suuri, jos enemmistö johdosta ei ole sitoutunut muutokseen.

Johdon sitoutuminen muutokseen on myös edellytys ohjaavan ryhmän toiminnan onnistumiselle. Ohjaavan ryhmän ei välttämättä tarvitse koostua ylimmästä johdosta, ja välillä voi olla jopa tehokkaampaa, jos ryhmän jäsenet ovat johdon ulkopuolisia. Ryhmän tulee kuitenkin olla vahva ja yhteistyökykyinen ja sillä tulee olla johdon vankka tuki, sekä riittävät valtuudet työlleen. (Kotter 1995, 60–67.)

Ryhmän lisäksi myös henkilöstö tulee valtuuttaa pyrkimään kohti muutosta. Tällöin pyritään poistamaan esteet muutoksen tieltä, hajottamaan muutosta estävät rakenteet ja rohkaisemaan ihmisiä ottamaan riskejä ideoinnissa sekä luomaan uusia, ei niin perinteisiä ideoita. (Kotter 1995, 60–67.)

Kotterin (1995, 60-67) mukaan jo muutoksen aloitusvaiheessa on tärkeää luoda muutokselle visio sekä strategia siitä, miten visio saavutetaan. Visio auttaa muutostoimien ohjaamisessa oikeaan suuntaan ja strategian avulla visio lopulta saavutetaan. Hyvin ja perusteellisesti mietitty visio tulee kyetä kuvailemaan noin viidessä minuutissa. Mikäli näin ei ole, täytyy keskusteluja ja mietintää jatkaa vielä.

Muutokseen ei tule ryhtyä ilman selkeää visiota ja tämä uusi visio tulee viestiä kaikille organisaation tasoille. Viestimiseen tulee käyttää tehokkaasti ja monipuolisesti kaikkia tiedottamisen välineitä. Tiedottaminen asioista yksinään ei kuitenkaan riitä. Etenkin johdon tekoja henkilöstö seuraa tarkasti. Tekojen tulee siis olla linjassa tekeillä olevan muutoksen kanssa. (Kotter 1995, 60–67.)

Lewinin luomassa mallissa ensimmäinen vaihe, sulatus, on kenties tärkein vaihe muutosprosessissa. Sulatuksessa muutoksen tarpeellisuutta perustellaan ja kaikki, joita muutos koskee, motivoidaan muutokseen. Kun henkilöstö on motivoitunut päästämään irti totutuista toimintatavoista, motivaatio uusia toimintatapoja kohtaan kasvaa myös. Ennen uuden tavan sisäistämistä tulee vanhat toimintatavat sulattaa pois. Tämän jälkeen muutos on helpommin ja nopeammin toteutettavissa. (Burnes 1996, 1997, 2004, 985–986.)

Sulatusvaiheessa olisi syytä tehdä myös niin sanottu voimakenttäanalyysi koskien muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Lewinin mallin mukaan aina on olemassa voimia, jotka puoltavat muutosta, mutta myös muutosta vastustavia vastavoimia. On olennaisen tärkeää, että nämä voimat analysoidaan ja kartoitetaan ennen muutokseen ryhtymistä. Tärkeää on tiedostaa molemmat vaikuttavat voimat ja pyrkiä vahvistamaan muutosta puoltavia asioita ja vähentämään vastustavien voimien merkitystä. Näin saadaan todennäköisimmin onnistunut muutos aikaan. (Burnes 1996, 1997, 2004, 985–986.)

Jupon (2005, 112–113) mukaan muutos aloitetaan valmisteluvaiheella. Valmistelu aloitetaan luomalla muutosta johtava tiimi ja tiimille annetaan valtuudet toimia. Varsinainen muutosprosessi aloitetaan nykytilanteen kattavalla arvioinnilla. Arviointi sisältää analysoinnin mahdollisista tulevista ongelmista ja mahdollisuuksien mukaan siinä pyritään esittämään ratkaisut niiden poistamiseksi. Arvioinnin apuna voidaan myös käyttää erilaisia analyysejä, joilla kartoitetaan mahdollisuudet muutokseen, esimerkkinä nykyisen kilpailutilanteen selvitys.

Tämän jälkeen luodaan muutossuunnitelma, jolloin luodaan yhteinen tavoite- ja arvoperusta sekä päätetään ja muodostetaan visiot ja strategiat. Suunnitelma sisältää toiminnan tavoitteet, tekniset, lailliset ja taloudelliset resurssit, aikataulun muutosprosessille sekä selkeän ohjeen, kuka tekee mitä ja millä aikataululla. Suunnitelma sisältää myös viestinnän osuuden, jossa on huomioitu viestimisen keinot, kattavuus ja avoimuus. (Juppo 2005, 112–113)

Viestinnässä kerrotaan uusi visio, strategia ja laadittu muutoksen suunnitelma. Tärkeänä osana viestintää on muutoksen tarpeellisuuden sekä välttämättömyyden perustelu kaikille tasoille. Tämän jälkeen muutosta aloitetaan valmistella kaikilla organisaation eri tasoilla. Jotta tuleva muutos voi onnistua parhaalla mahdollisella tavalla, tulee valmisteluvaiheessa pyrkiä kartoittamaan mahdollinen muutosvastarinta sekä luoda suunnitelma muutosvastarinnan ennaltaehkäisevistä toimista. Valmisteluvaiheen lopussa hankitaan ja varmistetaan kaikkien osapuolten tuki muutokselle. Muutoksen toteuttamiseen liittyviä vastuita ja tehtäviä selkeytetään tässä kohtaa ja pyritään kattavaan yhteistyöhön eri osapuolten kanssa. (Juppo 2005, 112–113.)

Muutokseen sitouttaminen, viestintä ja motivointi aloitetaan Jupon mukaan viestimällä organisaation kaikille tasoille muutoksesta ja sen toteuttamisesta. Viestinnän toteuttaa muutosta johtavan tiimin rinnalla kaikki organisaation esimiehet. Johto pyrkii lisäksi näyttämään omalla esimerkillään henkilökunnalle sitoutumista muutokseen. Avoimella tiedottamisella ja perusteilla pyritään poistamaan tai vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. Sitoutumista edistetään ottamalla kaikki muutokseen liittyvät tahot muutosprosessiin mukaan. Lisäksi viimeistään tässä vaiheessa luodaan toimivat yhteydenpito- ja palautekanavat organisaation sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Kannustaminen ja inspirointi muutokseen pyritään tekemään organisaation ja yksilön tasolla. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön kannustamista löytämään uusia ratkaisuja toimintatapoihin. Vastuuta ja valtuutusta annetaan koko henkilöstölle ja tarjotaan koulutusta heille, jotka sitä tarvitsevat. Tämä lisää sitoutumista ja motivaatiota uuteen toimintaan. (Juppo 2005, 112–113.)

Jupon mallin viisi ensimmäistä vaihetta sisältävät Lewinin yhden vaiheen ja Kotterin viisi vaihetta. Näiden vaiheiden jälkeen on kaikissa malleissa siirrytty muutoksen toteuttamiseen. Kotter (1995, 64–65) aloittaa muutoksen toteutuksen lyhyen aikavälin onnistumisen varmistamisella. Tämä on tärkeää muun muassa muutos hengen ylläpitämiseksi. Näkyvät suorituskyvyn parantamisen menetelmät tulee suunnitella ja toteuttaa huolella. Lisäksi ne selventävät myös visiota. Niiden henkilöiden huomioiminen ja palkitseminen, jotka ovat osallisia suorituskyvyn parantumiseen, on Kotterin mukaan myös tärkeää.

Lewinin mallin mukaan muutoksen toteutusta kutsutaan ”muutos- tai siirtymis prosessiksi”, eikä niinkään yksittäiseksi tapahtumaksi. Ihmiset ovat ”sulattaneet” vanhat tavat pois ja ryhtyvät vähitellen tekemään tarvittavia muutoksia siirtyäkseen kohti uusia toimintatapoja. Tämä vaihe on usein työläin ja vie aikaa. Ihmiset tarvitsevat paljon tukea ja valmennusta sekä muistutusta lopullisesta päämäärästä, jonne ollaan pyrkimässä. Tämä vaihe voi olla pelottava ja lopullinen päämäärä usein hämärtyy. Virheiden tekeminen on kuitenkin sallittua, jotta uudet tavat toimia voivat muotoutua. (Burnes, 1996, 1997, 2004, 985–986.)

Jupon (2005, 113.) mallin mukaisesti muutoksen toteuttamisessa on olennaista, että toimintaa ohjataan suoraan, tehdään päätöksiä ja mahdolliset ongelmat ja konfliktit ratkotaan välittömästi. Koko organisaation toiminnan tulee olla toteutuksen ajan esimerkillistä ja julkista. Esimerkillinen toiminta näkyy myös johdon tekemissä päätöksissä. Näistä esimiehet ja johto ottavat vastuun.

Ihmisten toimintaa ohjataan tiimeiksi tai muuten sopiviksi yksiköiksi. Nämä pienemmät yksiköt pystyvät isoja yksiköjä paremmin poistamaan esteet muutokselle ja luomaan uudet rakenteet ja rajat toiminnalle. Muutoksen edetessä valvotaan muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Samalla arvioidaan jo toteutuneita muutoksia ja niiden onnistumista. Tuloksista raportoidaan ja niiden pohjalta suunnataan muutosta uudelleen havaintojen ja kokemusten mukaisesti. Henkilöstön kannalta on tärkeää tiedottaa heti pienistäkin positiivisista tuloksista. (Juppo 2005, 113.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa Kotterin (1995, 66–67) mukaan parannukset ja muutokset tulee vakiinnuttaa ja juurruttaa organisaation toimintakulttuuriin. Tämä onnistuu luomalla uskottavuutta ja luottamusta sekä tekemällä edelleen muutoksia asioihin ja rakenteisiin, jotka eivät ole linjassa muutosvision kanssa. Vaiheeseen kuuluu usein uusien työntekijöiden rekrytointi, muutosprosessin läpi käyneiden työntekijöiden palkitseminen ja niiden työntekijöiden ylentäminen, jotka pystyvät toteuttamaan uutta visiota. Muutosprosessia voidaan elävöittää uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla.

Käytännön työssä tulee kuitenkin muistaa, että ensimmäisten voittojen saavuttaminen ei vielä tarkoita sitä, että organisaation muutos on viety onnistuneesti läpi. Tällöin tulee tuoda esiin yhteydet uusien toimintatapojen ja organisaation menestyksen välillä. Tämä on tärkeää, jotta henkilöstö osaa verrata vanhoja ja uusia työtapoja ja samalla huomaa toiminnan vaikuttavuuden. Huomioitavaa on muistaa tukea myös johtajuutta ja samalla varmistaa, että johto ymmärtää muutoksen merkityksen ja näin ollen jatkaa sen eteenpäin viemistä. (Kotter 1995, 66-67.)

Myös Lewinin kolmas, “uudelleen jäädyttämisen”, vaihe pitää sisällään uusien toimintatapojen vakiinnuttamisen. Tässä aikaa vievässä vaiheessa ihmiset ovat hyväksyneet uudet tavat toimia ja niistä on tullut vakiintuneita käytänteitä vanhojen tilalle. Organisaatioiden jatkuvasti muuttuvissa toiminnoissa ei tähän vaiheeseen ole paljoa aikaa. Edellisen muutoksen edettyä tähän vaiheeseen alkaa jo sama ketju alusta jonkin muun muutoksen kohdalla. Kyse onkin ennemmin jatkuvasta liikkeestä muutosprosessin eri vaiheissa kuin selkeästi alun ja lopun omaavasta projektista. (Burnes 1996, 1997, 2004, 985–986.)

Jupon mallin kolme viimeistä vaihetta ovat verrattavissa Lewinin “jäädyttämisen” vaiheeseen. Kotterilla tämä sama vaihe sisältää kaksi osuutta. Jupon mallissa (2005, 113) muutos tulee vakiinnuttaa osaksi organisaation koko rakennetta ja toimintatapoja. Vakiinnuttaminen alkaa organisaation nykytilasta tiedottamisella yhteistyötahoille. Viestintään voidaan liittää muuttuneen toiminnan esittely ulkopuolisille. Muutoksen juurrutuksessa

tulee huomioida toimintaorganisaation kaikki tasot ja toimintakulttuurit. Kaikilla toiminnan tasoilla tulee uusia toimintatapoja ja johtamista edistää ja kannustaa.

Muutosprosessin loppuvaiheessa tulee nykytilan ja tavoitetilan suhdetta arvioida, muutoksen toteutumisesta raportoida ja antaa palautetta koko prosessista kaikille mukana olleille tahoille. Koko muutosprosessin hyvistä tuloksista ja onnistumisista palkitaan asianosaisia. Muutosprosessin päättyessä tulee johdon muistaa kantaa vastuu kaikista positiivista kuin myös negatiivisista tuloksista. Koko organisaatiolle tiedotetaan muutoksen lopputilan arvio, tulokset ja mahdollinen palkkio. Toiminnan kehittämisen tulee kuitenkin jatkua prosessin päättämisen jälkeenkin tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Lopuksi tulee pohtia mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja päättää muutosprosessi selkeästi.

Todellisuudessa muutoksen johtamisen vaiheet menevät Jupon mukaan päällekkäin ja limittäin eivätkä välttämättä toteudu kategorisesti edellä esitetystä järjestyksessä. Osa vaiheista on myös mahdollista yhdistää, esimerkiksi valmistelu ja suunnittelu tai vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Lisäksi avoin ja aktiivinen viestintä sekä tiedottaminen muutoksesta kaikille osapuolille on tärkeää muutosprosessin kaikissa eri vaiheissa. (Juppo 2005, 112- 113.)

Organisaation muutoksen johtaminen nähdään hallitusti etenevänä, prosessimaisena kokonaisuutena, johon voidaan tietyillä johtamisen keinoilla vaikuttaa. Muutosprosessia, josta on tunnistettavissa edellä luetellut muutoksen vaiheet ja sisällöt, voidaan pitää hallittuna ja onnistuneena. Usean vaiheen kautta etenevä Jupon muutosprosessin kuvaus on niin sanottu ideaalimalli onnistuneesta muutosprosessista, jota voidaan käyttää apuna julkisorganisaation muutoksen toteuttamisessa. (Juppo 2005, 112- 113.)

Tässä kehittämishankkeessa muutoksen johtamista tarkastellaan Jupon mallia mukaillen. Jupon mallista tärkeiksi nousivat muutoksen vaiheiden suunnittelu, avoin keskusteleva ilmapiiri ja aktiivinen viestintä. Lisäksi toimintamallia suunniteltaessa huomioidaan tutkimuksista esille nousseet muutosta estävät ja edistävät seikat. Toimintamallissa painotetaan lisäksi ihmisten johtamista, jossa muutoksen mukaiset uudet toimintatavat vietään käytäntöön avainhenkilöiden välityksellä. Näin saadaan sitoutumista lisättyä ja muutosvastarintaa vähennettyä.

2.3. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen käsite sellaiselle vastustamiselle, jota ilmenee aina muutosten yhteydessä henkilöstön tai johdon keskuudessa. Nissisen (2011, 15) mukaan yli 80 % muutoshankkeista epäonnistuu tavalla tai toisella. Vastustukseen on useimmiten syynä henkilöstön muutosvastarinta. Muutosvastarinta on joko kriittisyyttä muutosta kohtaan tai suoranaista muutoskielteisyyttä. Muutosvastarinta on yksilössä tai ryhmässä ilmenevää muutoksen aktiivista tai passiivista vastustamista. Tämä näkyy välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, tiedon torjumisena ja arvoriitana. Ihmiset eivät ole ehkä valmiita luopumaan toimintatavoista, joihin ovat totuneet ja haluavat pitää niistä kiinni. Tämä johtaa herkästi uuden toimintatavan hyljeksimiseen ja tämä on organisaation tuloksen kannalta negatiivista. (Haveri & Majoinen 2000, 28.)

Muutosvastarinta on olennainen osa muutosprosessia. Johtajan johtamistaidot punnitaan hänen kyvyssään tunnistaa, käsitellä ja käyttää positiivisella tavalla hyödyksi muutosvastarintaa uusien toimintamallien luomisessa. Usein muutosvastarinta mielletään vain negatiiviseksi asiaksi, vaikka yleensä vastarinta saa aikaan keskustelua. Muutosta joudutaan perustelemaan monipuolisemmin ja usein näiden pohdintojen ja perustelujen myötä huomataan epäkohdat, jotka muutoin olisivat voineet jäädä huomiotta. (Ahokas-Kukkonen & Savolainen 2007, 50–51; Härmä 2010, 22.)

Jokinen (2003) on tehnyt tutkimuksen teknologian alalla ja pyrkinyt selvittämään muutosvastarintaa ilmiönä, kun uutta teknologiaa otetaan yrityksissä käyttöön. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös sosiaali- ja terveystalalla. Hän toteaa tutkimuksessaan, että avoin, luottamuksellinen ilmapiiri ja asioista tiedottaminen organisaation sisällä luovat edellytykset sille, että uudistukset saadaan vietyä läpi parhaalla mahdollisella tavalla. Korhonen ym. (2002, 201) toteavat vielä lisäksi, että muutostoimenpiteiden aloittaminen heti niistä tiedottamisen jälkeen eli silloin, kun muutostoimenpiteitä eniten odotetaan, vähentää muutosvastarintaa kaikilla muutoksen osa-alueilla.

Jokisen (2003) havainto oli, että jo tehdyissä tutkimuksissa on hyvin paljon keskitytty perehtymään siihen, mitä muutosvastarinta on ja esitelty sen mukanaan tuomia ongelmia laajasti. Hänen mielestään olisi hyödyllisempää perehtyä syvällisemmin siihen, miten esiin tulleet ongelmat on ratkottu ja kuinka siitä on päästy jatkamaan eteenpäin.

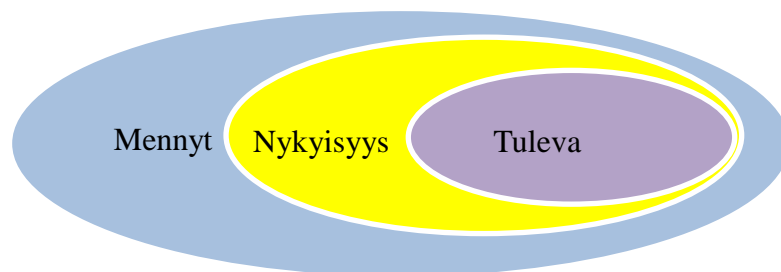
Muutosvastarinnan vähentäminen on tärkeää, jotta muutos saadaan onnistuneesti toteutettua (Härmä 2010, 22; Jaakkola 2010, 45; Jokinen 2004). Jupon (2011, 126–130) tutkimuksen mukaan eniten muutosvastarintaa aiheuttavat tietämättömyys ja epävarmuus tulevasta. Isoihin muutoksiin ollaan valmiita, kunhan ne eivät kosketa omaa työtä tai yksikköä. Asioiden halutaan olevan ennallaan ja uusia toimintoja kohtaan ollaan epäluuloisia. Tämä johtuu kuitenkin ennen kaikkea yksilön omaan turvallisuuden tunteen järkkymisestä.

Muutosvastarinta ilmenee prosessin aikana kahdella eri tasolla. Aluksi vastustetaan ideologisella tasolla tulevaa muutosta ja sen järkevyyttä. Sen jälkeen vastustetaan organisaation muuttuvaa rakennetta tai toimintatapoja. Kuitenkin mitä enemmän on muutoksen ideaa ymmärtämättömiä, sitä hitaammin muuttuneet toimintatavat ja käytännöt vakiintuvat osaksi arjen toimintaa. (Juppo 2001, 126-130.)

Jupon tutkimus toi esille myös arjen ilmiön, jonka mukaan aina on niitä työntekijöitä, jotka eivät ole runsaasta viestinnästä huolimatta kuulleetkaan muuttuneesta toiminnasta. Toisaalta tutkimus toi esille myös liiallisen informaation mukanaan tuoman haasteen. (Juppo 2001, 126-130.)

Jupon (2001, 126-130) mukaan joka tapauksessa muutosvastarintaa on jokoisen ison muutoksen yhteydessä jonkin verran. Vastustus varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa on yksilön kannalta normaalia reagointia. Muutosvastustuksen mukana organisaatiossa käydään kuitenkin tärkeitä kriittisiä keskusteluja eri osapuolien välillä. Tämä voi auttaa suuntaamaan muutosta oikeaan suuntaan tai auttamaan uusien toimintatapojen löytymisessä.

Mattila (2006, 107–108) kuvaa tutkimuksessaan nykyisyyden ja tulevan muutoksen suhdetta toisiinsa kaksijakoiseksi. Mennyt vaikuttaa nykyisyyteen oletettua enemmän ja heijastaa ratkaisevasti tulevaisuuden odotuksiin ja pelkoihin (kuvio 1). Muutoksen johtamista ja työntekijöiden suhtautumista muutokseen kuvaavat historia ja entisiin päämääriin pyrkiminen. Menneet tapahtumat voivat kannustaa muutokseen tai sitten ne voivat kannustaa muutosvastarintaan tai pelkoon. Ihmisillä on myös taipumus peilata tulevaa muutosta suhteessa siitä saataviin hyötyihin tai haittoihin. Mikäli yksilö saa muutoksesta suuren hyödyn itselleen, voi hän olla valmis uhraamaan vähäisen määrän nykyisyyden eduista. Vastaavasti jos uhkana ovat suuret uhraukset ja pieni hyöty, on varmemmin odotettavissa muutosvastarintaa. Muutokseen liittyvillä pienillä panoksilla ja niukalla hyödyllä on useimmiten seurauksena välinpitämättömyys koko muutosta kohtaan.



Kuvio 1. Menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden suhde toisiinsa (Mattila 2006, 107)

Torppa (2007) toteaa artikkelissaan, että muutosvastarinta on aina tunneasia. Olennaista on, kuinka henkilö itse kokee muutoksen: Kokeeko hän osallisuutta vai ulkopuolisuutta muutoksessa. Helpoiten henkilöstö saadaan osalliseksi ja sitoutumaan muutokseen avoimella tiedottamisella ja viestinnällä. Muutoksen aikana voi tulla hetkiä, jolloin mitään näkyvää ei juuri tapahdu. Tällöinkin olisi olennaista johdon ylläpitää muutosviestintää. Kaiken taustalla on myös organisaation perustehtävä, jota ei voi unohtaa muutoksenkaan keskellä.

Torpan (2007) artikkelissa kerrotaan yrityksestä, jossa käytettiin ulkopuolista konsulttia muutosvastarinnan kuuntelemisen apuna. Muutoksen puolestapuhujaksi ei konsultista ollut, mutta hän auttoi henkilöstöä tuomaan julki vastarintaa positiivisella tavalla. Johto arvioi muutosprosessin jälkeen, että vastarinnan käsittely itse asiassa nopeutti muutoksen läpi viemistä.

Muutosvastarintaa on ja tulee aina olemaan toimintojen kehittämässä ja uudistamisessa. Se on ihmiselle luontainen tapa reagoida uusiin asioihin. Olennaista on, miten johto suhtautuu vastarintaan, mutta myös, miten henkilöstö saadaan mukaan muutokseen. Avoin ja hyvissä ajoin ennakkoon aloitettu tiedottaminen muutoksesta auttavat vähentämään muutosvastarintaa. Toisaalta liian aikaisin aloitettu tiedottaminen sekä liiallinen yksityiskohtien pohdinta etukäteen voivat hidastaa muutosta ja jopa lisätä muutosvastarintaa. (Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 201.) Lisäksi on tärkeää, että henkilöstö otetaan mahdollisuuksien mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tällöin henkilöstö kokee helpommin olevansa osa muutosta ja sitoutuu siihen paremmin. Muutostavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia, jotta niitä pystytään mittaamaan. Näin mahdollistetaan tavoitteiden toteutumisen seuranta ja voidaan palkita henkilöstöä niistä. Mittaaminen myös vähentää mielikuviin perustuvaa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaa pitää osata myös kuunnella avoimin mielin ja korvin. Vaikka hyödynnettäisiinkin ulkopuolista konsulttia muutoksen läpi viemisessä, myös organisaation johdon tulisi olla näkyvästi läsnä henkilöstön keskuudessa vastailemassa mahdollisesti herääviin kysymyksiin. Tällainen tekee muutoksesta läpinäkyvää ja henkilöstön on se helpompi hyväksyä. Näin vältetään myös asiattomilta huhupuheilta käytävillä. (Torppa 2007, 2010; Härmä 2010; Jokinen 2003; Virtala 2010; Nissinen 2011; Korhonen ym. 2002.)

Dent ja Goldberg (1999, 26) sekä Torppa (2007) tuovat artikkeleissaan esiin hieman erilaisen näkökulman muutosvastarintaan. Heidän mielestään ihmiset eivät vastusta muutosta itseään. Työntekijät saattavat vastustaa asemansa menettämistä, palkan vähenemistä tai työskentelyolojen muutoksia, mutta nämä eivät ole sama asia kuin muutoksen vastustaminen. Myös Ali-Hokan ja Valkeapään (2006, 7) tutkimus tukee tällaista ajattelua. Jos lähdetään perusolettamuksesta, että henkilöstö vastustaa muutoksia, saadaan helposti aikaan monia organisaation toimintaa heikentäviä ilmiöitä.

Myös Palmer (2004) tuo julki vastaavia ajatuksia artikkelissaan. Hänen mielestään kaikki lähtee siitä, miten hyvin organisaation muutosvalmius on osattu arvioida ennen muutoksen toteuttamista. Organisaation tulisi varmistua, että siltä löytyy riittävästi muutoskapasiteettia, niin ettei se ylikuormitu. Hänen mukaansa organisaation kuormitustilanne voidaan selvittää listaamalla kaikki merkittävät käynnissä olevat hankkeet ja arvioida nykyisten projektien sekä uuden muutosprojektin tarvitsema panos. Tulokseksi saadaan selvitys organisaation tämänhetkisestä kuormitustilasta. Näiden perusteella tulisi muutosta suunnittelevan tiimin kriittisesti arvioida uuden projektin onnistumismahdollisuuksia. Mikäli alkaa näyttää siltä, että onnistumisen mahdollisuudet eivät ole selvästi suuremmat kuin epäonnistumisen uhka, riski lähteä toteuttamaan muutosta on liian suuri. Muutosprosessin aloitusajankohta on siis todella tärkeää arvioida realistisesti, ja tarvittaessa siirtää organisaation kannalta parempaan ajankohtaan. Näin muutosvastarinta on paremmin hallittavissa.

Virtalan (2010, 82–89) tutkimuksen mukaan muutosvastarinta, organisaation tilan sijaan, nähtiin yksilöllisenä ominaisuutena, johon vahvasti vaikuttavat henkilön aiemmat kokemukset muutoksista. Mikäli kokemukset olivat kovin negatiivisia, suhtautuminen muutoksiin oli hieman varauksellisempaa ja epäileväisempää. Pitkäaikaisen muutosvastarinnan todettiin olevan luonnotonta ja jopa tahallista. Se tietyllä tapaa kertoo ihmisen kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta sopeutua ja muuttaa ajatteluaan. Pääsääntöisesti tutkittavat kokivat muutokset kuitenkin positiivisena asiana työyhteisössään. Vastarinnan yksilöllisestä luonteesta huolimatta tutkittavat kokivat, että siitä selviytyminen tapahtuu yhteisöllisesti. Muutos koskettaa kuitenkin kaikkia työyhteisön jäseniä. Tärkeänä pidettiin keskustelua, kokemusten jakamista sekä sitä, että työyhteisöltä saa tukea tarvittaessa. Muutosvastarinnan taustalla nähtiin usein ymmärtämättömyys muutoksen syistä sekä työuupumus. Virtalan tutkimuksessa muutosvastarinta nähtiin negatiivisena suhtautumisena muutokseen. (Virtala 2010, 82–89.)

Vihelän (2008, 2-3, 81–82) tutkimuksen mukaan muutosvastarinta on sidoksissa henkilön asemaan ja vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Tällöin päätöksentekijöiden kokema muutosvastarinta vaikuttaa heidän omien mielipiteittensä lisäksi myös kaikkiin heidän alaisuudessaan työskentelevien työntekijöiden asenteisiin. Vihelän tutkimuksessa voitiin nähdä yllättävänä lopputuloksena viranhaltijoiden muita suurempi muutosvastarinta. Mitä enemmän tuleva muutos uhkasi omaa valta-asemaa, sen enemmän henkilö vastusti muutosta. Näin siitäkin huolimatta, että sama viranhaltija oli ollut mukana suunnittelemassa muutosta.

Tärkeimmäksi syyksi Vihelä (2008, 2-3, 81-82) löysi oman valta-aseman vähentymisen ja uudet työtehtävät. Tämä aiheutti viranhaltijoissa epätoivoisuutta omasta roolista suhteessa muihin toimijoihin. Tällainen hämmennys roolijaossa voi aiheuttaa tiedonkulun puutteita, joka lisää muutosvastarintaa johdossa ja poliittisissa päättäjissä. Mikäli työntekijät havaitsevat esimiesten muutosvastarinnan, ei työntekijöiltä voida enää odottaa positiivista suhtautumista muutokseen. Tämä voi aiheuttaa merkit-

täviä ylimääräisiä kuluja organisaatiolle, jolloin uudistus ei palvele niitä tarkoituseriä, joita varten se on alun perin tarkoitettu.

Falkenberg, Haueng, Meyer ja Stensaker (2002, 309) ovat tulleet tutkimuksissaan erilaiseen lopputulokseen kuin Vihelä (2008). He tutkivat useamman yrityksen henkilöstön ja johdon suhtautumista muutokseen, etenkin silloin kun käynnissä on useita muutoksia samanaikaisesti, kuten monessa yrityksessä nykyään on.

Termi “liiallinen muutos” kuvaa hyvin ihmisten tapaa reagoida muutokseen, joita on käynnissä useita yhtä aikaa. Muutoksen liiallisuuden tai kohtuuttomuuden tuntemus aiheuttaa eri ihmisissä erilaisia reaktioita. Toiset stressaantuvat, voivat fyysisesti sekä psyykkisesti pahoin tai jotkut voivat jopa lamaantua täysin. Nämä kaikki vaikuttavat ihmisten kykyyn kohdata muutos, kokea muutosvastarintaa tai mahdollisuuksiin selviytyä perustehävästä muutoksen keskellä. (Falkenberg ym. 2001, 309.)

Organisaation ylin johto harvoin tuntee muutoksen liiallisena ja siksi vastustaa sitä vähemmän kuin keskijohto tai työntekijät. Falkenberg ym. (2002, 309) selittävät havaintoiaan siten, että ylin johto saa yleensä tiedon muutoksesta aiemmin kuin muut organisaation tasot ja näin ollen heillä on enemmän aikaa sopeutua ajatukseen muutoksesta. Lisäksi muutokseen liittyvät perustelut tulevat ylimmän johdon tietoon yleensä kattavammin ja perusteellisemmin, joten heillä on mahdollisuus nähdä kokonaiskuva laajemmin.

Falkenbergin ym. (2002, 309) tutkimuksen mukaan olennaista on pyrkiä välttämään muutoksen kohtuuttomuuden tuntua organisaatiossa. Helpoin tapa vähentää muutoksien kohtuuttomuuden tuntemusta on julkistaa vähemmän muutoksia kerralla, jos mahdollista. Mikäli muutosten lukumäärän vähentäminen ei ole mahdollista, tärkeää on kiinnittää huomiota tapaan, jolla muutoksista kerrotaan, muutoksien aikaiseen kommunikointiin sekä muutoksien läpiviemiseen. Erilaisten muutoksien liittymisestä muiden muutosprosessien eri vaiheisiin tulee kertoa henkilöstölle. Eri muutoksien tarpeellisuus tulee perustella avoimesti ja selkeästi kaikille organisaation tasoille. Tärkeää on aidosti sallia erilaiset näkemykset muutoksista erityisesti organisaation eri tasoilla. Lisäksi henkilöstön muutoskykyä voidaan kasvattaa, joskin rajallisesti.

Yksilötasolla muutosvastarintaa on olemassa kolmea eri tyyppiä, joista voidaan käyttää kyvyttömyys-, motivaatio- ja oikeudenmukaisuuskriisnimitystä. Muutosta saatetaan vastustaa, koska ollaan aidosti eri mieltä teknisistä ratkaisuista, organisaation rakenteesta tai prosessien toimivuudesta. Muutos voi aiheuttaa kielteisiä tuntemuksia myös siksi, että henkilön tiedot, taidot ja kyvyt eivät riitä ongelmien ratkaisemiseen ja työtehtävien hoitamiseen. Tällöin on kyse kyvyttömyyskriisistä. (Korhonen ym. 2002, 201–202.) Juppo (2012, 128–130) kuvaa muutosvastarinnan ilmenemistä siten, että yksilö takertuu pieniin yksityiskohtiin, jotka eivät välttämättä ole merkityksellisiä koko muutosta ajatellen. Vastustamiseen voi liittyä myös pelottelua ja uhkien maalailua.

Työyhteisötasolla muutoksen vastustus voi ilmetä henkilöstön pitkään jatkuvalla tulevan muutoksen hyväksymättömyydellä.

Mikäli ulkoiset kannustimet, esimerkiksi palkankorotus, ylennys ja muut palkkiot jäävät puuttumaan tai koetaan riittämättömiksi, aiheuttaa se helposti muutoksen vastustamista. Tällöin henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa. Tehtävien lisääntyminen ja aseman muuttuminen organisaatiossa muutoksen vuoksi eivät aina ole tasapainossa muutostyöstä saatavien ulkoisten palkkioiden ja kannustimien kanssa. Esimerkkinä voidaan mainita oman aseman heikkeneminen organisaatiossa, joka saatetaan kokea kasvojen menetykseksi. Tällöin muutos voi olla erittäin vaikea hyväksyä tai korvata ulkoisilla kannustimilla, kuten rahalla. Muutosvastarinnassa, joka aiheutuu ulkoisen motivaation puutteesta, on kyse motivaatiokriisistä. (Korhonen ym. 2002, 201–202.)

Henkilön sisäisen motivaation puute saattaa myös aiheuttaa muutosvastarintaa. Näin voi käydä, mikäli muutos visiota ja siitä johdettuja konkreettisia tavoitteita ei jostain syystä koeta tavoittelemisen arvoisiksi, oikeutetuiksi ja itsessään arvokkaiksi asioiksi. Muutos voi myös olla ristiriidassa organisaatiokulttuurin kanssa. Lisäksi ihmiset voivat olla sitoutumattomia visioon ja siihen, mitä vision konkreettinen toteuttaminen tuo mukanaan. Tällainen sisäisen motivaation puuttuminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuus kriisin. (Korhonen ym. 2002, 201–202.)

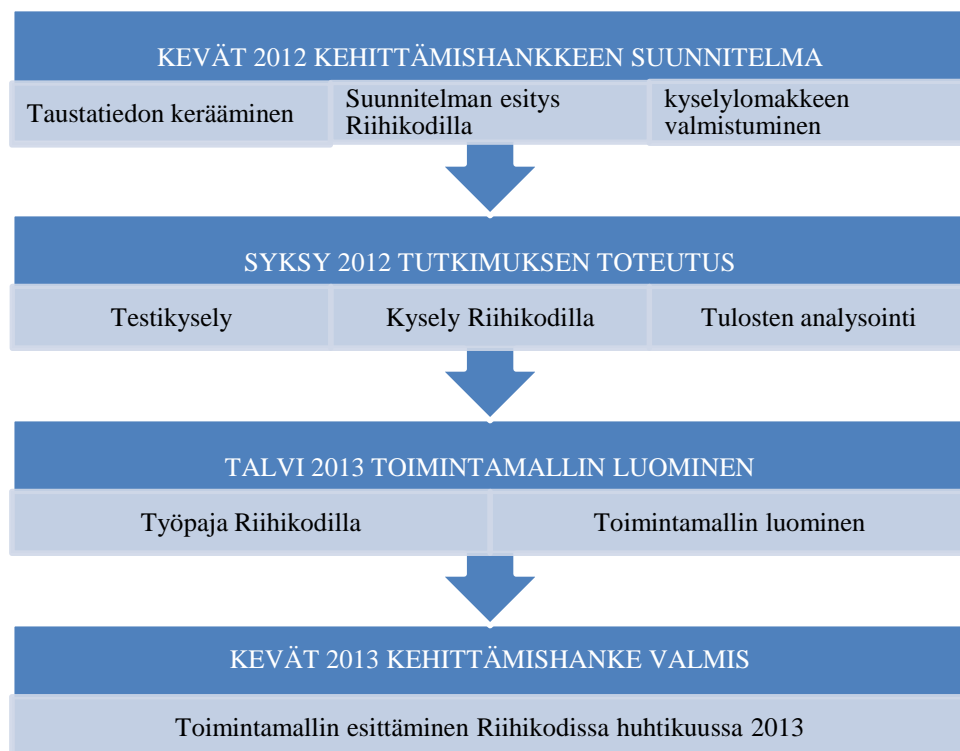
Tässä kehittämishankkeessa muutosvastarinta nähdään yksilön normaalina reaktiona tulevaan muutokseen. Muutosvastarinnan syyt voivat olla moninaiset: yksilön aiemmat kokemukset, pelko, tietämättömyys tai työyhteisölle kohdistuvat isot muutokset lyhyessä aikavälissä. Yksilöt ilmaisevat muutosvastarintaa yksilöllisesti, mutta vastarinnan vähentämiseksi auttavat usein melko yksinkertaiset ja samankaltaiset keinot. Tiedotus, osallistaminen, motivointi, koulutus, riittävä aikaresurssi muutoksen toteutuksessa, avoin vuorovaikutus ja palkitseminen ovat useimmiten riittävät keinot vastarinnan vähentämiseen.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUMINEN

3.1. Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen aihe nousi ajankohtaiseksi Riihikodissa aiemmin toteutettujen muutosten yhteydessä syntyneistä ajatuksista. Riihikodissa on jo tehty suuria toiminnallisia muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet johtamiseen, työaikoihin, asiakkaiden kuntoisuuteen sekä työtapoihin kaikissa ammattiryhmissä. (Suontausta 2013.) Tällä hetkellä Riihimäellä on ajankohtaista kuntaliitosselvitys Lopen, Hyvinkään ja Hausjärven kanssa sekä sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen suunnittelu. (Valtiovaraisministeriö 2012; Riihimäen kaupungin palvelustrategia 2006–2015.) Toteutukseen nämä muutokset vaikuttavat vahvasti myös Riihikodin toimintaan ja tällöin muutoksen johtamiseen liittyvä osaaminen on tarpeellista.

Kehittämishankkeen prosessi (kuvio 2) alkoi taustatiedon kokoamisella kevään ja kesän 2012 aikana. Riihikodilla esiteltiin talon johtajalle sekä johtoryhmälle työn aihe, tavoitteet, menetelmät ja toteuttamisen aikataulu kevättalvella 2012. Samat asiat kerrottiin toukokuussa talon työpaikkakouksessa koko henkilöstölle.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen eteneminen

Kootun taustatiedon pohjalta koottiin keväällä 2012 kyselylomakkeen aihealueet kyselytutkimusta varten. Kyselytutkimuslomake muodostettiin Webropol- ohjelmaan kesällä 2012. Elokuussa 2012 kyselystä teetettiin testikysely, joka lähetettiin kolmelle Riihimäen kaupungin kotihoidon esimiehille ja yhdelle työntekijälle sekä kolmelle vanhustyössä toimivalle työntekijälle Järvenpään kaupungin kotihoitoon. Testikyselyn pohjalta kyselylomake pidettiin ennallaan ja kehittämishankkeen varsinainen kyselytutkimus toteutettiin kesälomakauden jälkeen syyskuussa 2012. Tutkimusaineisto analysoitiin loka-joulukuussa 2012.

Tammikuussa 2013 Riihikodissa pidettiin muutoksen johtamisen työpaja, jossa luotiin muutoksen johtamisen toimintamallin perusteet. Työpajaan osallistui Riihikodin johtaja, yksi osastonhoitaja, avustavia työntekijöitä, sekä kaksi kolme työntekijää joka osastolta. Työpajan osallistuneita oli yhteensä 21. Osallistujat valittiin ensisijaisesti vapaaehtoisuuden pohjalta. Yksikköjen esimiehet varmistivat, että jokaisesta yksiköstä osallistuu oikea määrä työntekijöitä eri ammattiryhmistä. Riihikodin suurimmista yksiköistä osallistui kolme työntekijää ja pienimmistä yksiköistä kaksi työntekijää. Työpajassa työstettiin muutoksen johtamisen mallia Learning Cafe ryhmätyömenetelmää käyttäen.

Alkuvuoden 2013 aikana työstettiin kyselyn tulosten, pidetyn työpajan ja teoreettisen tiedon pohjalta toimintamalli muutoksen johtamisesta Riihikodille. Toimintamalli koottiin helppolukuiseksi oppaaksi, jossa kerrottiin muutosprosessissa yleisesti huomioitavat asiat sekä muutoksen vaiheet ja niiden aikana huomioitavat asiat. Kehittämishankkeen raportti viimeisteltiin huhtikuussa 2013. Valmis työ ja opas muutoksen johtamiseen esiteltiin Riihikodilla 25.4.2013.

3.2. Kyselytutkimus ja aineiston keruu

Kehittämishankkeen tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimusote valittiin pohtimalla, millaista tietoa tarvitaan ja keneltä sitä halutaan. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. Määrällisessä tutkimuksessa on aina tiedettävä tarkasti, mitä tutkitaan. Tutkimuksen käsitteet on oltava määriteltynä ennen kuin kyselyä toteutetaan. Lisäksi kysymykset tulee nousta käsitteistä ja niitä pitää tarkoin harkita, jotta tuloksena saadaan luotettavia ja yleistettävissä tutkimustuloksia. Jokaisen vastaajan tulee ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Kyselytutkimuksessa kyselylomakkeen käytöllä on etuna mahdollisuus käyttää suurta otantaa, jonka takia tuloksien hyödynnettävyys kasvaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 184–185, 195; Vilkkä 2007, 13, 36–37.)

Kysely on määrällisen tutkimuksen yleisin aineiston keräämisen tapa. Siinä kysymysten muoto on vakioitu, jotta kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselyssä vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin yksin. Kyselylomaketta käytetään, kun halutaan saada selville vastaajan mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai

käyttäytymistä. Kysely sopiikin aineiston keräämisen tavaksi jos vastaajia on paljon ja kysyttävänä on henkilökohtaisia asioita. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat tutkimustulosten pinnallisuus, lomakkeiden hidas palautuminen tutkijalle ja pieni vastausprosentti. Lisäksi ei ole mahdollista varmistua, että vastaajat ovat sitoutuneet tutkimukseen tai että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin tutkijat. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen asettelu voi myös johtaa vääринymmärryksiin. Vastaajille voi aiheuttaa ongelmia, että he ovat tutkimuksen aiheesta hyvinkin ulkopuolisia eivätkä he tiedä, mitä kaikkea aiheeseen liittyy. (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Vilkka 2007, 15, 28.)

Vilkan mukaan (2007, 52, 56–57, 59) tutkimuksen toteuttamiseen on useita eri vaihtoehtoja. Tutkittavien joukko eli otanta voidaan valita monin eri tavoin. Tässä tutkimuksessa käytetään kokonaisotantaa, jolloin kyselyyn otetaan mukaan koko Riihikodin henkilökunta. Tämä ei ole varsinainen otantamenetelmä, mutta sitä kannattaa käyttää, jos otanta pysyy suhteellisen pienenä (alle 100) tai otoskoon tullessa yli puolet perusjoukosta. Mitä suurempi otoskoko on, sen vähäisemmässä merkityksessä on yksittäisen tutkittavan vastaamatta jättäminen. Tämän takia ajatellaan, että mitä suurempi otos on, sen luotettavammat tulokset ovat. Mittauksen kohteena oleva otos ei ole kuitenkaan koskaan sama kuin toteutunut otos. Kyselytutkimuksessa on vaarana haastattelututkimusta isompi kato vastauksista.

Eri vastausvaihtoehtojen valinnassa tulee olla huolellinen, jotta jokaiselle vastaajalle löytyy sopiva vaihtoehto. En osaa sanoa -vaihtoehto sulkee pois pakkovastaamisen ongelman, jolloin vastaajan olisi pakko valita jokin vaihtoehto, vaikka hänellä ei olisi mielipidettä asiasta. Valmiiden vaihtoehtojen asettelussa tulee olla tarkka, jotta jokainen vastaaja löytää oikean vastausvaihtoehdon eikä missään vaiheessa ole vaaraa vastata päällekkäin. Näin tulosten analysointi ja tulkinta säilyvät yksinkertaisina ja helppoina. (Valli 2001, 20–25, 34–37, 44–45.) Vilkka (2007, 109) muistuttaa, että vastaajan “en osaa sanoa” -vastaus voi tarkoittaa monia asioita, esimerkiksi tietoa ei ole kyseisestä asiasta, tietoa on kyseisestä asiasta, mutta vastaaja ei osaa tai halua muodostaa asiasta omaa mielipidettä, vastaaja ei viitsi vastaustilanteessa pohtia vastausvaihtoehtoja, koska kysymys on liian hankala tai vastaaja ei ymmärrä kysymystä.

Tässä kyselytutkimuksessa haluttiin saada selville Riihikodin henkilöstön mielipiteitä Riihikodin muutosjohtamisesta. Koko henkilöstömäärän ollessa melko suuri (112 henkilöä) kyselytutkimus oli parhaiten tarkoitukseen sopiva tiedonkeruumenetelmä. Lomakkeiden hidasta palautumista ja pientä vastausprosenttia pyrittiin vähentämään luomalla kyselylomake sähköiseen muotoon Webropol-ohjelmassa, sekä liittämällä kyselyyn saatekirje, jossa kerrottiin työn tavoite ja tarkoitus (Liite 1). Henkilöstö oli jo aiemmin vastannut toiseen kyselyyn kyseistä ohjelmaa käyttäen, joten sen käyttö oli tuttua kaikille. Kyselyyn annettiin yksikköjen sähköpostiin avoin linkki, jonka kautta vastaajat kävivät vastaamassa kyselyyn. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Tutkittavat vastasivat kyselyyn työajalla ja vastaamiseen meni aikaa noin 10–15 minuuttia. Kyselytutkimuksen vastausaikana kehittämishankkeen tekijät laittoivat Riihikodin yksiköihin yhteensä kolme

muistutusviestiä, joiden tarkoituksena oli kasvattaa vastausprosenttia. Vastausprosentti nousi kohtuulliseksi. Riihikodin henkilöstöstä 40,1 % eli reilu kolmannes vastasi kyselyyn.

Kyselyn teemat oli laadittu Juppon (2005, 112–113) kymmenvaiheisen muutoksen johtamisen mallin mukaisesti. Juppon muutoksen vaiheita työstettiin ja koostettiin viideksi aihealueeksi: Muutoksen suunnittelu, muutoksen onnistumisen varmistaminen, muutoksen valmistelu, muutoksen toteutus ja aiemmin toteutuneet muutokset Riihikodissa. Aihealueiden sisällä olivat tärkeimmät muutoksen osa-alueet väittämämuodossa. Kyselytutkimuksen heikkouksia pyrittiin vähentämään tai poistamaan laatimalla kysely tutkitun tiedon pohjalta, tekemällä kysely sähköiseen muotoon Webropol-ohjelman avulla, strukturoimalla kysymykset ja vastausvaihtoehdot yksiselitteisiksi ja testaamalla kyselylomake koevastaajilla ennen varsinaista tutkimuksen toteutusta. Lisäksi kehittämishankkeesta pidettiin tiedotustilaisuus koko Riihikodin henkilökunnalle keväällä 2012. Tiedotustilaisuudessa kerrottiin kehittämishankkeen etenemisestä, tavoitteista, tarkoituksesta sekä siitä miten tutkimus toteutetaan käytännössä. Tilaisuudessa oli kaikista ammattiryhmistä henkilöstöä paikalla yhteensä 36.

Tässä kyselytutkimuksessa käytetty kyselylomake (Liite 1) sisälsi Likertin asteikolla arvioitavia väittämiä. Likertin asteikkoa käytetään tavallisesti mielipideväittämissä neljäportaisena tai seitsemänportaisena järjestysasteikon tasoisena asteikkona. Toisena ääripäänä on usein ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”- vaihtoehto. Nämä muodostavat lopulta nousevan tai laskevan skaalan. Vastaajan tulee valita edellä mainittujen ääripäiden väliltä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Likertin asteikkoa käytettäessä on harkittava asteikon lukuarvojen lukumäärä (neljä, viisi, seitsemän vai yhdeksän), miten eri arvot ilmoitetaan sanallisesti (esimerkiksi melko vai jokseenkin samaa mieltä), aloitetaanko vaihtoehdolla ”samaa mieltä” vai ”eri mieltä”, miten asteikon keskikohta muotoillaan (esimerkiksi ”en osaa sanoa”, ”ei samaa mieltä eikä eri mieltä”) vai jätetäänkö kyseinen vaihtoehto kokonaan pois tai sijoitetaan se viimeiseksi vaihtoehdoksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 200; Heikkilä 2004, 53.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin viiden arvon asteikkoa ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”- vaihtoehtoja. Vastaajille ei annettu vaihtoehtoa jättää vastaamatta johonkin kysymykseen, vaan kaikki kysymykset olivat pakollisia. Jos vastaaja ei tiennyt mitä vastaisi, oli hänellä vaihtoehtona vastata ”en osaa sanoa”. Tällä vältettiin tilanne, jossa vastauksista puuttuisi paljon arvoja. Heikkilän (2004, 53) ja Vilkan (2007, 105–108) mukaan puuttuvat arvot aiheuttaisivat ongelman, jossa tulisi päättää, poistetaanko vastaajan puutteelliset vastaukset kokonaan. Vastausten poistaminen puuttuvien arvojen takia voisi vähentää vastausotantaa huomattavasti.

3.3. Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi perustuu määriteltyyn tietoon, jonka merkitys on kaikille vastaajille sama. Ajatuksena on mitata jotain, josta jo tiedetään jotakin. Tutkimuksella hyödynnetään numeeristen määrien jakaumia, muutoksia ja eroja, mutta tutkija tulkitsee ja selittää tiedot myös sanallisesti. Tutkijan tulee kuvata millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai miten ne eroavat toisistaan. Tuloksien avulla kuvataan ja tulkitaan tutkittavaa ilmiötä, joiden kautta saadaan tehokkaasti tutkittavien mielipiteitä ja asenteita selville. (Hirsjärvi ym. 2009, 139–159; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 83–85; Vilka 2007, 13–24.)

Määrällisessä tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä määrää, millaisia tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää. Oikein valituilla ja käytetyillä menetelmillä saadaan tulokseksi oikeita ja todellisuutta vastaavia tuloksia. Väärin valitulla menetelmällä saadaan tuloksiksi vääriä tuloksia tai johtopäätöksiä. Tämän takia on tärkeää tunnistaa, mitä mitta-asteikkoa tutkimuksessa käytetään. (Valli 2001, 44–45.)

Tutkimuksen tulosten käsittely alkaa, kun kyselyn vastausaika on päättynyt ja vastauksien aineisto on saatu kokoon. Vastauslomakkeet käydään yksitellen läpi ja poistetaan asiattomasti vastatut lomakkeet. Lisäksi arvioidaan puuttuvat tiedot ja virheet. Jo tässä vaiheessa näkee vastauksista, ovatko kysymykset olleet onnistuneita. (Vilka 2007, 105–108.)

Jos “en tiedä” vastauksia on paljon, voidaan olettaa, että kysymys on ollut huonosti muotoiltu tai liian vaikea. Jos merkittävä osa vastaajista on jättänyt vastaamatta kyselyyn tai osaan kysymyksistä, voidaan olettaa, että vastaajilla ei ole tietoa kyseisestä asiasta. Vastausten järjestelmällisen tarkistuksen tärkein asia on arvioida tutkimuksen kato. Kato ei välttämättä ole ongelma, jos se on satunnaisesti jakautunutta tai vähäistä. Määrällisessä tutkimuksessa kadon laatu pitää kuitenkin aina analysoida. Tässä kyselytutkimuksessa vastaajille ei ole annettu vaihtoehtoa jättää vastaamatta johonkin kysymykseen, vaan kaikki kysymykset ovat pakollisia. Jos vastaaja ei tiedä, mitä vastaisi, on hänellä vaihtoehtona vastata “en tiedä”. Tällä vältetään tilanne, jossa vastauksista puuttuu arvoja. Puuttuvat arvot aiheuttaisivat ongelman, jossa tulisi päättää, poistetaanko vastaajan puutteelliset vastaukset kokonaan. Vastausten poistaminen puuttuvien arvojen takia, voisi pienentää vastausotosta huomattavasti. (Vilka 2007, 105–108.)

Tutkimuksen vastaukset olivat muokattavissa ja analysoitavissa Webropol-ohjelmassa, josta vastaukset sai vaivattomasti siirrettyä Excel- taulukkoon havaintomatriisin tekoa varten. Vallin (2001, 47–48) mukaan tutkimuksen tulosten esittämiseen voidaan käyttää taulukkoa, graafista esitystä tai tunnuslukuja. Kaikilla näillä vaihtoehdoilla on puolensa ja ne soveltuvat hie- man erilaisiin tarkoituksiin. Tässä työssä käytetään tutkimustulosten esittämiseen yksiulotteista jakaumaa prosenttilukuina, joita havainnollistetaan pinotuilla palkkikaavioilla. Kaavioilla pyritään havainnollistaviin, selkeisiin ja esteettisiin tuloksiin, jotka lisäävät tulosten luettavuutta. Kaavioiksi on siirretty kaikki tutkimuksen tulokset.

4 MUUTOKSEN JOHTAMISEN NYKYTILA RIIHIKODISSA

4.1. Kyselytutkimuksen tulokset

4.1.1. Taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 45 (=n) työntekijää. Eli noin 40 % koko Riihikodin henkilöstöstä (112). Vastausaikaa jatkettiin viikolla niin, että lopullinen vastausaika oli yhteensä kolme viikkoa. Vastausajan aikana laitettiin yhteensä kolme muistutusviestiä vastauslinkin kanssa Riihikodin osastojen ja yksikköjen sähköposteihin. Vastaajista selkeä enemmistö oli keskiikäisiä (46–55-vuotiaita), alle 25-vuotiaita oli vastaajista vain neljä kappaletta. (Taulukko 3).

Taulukko 3. Vastaajien ikä vuosina

| | Ikä |
|----------------|------------|
| alle 25 vuotta | 4 |
| 26–35 vuotta | 8 |
| 36–45 vuotta | 9 |
| 46–55 vuotta | 17 |
| yli 56 vuotta | 7 |

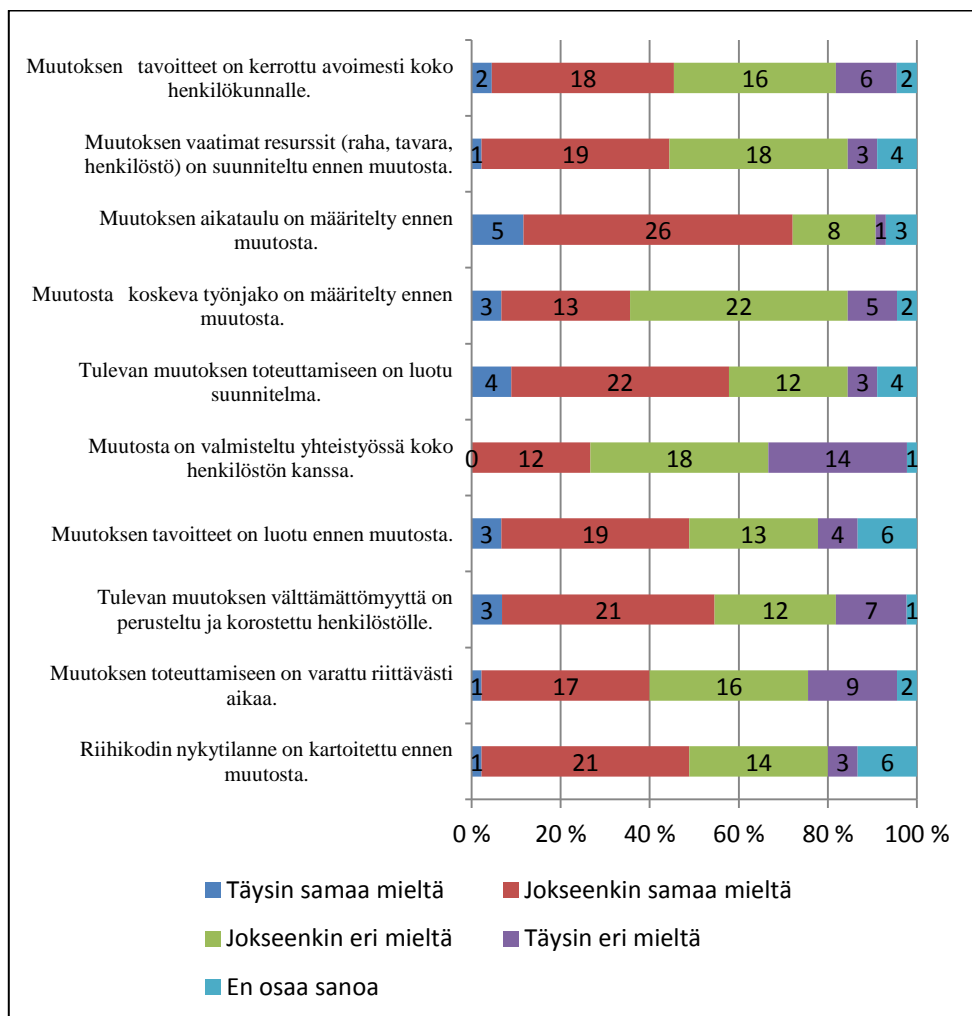
Vastaajien työkokemusvuodet omalta ammattialalta olivat melko tasaisesti jakautuneita (Taulukko 4). Enemmistö (n= 10) kyselyyn vastanneista oli 0-5 vuotta ammatissaan työskennelleitä työntekijöitä. Miltei yhtä moni vastaajista (n= 9) oli työskennellyt alalla 26–30 vuotta. Yli 31 vuotta työskennelleitä oli vastaajista vain kolme kappaletta.

Taulukko 4. Vastaajien työkokemus omalta ammattialalta vuosina

| | Työkokemus omalta ammattialaltasi |
|---------------|--|
| 0-5 vuotta | 10 |
| 6-10 vuotta | 6 |
| 11–15 vuotta | 5 |
| 16–20 vuotta | 6 |
| 21–25 vuotta | 6 |
| 26–30 vuotta | 9 |
| yli 31 vuotta | 3 |

4.1.2. Muutoksen suunnittelu Riihikodissa

Muutoksen suunnittelun nykytilannetta Riihikodissa kartoitettiin tutkimuksessa kymmenen eri väittämän avulla (Kuvio 3). Viidessä kysymyksessä vastaukset menivät melko tasan puolesta ja vastaan: Muutoksen tavoitteet on kerrottu avoimesti koko henkilökunnalle, muutoksen tavoitteet on määriteltä suunnitteluvaiheessa, työnjako on määriteltä ennen muutosta, nykytilanne on kartoitettu ennen muutosta ja henkilöstölle on perusteltu muutoksen välttämättömyys hyvin. Suurin osa vastaajista uskoi myös, että muutoksen läpiviemiseen on laadittu aikataulu. Muutoksen vaatimien resurssien (raha, tavara, henkilöstö) varmistukseen ennen muutosta ei uskonut kuin hieman alle puolet vastaajista. Vastaajista noin kaksi kolmasosaa koki, että muutoksen toteuttamiseen ei ole laadittu suunnitelmaa Riihikodissa. Vastaajista selkeä enemmistö eli 72 % oli sitä mieltä, että tulevaa muutosta ei ollut valmisteltu yhdessä koko henkilöstön kanssa. Samankaltainen tulos saatiin myös kysymyksessä muutoksen toteuttamiseen varatun ajan riittävydestä. Tässä kysymyksessä lähes kaksi kolmasosaa ajatteli, että varattu aika oli ollut liian lyhyt.

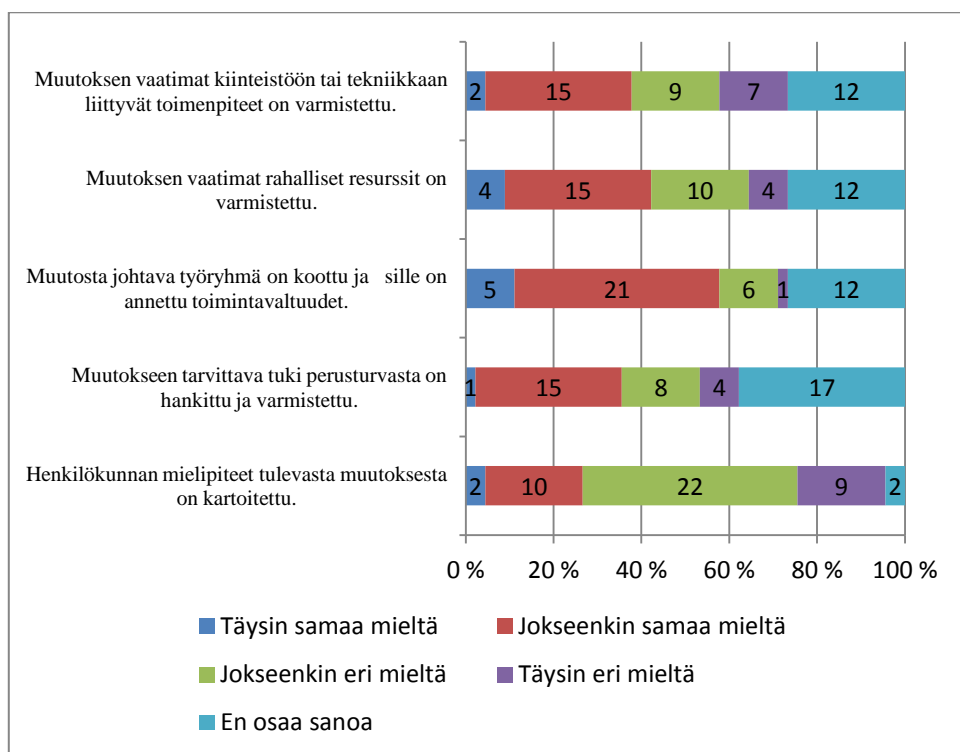


Kuvio 3. Muutoksen suunnittelu Riihikodissa

4.1.3. Muutoksen onnistumisen varmistaminen Riihikodissa

Riihikodin muutoksien onnistumisen varmistamiseen liittyen esitettiin yhteensä viisi väittämää (Kuvio 4). Vastaajista (n=45) lähes yhtä suuri joukko oli sitä mieltä, että kiinteistöön tai tekniikkaan liittyvät toimenpiteet on varmistettu ennen muutosta, kuin sitä mieltä, ettei näitä asioita ollut varmistettu. Toisaalta noin neljännes ei osannut sanoa, onko näin tehty.

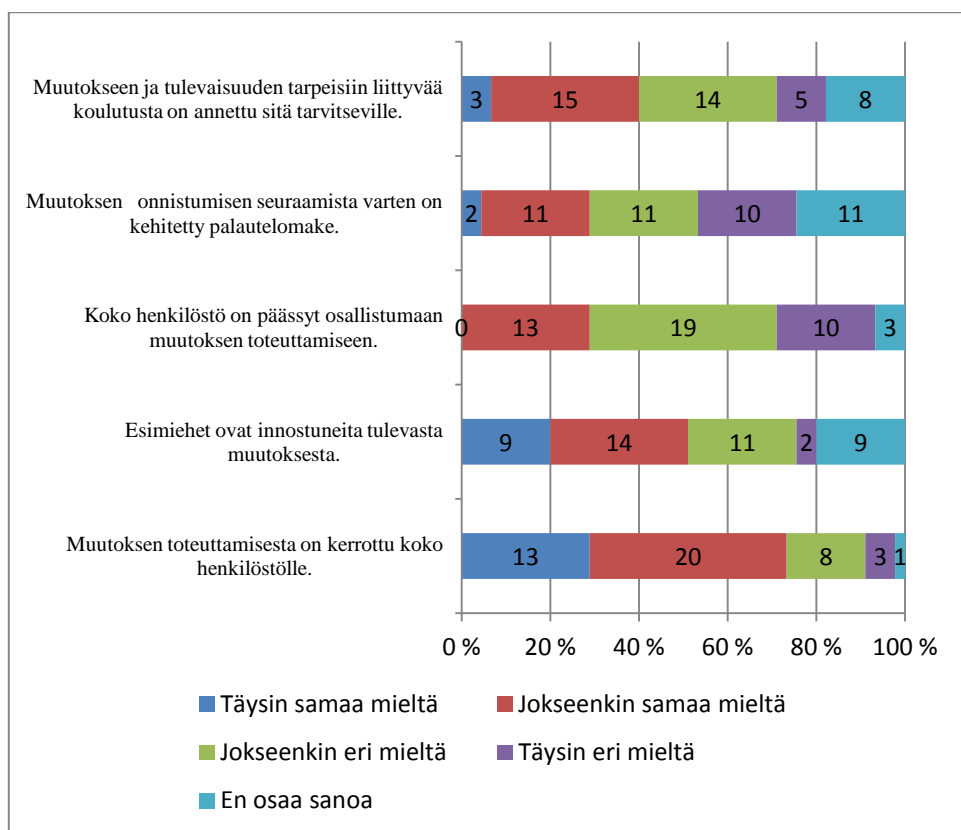
Hieman alle puolet vastaajista oli yhtä mieltä siitä, että muutoksen vaatimat rahalliset resurssit on varmistettu. Tässäkin kysymyksessä neljännes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Selvästi yli puolet vastaajista oli samaa mieltä siitä, että muutosta johtava työryhmä on koottu ja sille on annettu toimintavaltuudet. Toisaalta tähänkään kysymykseen noin neljännes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. Tasaista hajontaa vastauksissa oli väitteen kohdalla, jossa kysyttiin, onko perusturvasta hankittu tuki varmistettu muutosta suunniteltaessa. Noin kolmasosa vastaajista ei osannut vastata tähän kysymykseen. Vastaajista selkeä enemmistö (69 %) oli sen kannalla, että henkilökunnan mielipiteitä ei ollut kartoitettu tulevissa muutoksissa.



Kuvio 4. Muutoksen onnistumisen varmistaminen

4.1.4. Muutoksen valmistelu Riihikodissa

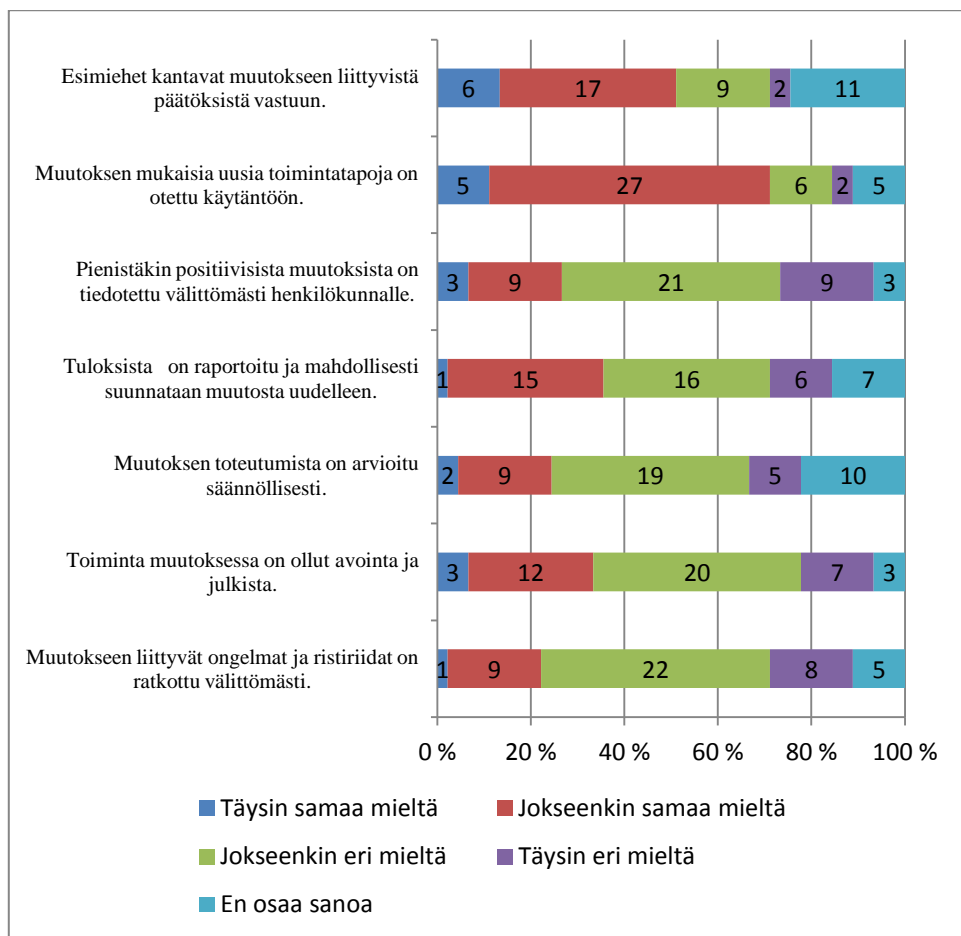
Muutoksen valmistelun sujuvuutta Riihikodissa pyrittiin selvittämään viiden eri väittämän avulla (Kuvio 5). Vastaajista (n= 45) noin 40 % oli sitä mieltä, että muutokseen ja tulevaisuuden tarpeisiin liittyvää koulutusta on annettu sitä tarvitseville. Lähes yhtä suuri joukko oli päinvastaista mieltä. Muutoksen onnistumisen seuraamista varten ei oltu tehty palautelomaketta vastaajista noin puolen mielestä. Miltei neljännes vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään tähän kysymykseen. Vastaajista 64 % oli sitä mieltä, että koko henkilöstö ei ollut päässyt osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. Noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että esimiehet ovat innostuneita tulevasta muutoksesta ja noin kolmannes oli asiasta eri mieltä. Vastaajat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että henkilöstölle oli kerrottu tulevasta muutoksesta.



Kuvio 5. Muutoksen valmistelu

4.1.5. Muutoksen toteutus Riihikodissa

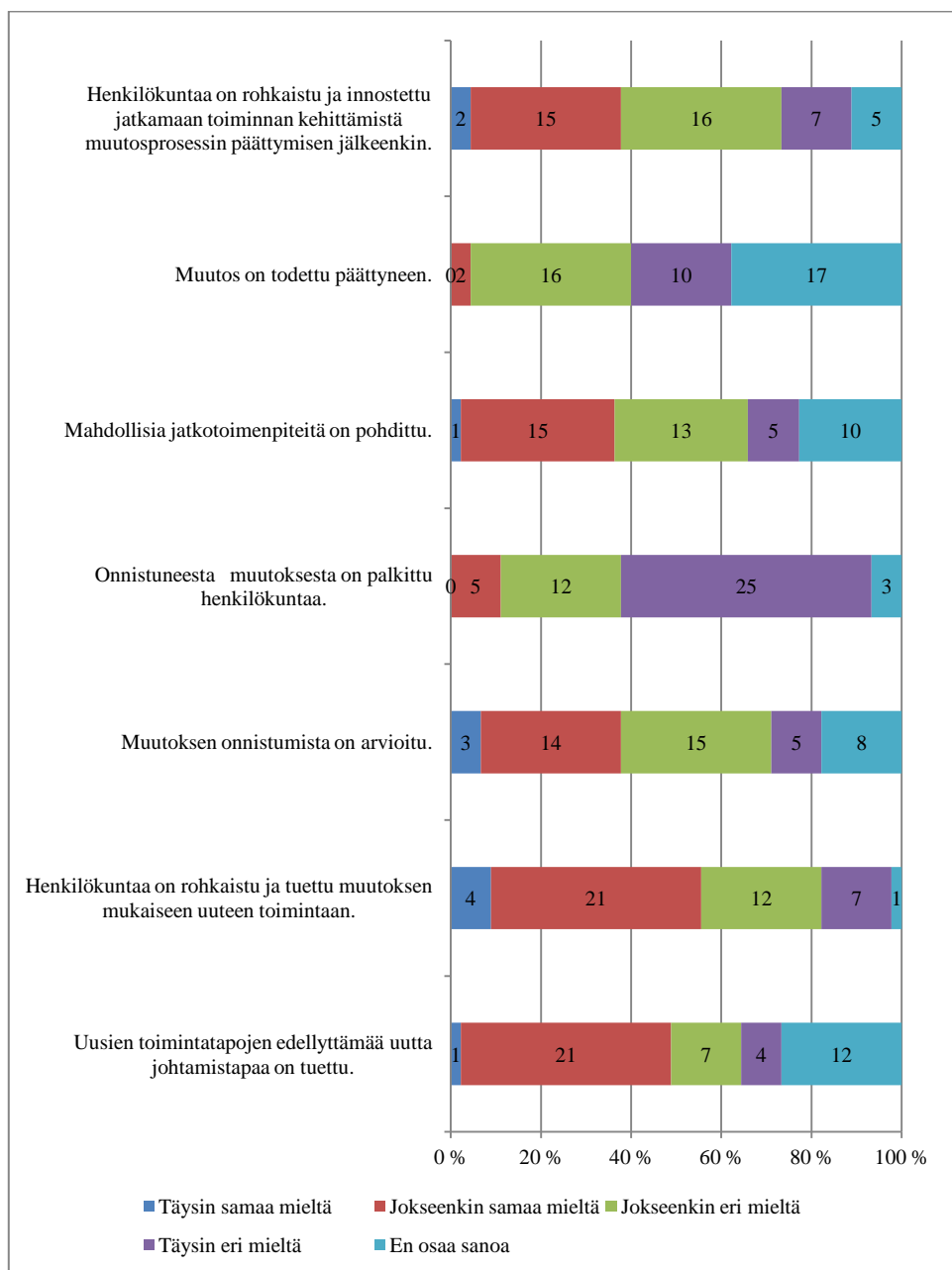
Muutoksen toteuttamiseen liittyviä väitteitä oli yhteensä seitsemän (Kuvio 6). Noin puolet vastaajista (n= 45) oli sitä mieltä, että esimiehet kantavat vastuun muutokseen liittyvissä päätöksissä. Vastaajista selvä enemmistö koki, että uudet, muutoksen mukaiset toimintatavat oli otettu käyttöön. Positiivisista muutoksista tiedottamiseen henkilöstölle uskoi vajaa kolmannes vastaajista, kun taas yli puolet oli päinvastaista mieltä. Hieman alle puolet vastaajista ei uskonut, että muutoksen tuloksista olisi raportoitu ja niiden mukaan muutosta suunnattu uudelleen. Vastaajista reilu puolet ei uskonut, että muutoksen toteutumista olisi arvioitu säännöllisesti. Selvästi yli puolet vastaajista totesi, että toiminta muutoksessa ei ole ollut avointa ja julkista. Vastaajista enemmistön, 67 %:n mielestä muutokseen liittyviä ongelmia ja ristiriitoja ei ole ratkottu välittömästi.



Kuvio 6. Muutoksen toteutus

4.1.6. Muutoksen päättäminen Riihikodissa

Riihikodin muutoksen päättämiseen liittyviä asioita selvitettiin yhteensä seitsemän väittämän avulla (Kuvio 7). Vastaajista (n=45) noin puolet koki, että muutoksen päättymisen jälkeen henkilöstöä ei ole kannustettu jatkamaan toiminnan kehittämistä. Muutoksen onnistumisen arviointia on tapahtunut ja henkilökuntaa on rohkaistu ja kannustettu uuteen muutoksen mukaiseen toimintaan. Iso enemmistö, miltei kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että muutoksia ei ole selvästi päätetty, mutta vastaajista reilu kolmannes ei osannut sanoa, onko niin tehty. Suurimman poikkeaman tuloksissa teki väite, jossa selvitettiin onko onnistuneesta muutoksesta palkittu henkilöstöä. Tässä vastauksessa selkeä enemmistö (83 %) ei uskonut näin tapahtuneen.



Kuvio 7. Muutoksen päättäminen

4.2. Muutoksen johtamisen työpaja Riihikodilla

Muutoksen johtamisen toimintamallin työstämiseen koottu työpaja pidettiin Riihikodilla 22.1.2013. Osallistujia oli yhteensä 21 ja he edustivat kaikkia talossa työskenteleviä ammattiryhmiä. Riihikodin johtajalle oli etukäteen ilmoitettu toive, että jokaiselta osastolta osallistuisi kaksi kolme työntekijää. Lisäksi esimiehiä ja talon avustavissa tehtävissä olevia toivottiin osallistuvan työpajaan. Työpaja toteutettiin kontrolloidusti Learning cafe-ryhmätyömenetelmää hyödyntäen.

Learning cafe eli kahvilamenetelmä tarkoittaa työskentelytapaa, jossa käydään useita kokouksia yhtä aikaa. Tämä on ajankäytön kannalta tehokasta. Kahvilamenetelmiä on useita erilaisia ja ne voivat olla kontrolloituja tai vapaita. Kontrolloidussa menetelmässä aiheet ovat valmiiksi mietittyjä ja kaikki osallistujat käyvät jokaisen aiheen luona. Myös käytettävissä oleva aika per aihe on ennalta määritelty ja on jokaisen aiheen kohdalla yhtä pitkä. On myös useita eri vaihtoehtoja sille, kiertääkö jokainen osallistuja kaikki aiheet läpi vai jääkö kaikissa vaihdoissa aiheen luokse ryhmän yksi jäsen. Pöytään jäävä ryhmäläinen toimii sihteerinä ja kertoo uudelle aiheeseen perehtyvälle ryhmälle mitä edelliset ryhmät ovat vastauksiksi tuottaneet. Vaihtoehtoisesti jokaisen aiheen luona voi olla koko työskentelyn ajan yksi ja sama ”sihteerinä”. (Kantojärvi 2012, 176–179.)

Työpajan alkaessa työpajan vetäjät esittäytyivät ja kertoivat lyhyesti käytettävästä työskentelytavasta. Työpajassa käsiteltävät aiheet esiteltiin ja samalla kerrottiin, että kysymyksiin toivottiin mahdollisimman konkreettisia vastauksia. Tämä noin kymmenen minuutin mittainen alustus oli myös PowerPoint-esityksenä näkyvillä alustuksen aikana (liite 3). Ryhmä jaettiin viiteen ottamalla luku yhdestä viiteen. Koostuneet viisi ryhmää asetettiin kukin omien pöytänsä ääreen istumaan.

Riihikodilla toteutetusta kyselytutkimuksesta nostettiin työpajaan työstettäväksi yhteensä viisi aiheetta. Aiheiden teemat olivat kyselyssä saaneet negatiivisimmat tulokset ja ne olivat sellaisia, että niihin pystyttiin luomaan talon sisällä ratkaisu ilman käytettävissä olevia suuria resursseja. Työpajassa työstettävät kysymykset oli kirjattu valmiiksi isoille papereille. Työskentely työpajan aiheiden parissa oli aluksi 20 minuuttia kysymystä kohden, mutta aikaa vähennettiin 15 minuuttiin vaihtojen edetessä. Ryhmien vaihto tapahtui sattumanvaraisessa järjestyksessä eli pöytäkuntien ryhmät hajaantuivat kaikissa vaihdoissa. Näin saatiin kaikki osallistujat työskentelemään kaikkien kanssa.

Sihteerinä toimi ryhmän kulloinkin valitsema henkilö. Ryhmien työskentellessä kiersivät työpajan vetäjät ohjaamassa ryhmiä aiheen pariin. Suurin osa ryhmistä pääsi heti vaihdon jälkeen sisälle kysymykseen ja vastauksien tuottaminen alkoi välittömästi. Osa ryhmistä tarvitsi lisää kysymyksen avaamista ja apukysymyksiä. Työpajan päätyttyä käytiin lyhyesti läpi kehittämishankkeen valmistumisaikataulu ja työpajan tuotosten linkittyminen työn sisältöön. Työpajan kesto oli yhteensä puolitoista tuntia.

Työpajan ryhmien tuotoksissa tuli esille muutamia muutosprosessiin liittyviä yleisiä asioita, jotka koettiin tärkeiksi kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Useassa kohdassa tuotiin esille toimintaympäristön vaikutus työskennellessä haastavan asian parissa. Työpaikkaa ei aina pidetty innovatiivisimpana ympäristönä. Talon ulkopuolisia paikkoja suositeltiin suunnittelua varten, esimerkkinä annettiin ulkoilma tai sisävesiristeily. Lisäksi koettiin keskustelua lisääväksi tekijäksi olla siviilivaatteissa. Muutoksen aiheeseen ja siihen liittyviin asioihin halutaan tutustua kaikessa rauhassa. Myös yleinen työilmapiiri ja positiivinen asenne koettiin ratkaisevaksi.

Positiivinen asenne muutoksesta tulisi olla kaikilla esimiehillä, koska he ovat esimerkkinä koko muulle henkilöstölle. Henkilöstön kokoaminen jo olemassa oleviin työryhmiin ja ammattiryhmien mukaisiin ryhmiin koettiin muutosta edistäväksi tekijäksi. Ryhmissä voitaisiin pohtia muutosta esimerkiksi Learning cafe-menetelmää käyttäen.

Työpajan ensimmäisessä ryhmässä paneuduttiin pohtimaan, miten koko henkilöstö otetaan mukaan muutoksen valmisteluun. Vastauksissa painotui tiedotuksen merkitys ajoissa, oikea-aikaisesti, suullisesti sekä kirjallisesti ja myös harkitusti. Keskenkäisten ja vasta valmistella olevien asioiden kertomisella aiheutetaan herkästi turhaa epätietoisuutta ja sekaannusta henkilöstössä. Vastausten mukaan tiedottamisessa on tärkeää kertoa syy tulevalle muutokselle. Henkilökunnan osallistumisen mahdollistaminen muutoksen valmisteluun koettiin tärkeäksi.

“Mielipiteiden kuulostelu ja myös mahdollisuus vaikuttaa.”

Riihikodissa on jo olemassa monta erilaista työ- ja ammattiryhmää, jotka kokoontuvat pohtimaan erilaisia asioita säännöllisesti tai tarpeen vaatiessa. Työpajaan osallistuneiden mielestä näitä ryhmiä voitaisiin hyödyntää muutoksen valmistelussa. Ryhmät kokoontuisivat muutosprosessin valmisteluvaiheessa ja perehtyisivät aiheeseen syvemmin. Näin ryhmäläisten kautta menisi tieto muulle henkilöstölle. Lisäksi ryhmät voisivat miettiä ammattiryhmäkohtaisia tarpeita ja toiveita, jotka tulisi ottaa muutoksessa huomioon. Työntekijöiden henkilökohtaisten mielipiteiden kuuntelua ehdotettiin yhdeksi keinoksi henkilöstön mukaan ottamisessa muutoksen valmistelussa. Mielipiteitä ehdotetaan kuunneltavaksi ja niiden toivotaan vaikuttavan sellaisissa asioissa, joissa on erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa muutosta. Esimerkkinä kerrottiin Riihikodissa toteutetun työnkierron. Työnkierrossa työntekijät voisivat itse valita osaston minne he menisivät määrääjäksi kiertoon.

“Kirjalliset kyselyt aiheesta, esim. numeroi osastot mihin menisit mieluiten, seuraavaksi mieluiten ja mihin et mielellään menisi...”

“Esille muutama eri malli muutoksista, saa valita mieluisimman”

Tiedotuksen merkitys nousi esille vastauksissa useissa eri kohdissa. Tapa, jolla muutoksista kerrotaan, koettiin olevan merkityksellinen.

“Päätetyt asiat kirjataan muistioihin, viedään osastolle, infoon ja työpaikkakokouksiin.”

“Positiivisella tavalla asioista kertominen, annetaan aikaa muutoksen sisäistämiseen”

“Tiedotus ja ajoissa! Kaikille! Suullisesti, kirjallisesti!

“Tiedotus riippuu asiasta, ajoitus!

“Yhdenaikaisuus”

Ryhmäläisten mielestä muutostilanteissa kannattaisi antaa henkilöstölle mahdollisuus perehtyä tuleviin uusiin työtapoihin käytännössä. Tämä olisi mahdollista esimerkiksi työnkierrolla, jos toisessa kaupungin yksikössä työskennellään muutoksen mukanaan tuoman uuden mallin mukaisesti.

“Mahdollisuus tutustua aiheeseen etukäteen, perehdytyspäivä”

Toisena aiheena ryhmäläiset pohtivat millä tavalla kartoitetaan henkilöstön mielipiteet tulevasta muutoksesta. Tämän aihealueen pohdinta tuotti selkeitä ja helposti toteutettavia käytännön ratkaisuja mielipiteiden ilmaisuun. Demokraattista äänestystä asiasta ehdotettiin hyväksi keinoksi kartoittaa mielipiteet tulevasta. Äänestys ehdotettiin toteutettavaksi internet- tai paperiversiona. Äänestyksen tuloksen toivottaisiin ohjaavan tulevan muutoksen toteutusta, koska työpajaan osallistuneet pelkäsivät, että muutamien vahvan työntekijän mielipide vaikuttaa liikaa koko taloa koskeviin päätöksiin.

“Aloitettaisiin toteuttaa demokraattisella päätöksellä, esim. äänestämällä, henkilökunnan mielipide huomioon ennen kuin asiasta on ns. jo päätetty”

Mielipiteiden ilmaisusta toivottiin palkitsemista tai kannustamista. Lisäksi henkilöstökokouksia toivottiin pidettävän työpaikan ulkopuolella. Työpajaan osallistuneet toivoivat myös, että henkilökunnan esiin tuomat kehittämisideat huomioitaisiin jollakin tavalla. Nämä sisäsyntyiset muutostarpeet olisivat henkilöstölle mieluisia toteuttaa.

“Rennolla kokoontumisella - toinen ympäristö / siviilivaatteet”

“Sana on vapaa- tilaisuus”

“Huomioidaan henkilökunnalta saadut kehittämistarpeet”.

Lisäksi työpajaan osallistujat toivoivat sekoitettavan ammattiryhmiä ja osastoja henkilöstön mielipiteiden kartoittamistilaisuudessa. Ehdotuksena he esittivät pienemmällä ryhmällä mielipiteiden kartoittamista esimerkiksi Learning cafe-menetelmää hyväksi käyttäen.

Pohdinta henkilöstön mukaan ottamisesta muutoksen toteuttamiseen tuotti melko samankaltaisia ajatuksia kuin ryhmä, jossa pohdittiin henkilöstön mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun. Useasta vastauksesta kävi ilmi, että henkilöstö toivoo heidän mukaan ottamista muutoksen suunnitteluun alusta alkaen.

“Henkilöstö mukana yhteistyössä talon sisällä ja talon ulkopuolella olevien yhteistyötahojen kanssa”

“Otetaan henkilöstö mukaan alusta alkaen”

Mielipiteitä muutoksesta toivotaan kysyttävän ja niiden esittämisestä toivotaan kannustavaa palautetta. Mielipiteitä voitaisiin kerätä myös nimettöminä tai henkilökohtaisesti keskustelemalla. Osastokokoukset koetaan hyväksi paikoiksi ideoida muutoksen toteuttamisen tapoja.

Henkilöstö toi useammassa kohdassa esiin tuen tarpeen. Työntekijän haluama tuki voi vaihdella hyvinkin paljon, joten esimiehen rooli ja positiivinen asenne on tärkeää. Muutoksen toteuttamista helpottaisi muutoksen jakaminen pienempiin toteutettaviin osiin ja selkeiden tavoitteiden asettaminen. Myös muutosagenttien löytäminen henkilöstöstä helpottaisi muutoksen toteuttamista. Huomioitavaa työpajaan osallistuneiden mielestä on, että esimiehen asenne vaikuttaa koko henkilöstöön. Mielipiteiden kuuntelulla ja henkilöstön mukaan ottamisella työntekijät halusivat kokea olevansa arvostetumpia.

“Asioiden esilletuonti positiivisessa hengessä”

”Kannustetaan - tuetaan arimpia – itse asiassa kaikkia + ei jätetä yksin muutoksessa, tukea ja turvaa saatava kaikilta”

“Pitäisi päästä eroon siitä tunteesta, että on aliarvostettu ja on vain jonkin isomman pelaajan pelinappula - mielipidekyselyt / haastattelut koko henkilöstölle”

Ongelmien ja ristiriitatilanteiden selvittämistä pohtineen pöydän viesti oli selkeä. Ennen kaikkea toivottiin avointa keskustelua. Jokaisen tulee saada sanoa mielipiteensä, vaikka se olisikin muista poikkeava. Nämä eroavat mielipiteet tulisi hyväksyä osana muutosta. Mielipiteiden esittämiseen tulisi rohkaista ja ongelmaan ratkaisun keksineen voisi palkita. Taloon voitaisiin laittaa muutosprosessin ajaksi erillinen paikka, johon saisi kirjoittaa itseä hämähäköisiä asioita.

“Valitustaulu.”

Ongelmallisiin tilanteisiin voi olla vaikea löytää helppoa ratkaisua, joten ratkaisu voisi olla myös kompromissin tekeminen äänestämällä. Lisäksi vaikeisiin ongelmatilanteisiin voitaisiin käyttää ulkopuolista tarkkailijaa, joka näkisi asiat uudesta ja ulkopuolisesta näkökulmasta. Tällaisissa tilanteissa haasteen saattaa muodostaa jälleen jo aiemmin mainittu muutosajakauden tiukkuus ja muutoksen ohjautuvuus ulkopuolelta käsin. Muutosprosessin ongelmia ratkaistaessa tulisi työpajaan osallistuneiden mielestä kuitenkin muistaa, että asioiden perustelu, perustehtävän kirkastaminen ja ongelmien ratkaiseminen, asian käsittely luottamuksella ja sopiminen loppuun asti auttanut pääsemään kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. Lisäksi toimiminen yhdessä, toinen toista tukien ja palautetta antaen on hyvä muistaa. Oman asenteen ja asennoitumisen merkitys nostettiin vastauksissa myös esille. Lisäksi ongelmat tulisi myös välillä unohtaa, kerätä voimia ja pohtia ratkaisua myöhemmin. Tärkeää on myös muistaa, että ongelmia ei tule tehdä itsestäänselvyyksistä ja luottamuksen olisi aina oltava kaiken lähtökohtana.

“Nostetaan kissa pöydälle, pöydästä ei nousta ennen kuin asia on sovittu”

“Voi luottaa siihen, ettei asia leviä muualle. Esim. jos puhun epäkohdista, niistä ei huudella muualle / oteta esiin kokouksissa/ ei puhuttaisi nimillä, ratkaistaan asia asianomaisten kesken”

“Yhteen hiileen puhaltaminen, rohkaiseminen, kannustaminen, positiivinen palaute”

“Oma asenne, muista, että on itse ottanut työn vastaan, työ on muuttuvaa ja työhön liittyy myös ikäviä asioita”.

Viidennessä työpajan pöydässä pohdittiin henkilöstön palkitsemisen tapoja onnistuneen muutoksen päättyessä. Työpajan vetäjät kehottivat osallistujia unohtamaan tässä kohtaa budjetit ynnä muut mielikuvitusta rajoittavat tekijät, jotta ideoita palkitsemistavoiksi saataisiin mahdollisimman runsaasti ja monipuolisesti. Tämän kysymyksen pohdinta tuotti helposti toteutettavia palkintoja vähäisillä resursseilla, mutta myös muutamia enemmän rahallista resurssia vaativia palkintoja. Kaikissa palkitsemisen vastauksissa nousi esille tasapuolisuus. Palkitsemisen koettiin luovan uskoa tulevaan ja auttavan kantamaan työyhteisöä eteenpäin. Yhdessä tekemistä kannatettiin useassa vastauksessa.

“Yhteinen ruokailu ulkona, picnic, liikunta, keilaus tai reissu muualle”.

Palkitsemisen ehdotettiin olevan koko henkilöstölle järjestetty tapahtuma, johon osallistuminen ei olisi vapaaehtoista. Onnistumisen voisi palkita myös sanomalla sen ääneen, kiittämällä ja kehumalla henkilöstöä, näin voisi tehdä myös pienestä muutoksen onnistumisesta.

“Palataan asiaan, kerrataan asioita joita saavutettu”.

“Positiivisuus palaveri, ei mitään negatiivista”

“Yleistä hyvää mieltä voisi lisätä esim. hauskoilla yllätyksillä tai tavoilla, vitsejä keskusteluradiosta – teemapäivä (hattupäivä)”

“Sekin olisi palkinto, ei muutoksia vuoteen kahteen”

Suurin osa työpajan tuottamista ideoista ei vaadi merkittäviä taloudellisia resursseja. Osa ehdotetuista palkkioista olisi henkilöstöä arvostavia ja ai-neettomia. Ehdotuksia tällaisista olivat: yleinen positiivisuus ja esimiesten lupaus hetken rauhallisesta ja muutosvapaasta työympäristöstä. Palkkioksi koettiin myös esimiesten esimerkki uusien työtapojen käyttämisestä muutoksen jälkeen. Enemmän resursseja vaativia palkitsemistapoja mainittiin kuitenkin myös muutamia.

“Palkankorotus tai rahallinen korvaus, kannustusraha”

“Palkallinen vapaapäivä”

“Uusi työpuku tai työkengät”

4.3. Tulosten yhteenveto

Kerätyn tutkimusaineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimusprosessin tärkein asia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa esitettyihin tutkimusongelmiin. On mahdollista, että analyysivaiheessa tutkijalle vasta selviää, miten ongelmat oikeastaan olisi pitänyt asettaa. Pelkkä tulosten analysointi ja graafinen kuvaus lukijalle eivät riitä. Tuloksia pitää selittää ja tulkita. Tulkinnalla tarkoitetaan tutkijan analyysien pohdintoja ja hänen niistä tekemiään omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 221, 229, 262.)

Kehittämishankkeen kyselytutkimuksen tavoitteina oli selvittää Riihikodin henkilöstöltä mielipiteitä tämänhetkisestä muutosjohtamisesta. Kyselystä saatujen tulosten pohjalta pidettiin työpaja Riihikodilla. Työpajassa oli tarkoituksena löytää ratkaisuja kyselyssä esille nousseisiin kehitettäviin asioihin. Kehittämishankkeen kyselyn tulosten, Riihikodilla pidetyn työpajan ja taustatiedon pohjalta on syntynyt käsitys siitä, millaista muutoksen johtamisen tulisi olla Riihikodilla. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Muutoksen vaiheet, Jupon (2005) muutosjohtamisen malli, kyselytutkimuksen tulokset sekä työpajan kehittämisehdotukset

| Muutosprosessin vaiheet | Jupon muutoksen vaiheet | Riihikodin kyselyssä esiin tulleet kehitettävät asiat | Riihikodin työpajassa muodostetut kehittämisehdotukset |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Muutoksen suunnittelu | Valmistellaan muutos nykytilanteen kattavalla arvioinnilla. Analysoidaan mahdolliset ongelmat | – Nykytilannetta ei ole aina arvioitu – Muutoksen toteuttamiseen suunniteltu aika on liian pieni | – Tiedottaminen ajoissa ja harkitusti, oikea-aikaisesti, suullisesti sekä kirjallisesti – Tiedotetaan muutoksen perustelut – Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen – Olemassa olevien työryhmien hyödyntäminen – Suunnitelmat kirjataan muistioihin |
| | Laaditaan suunnitelmat, luodaan yhteinen tavoite- ja arvoperusta. Päätetään ja muodostetaan visiot ja strategia | – Muutoksen suunnitelua ei ole tehty yhdessä henkilöstön kanssa – Muutoksen tavoitteiden kertominen avoimesti ei toteudu | |
| Muutoksen onnistumisen varmistaminen | Luodaan muutosta johtava tiimi. Kartoitetaan muutosvistarinta, sekä luodaan ennaltaehkäiseviä toimia, jotta saadaan varmistettua ja valtuutettua resurssit | – Henkilökunnan mielipiteitä ei ole aina kartoitettu – Muutosta johtavaa työryhmää ei ole perustettu | – Henkilöstön mielipiteiden kartoittaminen – Mielipiteiden ilmaisuun tulee kannustaa – Muutoksen toteuttamisen malleista henkilöstö valitsee mieluisimman – Henkilöstöltä saadut muutostarpeet huomioidaan |
| Muutoksen valmistelu ja toteuttaminen | Viestitään organisaation kaikille tasoille muutoksesta ja sen toteuttamisesta henkilöstön sitouttamisen, motivaation ja viestinnän aloittamiseksi. | – Koko henkilöstöä ei ole otettu mukaan muutoksen toteuttamiseen – Muutoksen onnistumisen seuraaminen palautelomakkeella | – Henkilöstön mukaan ottaminen talon ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa – Henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen ja kerääminen eri tavoilla – Esimiesten tuki henkilöstölle – Muutoksen pilkkominen osiin – Muutosagenttien käyttäminen – Esimiesten asenne vaikuttaa koko henkilöstöön – Positiivisuus – Avoin keskustelu – Eriävien mielipiteiden aito kuunteleminen – Perustehtävän kirkastaminen – Ulkopuolisen tarkkailijan käyttäminen |
| | Organisaation ja yksilön tasolla pyritään kannustamaan sekä inspiroimaan muutokseen. Tarjotaan koulutusta sitä tarvitseville. | – Muutokseen liittyvää koulutusta ei ole aina järjestetty – Muutokseen liittyviä ongelmia ja ristiriitoja ei ole ratkottu välittömästi | |
| | Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus. Mahdolliset ongelmat ja konfliktit ratkotaan välittömästi. | – Toiminta muutoksessa tulee olla avointa ja julkista – Muutoksen toteutumista ei ole arvioitu | |
| | Valvontaa ja seuranta toteutetaan seuraamalla ja kontrolloimalla muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Tarvittaessa muutosta suunnataan uudelleen. | – Muutoksen tuloksista tulee raportoida ja suunnata muutosta uudelleen tarpeen mukaan – Pienistäkin positiivisista muutoksista tulee tiedottaa henkilöstölle | |
| Muutoksen päättäminen | Vakiinnutetaan ja instituionalisoidaan muutos. Avoin viestintä organisaation kaikille tasoille ja ulospäin. | | |
| | Muutos juurrutetaan kaikilla tasoilla ja organisaatiokulttuuriin. | – Työntekijöitä ei ole tuettu muutoksen mukaisessa toiminnassa – Onnistuneesta muutoksesta ei ole palkittu henkilökuntaa | – Onnistuneesta muutoksesta palkitaan henkilöstöä |
| | Muutoksen toteutuminen arvioidaan ja kerätään siitä palautetta. Päätetään muutosprosessi. | – Muutoksen onnistumista ei ole arvioitu riittävästi. – Muutosprosessin ei ole todettu päättyneen. | |

Suurin osa Riihikodin kyselytutkimukseen vastanneista oli työskennellyt alalla useamman vuoden, melko suuri osa 20–30 vuotta. Vastaaajien voidaan siis todeta olevan hoitotyön ammattilaisia ja heille on kertynyt kokemuksia muutoksista työuran aikana. Kyselyn ja työpajan tuloksissa esiin nousivat tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi suunnitelmallisuus, riittävä aikaresurssi, osallistaminen, avoin vuorovaikutus ja viestintä, henkilöstön kannustaminen, ongelmien ratkaiseminen, palkitseminen ja muutosprosessin selkeä lopetus. Lisäksi koko muutoksen tulee olla hyvin suunniteltu ja tavoitetilan tulee olla määriteltynä jo ennen muutokseen ryhtymistä. Aiemmissä tutkimuksissa on tehty vastaavia havaintoja (Haveri & Majoinen 2000, 100–102; Juppo 2005, 102–113; Rahkonen 2007, 59; Sundholm 2000, 104–105). Aiemmissä tutkimuksissa todetaan myös, että muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta. Sen vähentäminen on kuitenkin tärkeää muutoksen onnistuneen toteutuksen vuoksi. (Härmä 2010, 22; Jaakkola 2010, 45; Jokinen 2004.)

Kyselyn tulosten mukaan Riihikodilla on muutoksen suunnittelussa kehitettävää. Erityisesti nykytilanteen kartoitus, työnjaon määrittely muutoksessa ja henkilöstön mukaan ottaminen suunnittelutyöhön nousivat poikkeamina tuloksista. Nykytilanteen kartoitusta ja muutoksen työnjaon määrittelyä ei käsitelty työpajassa, koska niiden kehittäminen ei vaadi isoja muutoksia toimintaan. Nämä asiat korjaantuvat olemassa olevilla työvälineillä ja esimiesten työpanoksella.

Hyvään muutoksen suunnitteluun kuuluu aina tärkeänä osana muutoksen aikataulus. Kyselyn tulosten mukaan Riihikodin muutoksille on laadittu aikataulut, mutta muutoksen toteutukselle on usein varattu liian vähän aikaa. Olennaista muutoksen onnistumisen kannalta on kuitenkin ensin perustella muutoksen välttämättömyys ja tarkeys sekä laatia muutokselle aikataulu. (Juppo 2005, 104; Kotter 1999; Luomala 2008, 6; Stenvall ym. 2007, 28). Aikataulun laadinnassa tulee ottaa huomioon jo käynnissä olevat hankkeet ja projektit. Muutosprosessin aloitusajankohta onkin erittäin tärkeää arvioida realistisesti ja tarvittaessa siirtää muutos toteutettavaksi organisaation kannalta parempaan ajankohtaan. (Kinnunen 2008, 95; Palmer 2004; Stenvall ym. 2007, 28). Tämä vähentää merkittävästi odotettavissa olevaa muutosvastarintaa. Lisäksi tiedottaminen tulee ajoittaa oikein; ei liian aikaisin, mutta ei myöskään liian myöhään. (Juppo 2005, 112–113; Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 201; Torppa 2007, 2010; Härmä 2010; Jokinen 2004; Virtala 2010; Nissinen 2011; Korhonen ym. 2002; Sundholm 2000, 104–105.)

Riihikodissa aiempien muutosten yhteydessä ilmennyt mahdollinen muutosvastarinta viittaisi siihen, että muutosprosessin suunnittelua voitaisiin vielä tehostaa ja organisaation kuormitustilannetta tarkastella kriittisesti ja mahdollisesti siirtää muutoksen toteuttamisen ajankohtaa. Julkisessa organisaatiossa ajankohdan muuttaminen voi kuitenkin olla haasteellista organisaation ulkopuolisen ohjauksen vuoksi.

Kyselyn tulosten mukaan Riihikodissa tapahtuvien muutosten välttämättömyys on selvästi osattu perustella henkilöstölle, mutta ilmi tulleet kehittämiskohteet kuvaavat hyvin julkisten organisaatioiden haasteita tänä päivänä. Muutokset tulevat usein organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi poliittisen päätöksenteon seurauksena tai tiukentuneina viranomais määräyksinä, jolloin ajan puute näkyy muutosten toteuttamisen tiiviissä aikataulussa ja henkilöstön mukaan ottaminen prosessiin jo alkuvaiheessa on ongelmallista. Henkilöstön osallistamista on kuitenkin mahdollista tehdä kaikissa muutoksissa. Mikäli aikataulu muutokselle on riittävän väljä, voidaan henkilöstö ottaa mukaan koko muutoksen suunnitteluun, toteutukseen, arviointiin ja päättämiseen. Mikäli muutostarve on kuitenkin nopea, eikä kunnolliselle suunnittelulle ole mahdollisuuksia, voidaan henkilöstöä osallistaa työryhmien ja työpajojen avulla. Näiden avulla voidaan laatia nopeasti ja melko vaivatta muutoksen toteutukseen uusia työtapoja.

Työpajaan nostettiin kehitettäväksi asiaksi henkilöstön osallistaminen, koska kyselyn tulosten mukaan muutosta ei ole valmisteltu yhdessä henkilöstön kanssa. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin jo suunnitteluvaiheesta alkaen lisää arvostuksen tunnetta, vähentää muutosvastarintaa ja parantaa muutoksen onnistumista. (Rahkonen 2007, 59; Sundholm 2000, 104–105; Juppo 2005, 112–113; Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 201; Torppa 2007, 2010; Härmä 2010; Jokinen 2004; Virtala 2010; Nissinen 2011; Korhonen ym. 2002; Sundholm 2000, 104–105.) Tähän haasteeseen löydettiin työpajassa paljon erilaisia keinoja, joista suurin osa oli toteutettavissa melko pienin aika- ja raharesurssein. Esimerkkinä muutosagenttien käyttö, työryhmien osallistaminen muutoksen suunnittelussa sekä avoin vuorovaikutus. Muutosagenttien eli avainhenkilöiden käyttöä suosittelee myös Luomala (2008, 6-8) sekä Haveri ja Majoinen (2000, 100–102) muutosjohtamisen oppaissaan. Työpajassa esiin tulleiden ideoiden perusteella henkilöstö vaikuttaisi olevan motivoitunut ja halukas ottamaan aktiivisesti osaa muutosten suunnitteluun.

Tärkeiksi asioiksi työpajassa nousivat lisäksi vaihtelevat kokouskäytännöt, muutoksen pilkkominen pienempiin osiin, kannustus, yhteistyö, avoimen vuorovaikutuksen lisääminen sekä luottamus ja arvostus. Ihmisten johtaminen osana muutoksen johtamista nousi vahvasti esiin myös aiemmissä tutkimuksissa. (Vuorinen 2008, 26–27; Juppo 2005, 106; Härmä 2010, 22.) Työpajan kehittämisajatusten perusteella voidaan todeta, että ihmisten johtamiseen liittyviin asioihin voitaisiin kiinnittää tulevaisuudessa Riihikodissa enemmän huomiota.

Aiemmissä tutkimuksissa on ilmennyt avoimen ja läpinäkyvän toiminnan sekä tiedottamisen merkitys muutokseen sopeutumisessa ja muutosvastarinnan vähentämisessä selvästi. (Juppo 2005; Korhonen, Santala, Utriainen & Teräväinen 2002, 201; Rahkonen 2007, 59; Sundholm 2000, 104–105; Jokinen 2003.) Riihikodin henkilöstön kyselyn vastauksista ja työpajan tuloksista on nähtävissä samansuuntaiset toiveet toiminnan kehittämisen suhteen. Kyselyyn vastanneesta henkilöstöstä suurin osa koki, ettei heidän mielipiteitään muutoksia kohtaan oltu kysytty. Äänestäminen nostettiin työpajassa esiin yhtenä mielipiteiden kartoittamisen keinona.

Julkisella sektorilla muutokset saavat usein alkunsa ulkopuolisten tekijöiden vuoksi (Juppo 2005). Esimerkiksi poliittiset päättäjät linjaavat sosiaali- ja terveysalan toimintoja uudelleen, jolloin organisaation täytyy kyetä muuttamaan toimintojaan haluttujen uusien linjausten suuntaisiksi. Tällaisten muutosten kohdalla äänestysten järjestäminen on käytännössä melko haasteellista jo muutosten toteuttamisaikataulujen vuoksi. Näissä tilanteissa voidaan kuitenkin äänestää esimerkiksi muutoksen toteuttamisen keinoista, ohjausryhmän kokoonpanosta tai henkilöstön osallisuudesta muutoksen suunnitteluun. Muutosjohtamiseen liittyvä näyttö lähtee myös ajatuksesta, että muutoksen ollessa tarpeellinen, se toteutetaan ja henkilöstöä autetaan sopeutumaan muutoksen mahdollisimman hyvin. (Stenvall ym. 2007, 28; Luomala 2008, 5-6; Sundholm 2000, 104–105.)

Henkilöstön mielipiteiden kartoituksesta äänestyksen avulla ei löydy aiemmista tutkimuksista mainintaa. Sisäisistä tarpeista nousevien muutosehdotusten kohdalla, äänestäminen sen sijaan voi olla hyvä ja demokraattinen tapa lähteä työstämään muutostarvetta. Tällöin voidaan työyhteisössä äänestää toteutetaanko esimerkiksi yksittäisen työntekijän ehdotus uudesta toimintatavasta perustyössä. Siten myös arimmat ja hiljaisemmat henkilöt saivat mielipiteensä kuuluviin. Äänestyksen lisäksi työpajaan osallistuneet ehdottivat henkilöstön mielipiteiden kartoittamiseen keinoksi henkilöstön kokoontumista ilman esimiehiä ulkopuolisen johdolla. Tämä voi toimia äänestyksen kaltaisesti ja tuoda esiin kaikkien mielipiteet ja ajatukset muutoksen toteutuksesta. Erikseen järjestetyssä tilaisuudessa voisi kaikki sanoa mielipiteensä, tällöin ulkopuolinen asiantuntija esittelee henkilöstön mielipiteet ja ehdotukset yksikön johdolle. Hyötynä tästä tilaisuudesta voidaan saada äänestyksen kaltainen koottu ja tiivis tieto henkilöstön mielipiteistä, muutosvastarinnan laajuus ja ehdotukset muutokset toteuttamisesta. Ulkopuolisen konsultin käyttämisestä muutosvastarinnan vähentämisestä löytyy hyviä kokemuksia myös Torpan (2007; 2010) artikkelissa sekä muissa tutkimuksissa. (Härmä 2010; Jokinen 2004; Virtala 2010; Nissinen 2011, Korhonen ym. 2002.)

Mahdollisuus demokraattiseen päätöksentekoon vaikuttaisi kiinnostavan Riihikodin henkilöstöä. Demokratian ja luottamuksen lisäämiseen kannattaa panostaa, jotta muutosvastarinta pysyy hallinnassa ja muutokset saadaan vietyä läpi vaivattomammin. Luottamusta voidaan lisätä avoimella keskustelevalle ilmapiirillä, mielipiteiden sallimisella ja avoimella toiminnalla. Henkilöstön osallistaminen muutos prosessiin lisää luottamusta, sillä toiminta on tällöin avointa.

Selkeä enemmistö kyselyyn vastanneista koki, että muutokseen liittyvien ongelmien ja ristiriitojen välittömässä ratkaisemisessa ei ole Riihikodissa onnistuttu. Juppon (2005, 112–113) mukaan muutoksen valmistelu tulisi aloittaa nykytilanteen arviolla. Tällöin arvioidaan mahdolliset tulevat ongelmat ja pyritään jo etukäteen löytämään niihin ratkaisut. Ennakoivalla ongelmien ratkaisulla voidaan vähentää huomattavasti muutosvastarintaa ja helpottaa uusien työtapojen sulautumista uusiksi käytännöiksi. Lisäksi mahdolliset esiin tulevat ongelmat ja ristiriidat tulee ratkoa välittömästi. Työpajassa ongelmien ja ristiriitojen ratkaisukeinoiksi henkilöstö löysi erilaisia vaihtoehtoja. Esimerkiksi mielipiteiden ilmaisuun ja ongelmien rat-

kaisuun ehdotettiin, sana on vapaa tilaisuuden järjestämistä, valitustaulua, eroavien mielipiteiden hyväksymistä ja äänestystä.

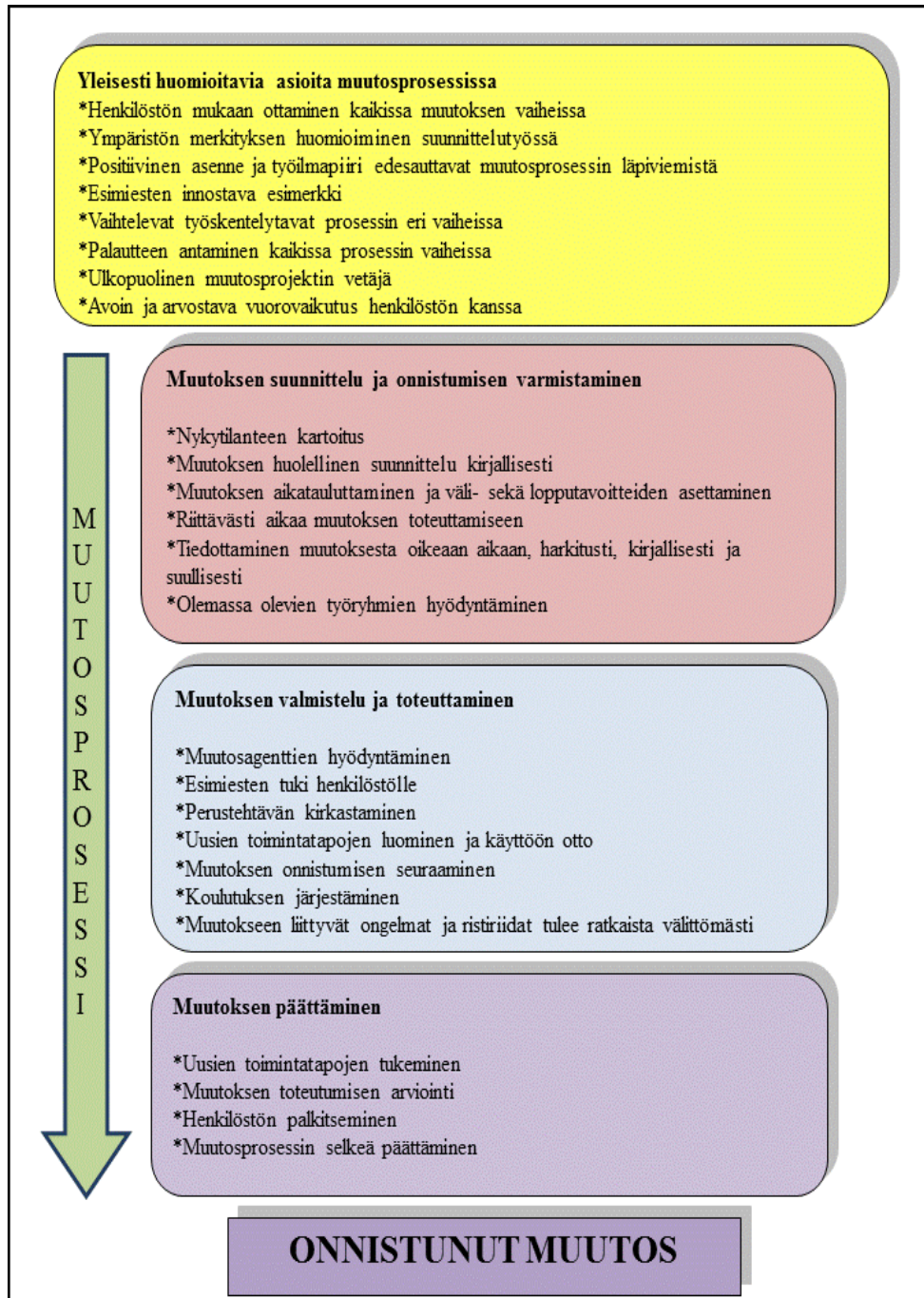
Selvimmän kehitettäväksi osa-alueeksi nousi kyselyn tuloksista henkilöstön palkitseminen onnistuneesta muutoksesta ja muutoksen selkeä päättäminen. Työpajassa esitettiin palkitsemiskeinoiksi yhteistä tekemistä, uutta työpukua tai työkenkiä, palkallista ylimääräistä vapaapäivää tai positiivisuuspalaveria. Yksinkertaisin ja edullisin palkitsemiskeino todettiin olevan esimiesten ja johdon sanallinen positiivinen palaute henkilöstölle. Henkilöstön motivoinnin ja palkitsemisen hyödyistä löytyy tietoa myös muista tutkimuksista. (Jaakkola 2010, 42-43; Kotter 1995; Juppo 2005, 113; Mattila 2006, 107-108; Korhonen ym. 2002, 201–202.) Juppo (2005) pitää muutosprosessin selkeää päättämistä tärkeänä. Onnistuneisiin muutoksiin liittyvää henkilöstön palkitsemista kaivattiin. Positiivisen palautteen antaminen tai muulla tavoin palkitseminen lisää henkilöstön myönteistä suhtautumista muutoksiin.

Riihikodissa toteutetun kyselyn ja työpajan kaikkien tuloksien mukaan Riihikodissa on useita asioita, jotka toimivat jo nyt muutostilanteissa melko hyvin. Lisäksi henkilöstö vaikuttaisi suhtautuvan itse muutoksiin myönteisesti ja kehittämistä vaativat osa-alueet ovat melko pienillä keinoilla parannettavissa. Avoimen vuorovaikutuksen lisääminen, tiedottaminen monin eri keinoin ja keskustelevan ilmapiirin salliminen auttavat monissa esille nousevissa asioissa. Ohjausryhmän nimeäminen muutokseen ja olemassa olevien työryhmien hyödyntäminen lisäävät helpolla tavalla henkilöstön osallistamista muutosprosessiin.

Hyvä työväline muutoksen onnistumisen seuraamiseen olisi palautelomakkeen laatiminen. Lomakkeen pohjalta Riihikodin esimiehet pystyisivät melko vaivattomasti kehittämään muutoksen johtamista. Tärkeää on kuitenkin muistaa suunnitella muutos huolella ja prosessin lopussa muistaa päättää koko muutos.

5 MUUTOKSEN JOHTAMISEN TOIMINTAMALLI

Riihikodin muutoksen johtamisen toimintamalli (kuvio 8) perustuu Jupon vaiheittaiseen muutoksen johtamisen malliin. Mallissa on otettu huomioon Riihikodissa toteutetun kyselytutkimuksen tulokset sekä muutoksen johtamisen työpajassa esille nousseet henkilöstön ajatukset muutosprosessista. Muutosprosessin vaiheet on kuvattuna Riihikodin kyselyn tulosten ja työpajan kehittämissuositusten kanssa muutoksen johtamisen toimintamallissa.



Kuvio 8. Muutoksen johtamisen toimintamalli

Muutosprosessia suunniteltaessa tulee ensimmäisenä ottaa huomioon, tulleeko tarve muutokseen organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Lisäksi on olennaista huomioida, kuinka suurta kohdejoukkoa muutos koskee, millainen on muutokseen laatu ja laajuus. Nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti muutoksen suunnitteluun.

Muutosprosessiin liittyy useita yleisesti huomioitavia asioita. Nämä asiat ovat tärkeitä kaikissa prosessin kolmessa eri vaiheessa. Yhdeksi olennaisimmista asioista nousee tiedottaminen ja siinä onnistumisen osuus koko prosessin onnistumisessa. Kaikille muutoksessa mukana oleville tahoille tulee viestiä säännöllisesti. Viestinnässä kannattaa huomioida monipuoliset tavat ja välineet. Suullisesti kerrotun tiedottamisen rinnalla voidaan käyttää paperista ja sähköistä tiedottamista, jotta voidaan varmistaa tiedottamisen kattavuus. Kirjallisissa tiedotteissa tulee olla päätetyt asiat selkeästi kerrottuna, riittävän yksityiskohtaisesti ja riittävässä laajuudessa.

Henkilöstölle tulee myös kertoa avoimesti miten muutos vaikuttaa eri ammattiryhmien työnkuvaan, työaikoihin, palkkaukseen tai työpisteeseen. Esille tulevat eriävät mielipiteet tai muutosvastarinta tulee kohdata avoimesti ja hyväksyvästi. Muutosvastarinta voi tuoda esille todellisia ongelmia muutoksen toteutuksen kannalta. Tällöin on tärkeää nostaa asia uudelleen käsiteltäväksi ja tarvittaessa suunnata muutosta uudelleen.

Suunnitteluvaihe on kokonaisuudessaan pitkä prosessi, jonka aikana on hyvä huomioida muutoksen työstämisympäristön vaikutus suunnittelutyöhön. Mikäli asioita pääsääntöisesti työstetään työyksikön tiloissa, voi joskus olla hedelmällisempää viedä ihmiset vieraaseen ja kaikille neutraaliin ympäristöön työskentelemään.

Lisäksi muutosprosessin läpiviemiselle on tärkeää varata riittävästi aikaa. Haasteen ajan riittävyydelle tuo ihmisten erilaisuus. Osa ihmisistä pystyy sopeutumaan muutokseen nopeammin kuin toiset. Asioiden pohtiminen henkilöstön omissa vaatteissa, selvästi erillään työrooleista voi myös edesauttaa uusien ideoiden syntymistä. Esimiesten innostavaan esimerkkiin, yleiseen positiiviseen asenteeseen ja työilmapiiriin on tärkeää kiinnittää huomiota jo suunnitteluvaiheessa sekä koko muutosprosessin aikana.

Palautteen antaminen muutosprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää. Pienetkin onnistumiset tulee saattaa henkilöstön tietoisuuteen. Tämä vahvistaa osaltaan henkilöstön halua pyrkiä kohti muutosta. Ulkopuolisen muutosprosessin vetäjän käyttäminen voi myös joskus olla paikallaan. Ulkopuolinen henkilö näkee asioita eri tavalla ja laajemmassa perspektiivissä kuin muutosprosessin sisällä oleva organisaation henkilöstö ja johto. Tämä vaihtoehto on hyvä kartoittaa ja mahdollisuuksien mukaan käyttää projektin vetäjää koko prosessiin.

Avoin ja arvostava vuorovaikutus henkilöstön kanssa nousee erittäin tärkeään rooliin muutosprosessin aikana. Jos henkilöstö kokee olevansa arvostettu ja sille jaetaan tietoa mahdollisimman avoimesti ja nopeasti, tällöin ei ole tarvetta arvailla muutoksen merkitystä itselle ja näin on paljon helpompi sitoutua uusiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin.

Muutoksen suunnittelun ensimmäinen vaihe aloitetaan kartoittamalla nykytilanne ja analysoimalla mahdolliset ongelmat. Seuraavaksi laaditaan suunnitelmat muutoksen toteuttamiseksi sekä visio, mihin muutoksella pyritään ja strategiat, joiden avulla visio saavutetaan. Nämä kaikki kirjataan huolellisesti, jotta niihin voidaan tarpeen vaatiessa muutosprosessin aikana palata.

Muutoksen suunnittelua, valmistelua, toteuttamista ja päättämistä varten tulee valita työryhmä, johon otetaan yksikön johtoa ja työntekijöitä jäseniksi. Työryhmän kokoonpano riippuu tulevan muutoksen laajuudesta ja laadusta. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sen tarkempi tulee olla ryhmän jäsenten valinnassa. Ryhmässä voi olla edustajia kaikista ammattiryhmistä tai esimerkiksi jokaisesta talon olemassa olevasta työryhmästä yksi jäsen. Näin turvataan tiedonkulku kaikille ammattiryhmille. Lisäksi jokaisen ammattiryhmän mielipide tulee kuulluksi muutostyöryhmässä.

Asetetun muutostyöryhmän tärkeänä tehtävänä on muutoksen suunnittelun ja onnistumisen varmistamisen vaiheessa selvittää mahdollisen muutosvastarinnan määrä. Selvityksen mukaisen muutosvastarinnan laadun ja määrän mukaisesti tulee luoda suunnitelma vastarinnan vähentämiseen. Lisäksi tulee tehdä toimintasuunnitelma tulevien muutoksen vaiheiden muutosvastarinnan ennaltaehkäisevään toimintaa.

Työryhmän on myös hyödyllistä paneutua pohtimaan mahdollisen muutosvastarinnan esiin nostamia kysymyksiä ja kääntää kriittisyys muutosta kohtaan voimavaraksi omaan työskentelyyn. Kriittiset kysymykset haastavat muutoksen toteuttajat perustelevaan valittuja ratkaisuja sekä linjoja perusteellisemmin. Näillä toimilla voidaan varmistaa tulevan muutoksen onnistuminen.

Lisäksi suunnittelun alkuvaiheista alkaen tulee huomioida henkilöstön osallistaminen prosessiin. Organisaation jäsenet sitoutuvat helpommin ja varmemmin sellaisiin asioihin, joita he ovat olleet mukana työstämässä alusta asti. Työpajoissa erilaisten työskentelymenetelmien avulla voidaan tehokkaasti työstää muutokseen liittyviä asioita ja edesauttaa uusien ajatusten syntymistä. Henkilöstön mielipiteitä, ajatuksia ja ehdotuksia voidaan muutokseen liittyvistä vaiheista kerätä kyselyillä, keskustelutilaisuuksilla, palautelaatikolla tai kahdenkeskisillä keskusteluilla.

Prosessin toinen vaihe on muutoksen valmistelu ja toteuttaminen. Tässä vaiheessa muutoksen sulautumista osaksi arjen toimintaa voidaan tehostaa käyttämällä henkilökunnan sisältä valittuja muutosagentteja. Muutosagentit ovat organisaation työntekijöitä, joten heillä on selkeä näkemys käytännön työstä. Muutosagenttien avulla prosessien työstäminen ja jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen toteutuu paremmin. Heidän avullaan myös tieto kulkee tehokkaasti henkilöstön keskuudessa. Muutosagenteilla voi olla hyviä vaihtoehtoisia ideoita uusien, muutoksen mukaisten toimintatapojen luomiseksi. Lisäksi he tarjoavat laajempaa näkökulmaa asioihin.

Esimiesten tuki koko muutosprosessin aikana, mutta etenkin toteutusvaiheessa, on olennaisen tärkeää. Henkilöstö kokee helposti ahdistusta tulevasta muutoksesta ja he saattavat pohtia paljon omaa tilannettaan ja asemaansa muutoksen keskellä. Aiemmin mainitun tiedottamisen ohella henkilöstön tulee voida luottaa esimiesten tukeen muutoksen kaikissa vaiheissa. Tiedon lisäksi henkilöstön on tärkeää tietää, että esimieheltä löytyy tarvittaessa aikaa ja halua kuunnella heidän pohdintojaan tulevasta muutoksesta ja heidän asemastaan siinä. Toisaalta on tärkeää luottaa siihen, että esimies on henkilöstön puolella ja ajaa henkilöstön asioita muutoksen keskellä.

Muutosprosessin aikana on hyvä pohtia henkilöstön kanssa yhdessä organisaation perustehtävää säännöllisin väliajoin. Riippuen muutoksen laajuudesta voi perustehtävän kirkastaminen olla tarpeellista usein. Jos muutos ulottuu syviin rakenteisiin ja vaikuttaa organisaation strategiaan tai visioon merkittävällä tavalla, perustehtävää on hyvä pohtia henkilöstön kanssa säännöllisesti. Keskityttäessä pohtimaan suuria linjoja on mahdollista että perustehtävä jää liian vähälle huomiolle, ellei siihen kiinnitetä huomiota säännöllisesti.

Tässä muutoksen toteutusvaiheessa luodaan myös uudet toimintatavat sekä otetaan ne käyttöön. Muutosprosessin aiemmassa vaiheessa tehtyjen huolellisten taustaselvittelyjen ansiosta uusien toimintatapojen luominen on vahvassa alussa. Henkilöstö on saanut riittävästi tietoa ja aikaa sopeutua muutokseen. Lisäksi henkilöstön edustajat ovat osallistuneet muutosprosessiin jo suunnittelun alusta alkaen. Uusia toimintatapoja on hyvä lähteä pohtimaan yhdessä koko organisaation kannalta esimerkiksi järjestämällä kehityspäiviä tai iltapäiviä, joissa henkilöstö yhdessä johdon kanssa, kerääntyy pohtimaan, miten uudet toimintatavat saadaan parhaiten käyttöön kaikilla organisaation tasoilla. Erilaiset työpajat tai ideariihet voisivat olla toimivia tapoja työstää asioita. Uusien toimintatapojen luomisen ja käyttöönoton kannalta on hyvin olennaista, että henkilöstö saa itse pohtia miten he käytännön työssä voivat huomioida ja toteuttaa parhaiten muuttuneita toimintatapoja. Viimeistään tässä vaiheessa on hyvä tuoda selkeästi esiin organisaation visiota sekä strategiaa, etenkin jos niitä on muutosprosessin aikana päivitetty. Täten vahvistetaan vision ja strategioiden yhteyttä käytännön työhön. Mitä pidemmällä muutosprosessia ollaan, sen enemmän muutoksen tulisi olla osa arkea. Uusien työtapojen toimitavuudesta kannattaa keskustella säännöllisesti ja kehittää niitä samaan aikaan prosessin edetessä. Työtapojen ja muuttuneiden käytänteiden vakiintuessa osaksi arkea kannattaa kirkastaa perustehtävää suhteessa muutokseen. Tämä auttaa henkilöstöä näkemään oman työn merkityksen, huomaamaan positiiviset muutokset arjessa, sekä näkemään kaikista tärkeimmän asian: Miksi me olemme täällä töissä?

Muutoksen toteutusta tulisi valvoa seuraamalla toimintojen muuttumista ja palautelomaketta käyttämällä. Palautetta tulee kerätä myös mahdollisilta yhteistyötahoilta ja asiakkailta. Lisäksi voidaan järjestää myös yhteisiä keskustelutilaisuuksia, jolloin kaikilla on mahdollisuus pohtia asioita yhteisesti.

Palautteen pohjalta voidaan suunnata muutosprosessia uudelleen, jos se todetaan tarpeelliseksi. Lisäksi palautteen avulla voidaan selvittää, ovatko henkilöstö ja yhteistyötahot saaneet riittävästi tietoa muutoksesta sekä onko heidät otettu riittävästi mukaan muutosprosessiin. Palautelomake on hyödyllistä tehdä jokaiseen suurempaan muutokseen uudestaan, jotta se palvelee organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla.

Muutoksen valmistelu ja toteuttamisen vaiheessa tulee arvioida mahdollisen koulutuksen tarve ammattiryhmittäin. Kohderyhmälle järjestettävässä koulutuksessa tulee huomioida oikea ajoitus suhteessa muutoksen asettamiin tarpeisiin. Koulutuksen lisäksi henkilöstöä tulee inspiroida ja kannustaa kohti muutosta. Pienistäkin onnistumisista voidaan palkita ainakin sanallisesti. Oman ammatillisen osaamisen lisääminen lisää samalla yksilön luottamusta itseensä sekä siihen, että hän hallitsee muutoksen mukanaan tuomat uudet haasteet.

Muutosprosessin aikana esiin tulleet ongelmat ja ristiriitatilanteet on hyvä selvittää välittömästi. Asioiden kerääntyessä tai jäädessä käsittelemättä, ne helposti kasaantuvat ja aiheuttavat turhia ristiriitoja organisaation sisällä. Ongelmiin ja ristiriitoihin puuttuminen välittömästi kasvattaa myös henkilöstön luottamusta esimiehiä kohtaan. Tämä osoittaa että esimiehet kantavat vastuunsa asioista ja ovat henkilöstön tukena myös vaikeissa tilanteissa. Lisäksi vaikeiden asioiden selvittäminen vahvistaa osaltaan avoimen kommunikoinnin ja tiedottamisen kuvaa organisaatiosta.

Muutosprosessin loppu on prosessin kolmas osuus. Tässä vaiheessa tulee muutoksen olla juurtunut osaksi kaikkien toimintaa. Uusien toimintatapojen mukaista toimintaa tulee tukea kaikilla mahdollisilla keinoilla. Muutoksen toteutumisesta tehdään loppuarvio ja tarvittaessa mietitään jatkokehittämishankkeita muutoksen myötä esiin tulleiden ideoiden pohjalta. Loppuarvio voidaan tehdä kyselyllä, avoimella keskustelutilaisuudella tai esimerkiksi työryhmien avulla. Loppuarviosta on hyvä tehdä kirjallinen raportti, jossa todetaan onnistumiset ja kehittämisen kohteet läpikäydyn prosessin kaikissa vaiheissa. Tämä helpottaa tulevaisuuden muutosprosessien johtamista.

Onnistuneen muutoksen päättyessä tulee henkilöstö ja yhteistyötahot palkita sopivalla tavalla. Palkkio voi olla yhteinen juhla, tilaisuus, tavara, rahapalkkio tai esimerkiksi yhteistä tekemistä. Käyttökelpoinen palkkio on myös henkilöstölle ja yhteistyötahoille ääneen lausuttu kiitos prosessissa mukanaolosta. Onnistuneen muutoksen vaiheita kannattaa prosessin päättymisen jälkeenkin pohtia ja onnistumisen hetkistä muistuttaa prosessiin osallistuneita. Tämä kannustaa kehittämään omaa työtä ja luo uskoa työyhteisön voimavaroihin. Onnistunut positiivinen muutos on voimavara kaikille prosessiin osallistuneille. Prosessi tulee päättää selkeästi ja siitä tulee tiedottaa kaikille osapuolille.

6 POHDINTA

6.1. Kehittämishankkeen luotettavuus ja tulosten toistettavuus

Määrällisen tutkimuksen tuloksista tulee arvioida reliabelius, validius ja tulosten kokonaisluotettavuus. Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tällöin saataisiin samanlaiset tutkimustulokset uudestaan tehdyssä tutkimuksessa, riippumatta tutkijasta. Tulokset ovat kuitenkin päteviä vain tietyssä ajassa ja paikassa. Reliabiliteettia arvioitaessa tulee huomioida otoksen kokoa ja laatua sekä mittausvirheitä, jotka johtuvat kyselylomakkeen virheistä tai puutteista. (Vilka 2007,149–153.)

Validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Tällöin tarkastellaan, onko tutkija pystynyt muuttamaan tutkitavan asian ymmärrettäväksi kysymykseksi. Validius on hyvä, jos tutkimuksen käsitteet on onnistuneesti siirretty kysymyksiin, tutkija ja tutkittava ymmärtävät kysymykset samalla tavalla, valittu asteikko on toimiva ja systemaattisia virheitä ei ole tehty. (Vilka 2007,149–153.)

Vilkan (2007, 149-153) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu reliabiliudesta ja validiteetista. Kokonaisluotettavuus on hyvä, jos otos edustaa hyvin valittua perusjoukkoa ja mittauksessa on mahdollisimman vähän systemaattisia virheitä. Kokonaisluotettavuutta voidaan parantaa tutkimusprosessin aikana monilla eri asioilla (Taulukko 6.).

Taulukko 6. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttavat asiat (Vilka 2007, 152–154)

| | |
|-----------------------------------|---|
| Ennen tutkimuksen alkua: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Käydään kriittistä keskustelua aiheesta ja rajauksesta ➤ Tutkimuskohde on määritelty täsmällisesti ➤ Huomioidaan, että tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa |
| Tutkimusprosessin alussa: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkimusongelma määritellään selkeästi ➤ Tutkimuksen perusjoukko valitaan perustellusti ➤ Otos valitaan perusjoukosta huolellisesti ➤ Valitaan tutkimukseen sopiva aineiston keräämismenetelmä ➤ Aineiston analysointimenetelmällä saadaan tarvittava tieto |
| Tutkimuksen mittarin laadinnassa: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mittauksessa mukana tarvittava tieto ➤ Mitattava asia on määritelty selkeästi ➤ Kysymykset ovat sisällöltään arkikielisiä ➤ Kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja on tarpeellinen määrä ➤ Lomake on testattu ja korjattu |
| Tutkimuksen toteutuksessa: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tutkimusajankohta on valittu huolella |
| Aineiston analyysi: | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tietojen syöttö tehdään huolella ja ilman virheitä |

Kokonaisuudessaan tehdyn kyselyn tulokset vahvistuivat Riihikodilla pidetyssä työpajassa. Henkilöstö toi samat asiat esille sekä kyselyssä että työpajassa. Tämä havainto vahvistaa kehittämishankkeen kokonaisluotettavuutta. Kokonaisluotettavuutta lisää myös tutkittavien määrä eli otanta (n=45). Tämä oli 40,1 % koko Riihikodin henkilöstöstä. Vastausten määrä suhteutettuna Riihikodin koko henkilöstömäärään, voidaan katsoa olevan riittävä, jotta tuloksia voidaan pitää riittävän luotettavina. Riihikodin henkilöstön esiin nostamat asiat olivat linjassa aiemman tutkitun tiedon kanssa, joka myös osaltaan vahvistaa työn luotettavuutta.

Kyselyn ajankohta valittiin varsinaisen loma-ajan ulkopuolelle, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon. Vastaaminen tapahtui julkisen linkin kautta, joka parantaa tutkimuksen eettisyyttä. Kehittämishankkeen tekijät eivät pystyneet kontrolloimaan, ketkä tutkittavista eivät olleet vastanneet kyselyyn, lisäksi vastaajat pysyivät anonyymeinä. Luotettavuutta lisää myös kehittämishankkeen tekijöiden työskentely kohdeorganisaation ulkopuolella. Tämän takia tutkittavat voivat luottaa siihen, että kehittämishankkeen tekijät eivät voi käyttää tuloksia väärin Riihikodissa. Tutkimuksen vastausprosenttia pyrittiin lisäämään ennen kyselyä pidetyllä tiedotustilaisuudella kehittämishankkeesta. Lisäksi kyselyssä oli saatekirjeenä lyhyt alustus siitä, miksi kysely tehtiin ja mihin sillä pyrittiin. Koska kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille, oli luultavaa, että ainakin osa vastaajista koee aiheen tärkeäksi oman työn kannalta ja näin sillä olisi vastausprosenttia nostava vaikutus.

Kyselyn vastaajajoukko on melko kattava läpileikkaus Riihikodin henkilöstöstä. Vastaajia oli kaikista ikäryhmistä ja erilaisilla työkokemusvuosilla. Osa kysymyksistä oli laadultaan sellaisia, ettei osa vastaajista osannut sanoa, mitä mieltä asian toteutumisesta ovat. Tämä on selitettävissä vastaajien erilaisilla ammattinimikkeillä ja työnkuvilla. Näitä “en osaa sanoa” vastauksia oli eniten niissä kysymyksissä, joiden sisällöstä vastaavat pääasiassa talon esimiehet. Näiden “en osaa sanoa” vastausten ei siis voida katsoa merkittävästi alentavan kyselyn kokonaisluotettavuutta.

Tutkimuksen tulokset kuvaavat kuitenkin vain vastaajien mielipidettä ja henkilökohtaista kokemusta Riihikodin muutoksen johtamisesta. Tulokset eivät siis sinällään ole yleistettävissä muihin yksiköihin tai organisaatioihin. Kyselyn tulokset on siirretty Webropol -ohjelmasta Excel-taulukoiksi sähköisesti kyselyn vastausajan loputtua. Tuloksia ei ole käsitelty tai muokattu taulukon ulkopuolella, joten virheiden mahdollisuus tulosten käsiteltyssä on melko pieni. Tämä lisää tulosten luotettavuutta huomattavasti.

Kehittämishankkeen tekijöiden pitämä työpaja Riihikodilla toteutettiin Learning cafe-menetelmällä, jolloin kehittämishankkeen tekijät eivät osallistuneet ryhmien tuotosten syntyyn. Ryhmät hajaannutettiin jokaisen vaihdon yhteydessä. Tämä lisää työpajan tulosten luotettavuutta ja toistettavuutta, koska myös esimiehet vaihtoivat ryhmää jokaisen vaihdon yhteydessä. Näin ollen kaikki työpajaan osallistuneet saivat sanoa mielipiteensä ja ajatuksensa melko vapaasti ja esimiehet eivät voineet vä-

hentää säännönmukaisesti vain yhden ryhmän jäsenten vastauksia pohdittavaan kysymykseen.

Tässä tutkimuksessa tulosten toistettavuutta ja asiasisällön ymmärrettävyyttä pyrittiin lisäämään kyselylomakkeen testaamisella ennakkoon. Kysymykset pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Koevastauksista kävi ilmi, että vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin eikä ”en osaa sanoa” vaihtoehtoa tullut montaa kappaletta. Kyselylomakkeeseen ei tehty muutoksia koevastausten jälkeen. Lisäksi tutkimukseen saivat vastata kaikki Riihikodin työntekijät eli vastausjoukko oli mahdollisimman suuri. Ennen kyselyn toteuttamista kehittämishankkeen tekijät kävivät pitämässä Riihikodilla lyhyen tiedotustilaisuuden kehittämishankkeesta ja siihen kuuluvasta tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Aihe ja kyselyn tarkoitus olivat siis tuttuja suurimmalle osalle kyselyn vastaajista. Tämä lisää kyselyyn sitoutumista.

6.2. Kehittämishankkeen eettisyys

Tutkijan on otettava huomioon useita eettisiä kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuseettiset periaatteet, jotka liittyvät tiedon hankintaan ja julkistamiseen, ovat yleisesti hyväksytyjä. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on eettisesti hyvän tutkimuksen edellytys. Suomessa on erillisiä julkisia elimiä, jotka ohjaavat ja valvovat tutkimushankkeiden eettisyyttä ja asianmukaisuutta. Tutkimusaiheen valinta jo itsessään on eettinen ratkaisu. Tutkimuskohteen tai -ongelman valinnassa tulee kysyä, kenen ehdoilla aihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Lisäksi tiedonhankintatavat ja koejärjestelyt aiheuttavat helposti eettisiä ongelmia ihmistieteessä. Lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Ihmisten itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa antamalla heille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Epärehellisyyttä ei tule sallia missään tutkimuksen vaiheessa. Oma ja jonkun muun kirjoittama teksti tulee selkeästi erottaa toisistaan. Tuloksia ei tule yleistää ilman, että siihen on perusteet tai niitä ei kaunistella tai keksitä. Raportoinnin yhteydessä tutkimuksessa käytetyt menetelmät tulee selostaa huolellisesti, puutteetkin on tuotava julki ja alkuperäiset havainnot on kirjattava kaunistelematta. Julkaisussa tulee mainita kaikkien tutkimusryhmän jäsenten nimet, jotta kaikkien osuus käy selvästi ilmi. (Hirsjärvi ym. 2010, 23–24.)

Kehittämishankkeen aihe valittiin yhdessä keskustellen perusturvan ja Riihikodin johdon kanssa. Muutoksen johtaminen oli aiheena tarpeellinen ajankohtaisuuden takia paitsi kehittämishankkeen tekijöille niin myös Riihimäen kaupungin perusturvalle. Kehittämishankkeen toteuttamiseen saatiin lupa Riihimäen kaupungin perusturvajohtajalta, joka on seurannut kehittämishankkeen etenemistä koko prosessin ajan. Hänelle on myös säännöllisesti tiedotettu hankkeen etenemisestä.

Tutkimuksellisen osion aihe tuli ilmi Riihikodissa esiin tulleesta tarpeesta kartoittaa henkilöstön näkemyksiä muutoksen johtamisesta. Riihikodin ja kaupungin johto suhtautuivat myönteisesti tutkimuksen tekemiseen, mutta eivät yrittäneet missään vaiheessa vaikuttaa kehittämishankkeen tekijöiden

valitsemaan näkökulmiin tai menetelmiin. Tutkimukseen osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista, mutta heille annettiin mahdollisuus osallistua kehittämishankkeeseen liittyviin tilaisuuksiin sekä vastata kyselyyn työajalla. Tutkimuksen eettisyyttä parantaa kehittämishankkeen aiheen tarpeellisuus Riihimäen kaupungille, kehittämishankkeen tekijät eivät siis tehneet työtä vain omista lähtökohdistaan käsin.

Kehittämishankkeen raportissa on julkaistu saadut kyselytutkimuksen tulokset siten, kun ne ovat esiin tulleet ja muutosjohtamiseen liittyvän työpajan tuottamat ideat ja ajatukset on pyritty kokoamaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi vastauksista on poimittu raporttiin suoria lainauksia kuvaamaan selkeämmin työpajaan osallistuneiden ajatuksia. Raportissa on selkeästi eroteltu lähteisiin perustuva teksti asianmukaisin lähdeviittein ja tutkijoiden omat päätelmät.

6.3. Muutoksen johtamisen mallin hyödynnettävyys

Muutoksen johtamisen malli on yhdistelmä Jupon muutosmallista ja Riihikodin kyselytutkimuksen ja muutoksen johtamisen työpajan tuloksista. Malli on valmis työkalu Riihikodin esimiehille ja koko talon henkilöstölle muutoksiin. Mallissa tulevat esille kaikki pääkohdat muutoksen suunnittelusta, toteutuksesta ja päättämisestä. Riihikodin henkilöstön mielipiteet tulevat myös hyvin esille, samoin kuin tehdyn kyselytutkimuksen tulokset.

Tulevia muutoksia suunniteltaessa voi toimintamallia hyödyntää arjen johtamisen apuvälineenä. Malli muistuttaa mieleen muutoksen vaiheet ja kussakin vaiheessa huomioitavat seikat. Myös työntekijät voivat käyttää mallia apunaan muutosprosessissa. Mitä enemmän koko henkilöstöllä on tietoa muutosprosessista ja siihen liittyvistä asioista, sen helpompi muutos on toteuttaa. Lisäksi henkilöstön on helpompi ymmärtää muutosprosessin kokonaisuutta sekä sitoutua uusiin toimintatapoihin, koska ovat saaneet olla alusta asti mukana muodostamassa mallia. Riihikodin henkilöstö halusi tutkimuksen ja työpajan tulosten mukaan vaikuttaa aiempaa enemmän muutoksissa. Mallin käyttö lisää henkilöstön osallistumista ja vaikuttamisen mahdollisuutta oman työn kehittämiseen. Osallistaminen voi lisätä arvostuksen tunnetta henkilöstössä, joten se voi tuoda pitkällä aikavälillä lisätä työtyytyväisyyttä henkilöstölle. Tyytyväinen ja osallistuva henkilöstö voidaan nähdä voimavarana koko organisaatiolle.

Muutoksen johtamisen toimintamalli on toteutettu yhteistyössä Riihikodin koko henkilöstön kanssa, mutta sitä voi hyödyntää myös muissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Malli pohjautuu Jupon teoriaan, ja Riihikodin työntekijöiden tuottamat huomioitavat asiat ja kokonaisuudet ovat yleistettävissä myös muihin organisaatioihin. Henkilöstön esiin nostamat seikat ovat vahvasti linjassa Jupon teorian sekä aiemman näytön kanssa. Parhaiten mallia voidaan hyödyntää julkisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, mutta malli on helposti hyödynnettävissä myös yksityisissä organisaatioissa.

Kehittämishankkeen tekijöiden omissa työorganisaatioissa on myös kiinnostuttu kehittämishankkeen tuloksista ja toimintamallista. Koko kehittä-

mishankkeen tulokset ja toimintamalli esitetään Invalidiliiton asumispalveluissa ja Janakkalan sairaalassa. Kyseisissä organisaatioissa pohditaan miten laadittua toimintamallia voitaisiin hyödyntää niissä tulevaisuudessa.

6.4. Kehittämishankkeen toteutumisen ja onnistumisen arviointi

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Riihikodin muutoksen johtamista. Kehittämishankkeen tavoitteina oli selvittää Riihikodin henkilöstöltä mielipiteitä muutosjohtamisesta kyselytutkimuksella ja luoda Riihikodille muutoksen johtamisen toimintamalli. Toimintamallin tarkoituksena oli olla käytännön työväline esimiestyössä sekä helpottaa muutoksen johtamista ja selkiyttää muutosprosessin eri vaiheita.

Kehittämishankkeen taustatiedon hankkiminen oli odotusten mukainen prosessi. Tiedon hankintaan käytettiin useita erilaisia kansallisia, sekä kansainvälisiä sähköisiä hakupalvelimia. Lähdemateriaaliksi hyväksyttiin pääsääntöisesti kymmenen vuoden sisällä julkaistuja ylemmän ammattikorkeakoulu, pro gradu ja väitöskirja julkaisuja. Lisäksi lähteiksi hyväksyttiin tieteellisiä artikkeleja, oppaita, haastattelu, valtiovallan julkaisuja ja tiedotteita, sekä Riihimäen kaupungin omia julkaisuja. Vanhemmista lähteistä hyväksyttiin taustatiedoksi Kotterin (1995) ja Burnesin (1996, 1997) lähteitä muutoksen johtamisen perusteoksina. Taustatietoa oli saatavilla paljon ja tämän takia lähdekritiikkiä pystyttiin ylläpitämään kaikilta osin varsin hyvin.

Kehittämishankkeen osana toteutettu kyselytutkimus tuotti laadukasta tutkimustulosta Riihikodin henkilöstöltä. Kysely onnistui hyvin ja vastausprosentti oli lopulta riittävä. Vastausaikaa jouduttiin pidentämään ja laittamaan kolme muistutus sähköpostia, koska aluksi näytti siltä, että vastausprosentti jää erittäin matalaksi. Osassa kysymyksistä oli ”en osaa sanoa” vastauksia melko paljon, 10-17%. Tämä voi viitata vastaajien tietämättömyyteen asian suhteen. Voi myös olla mahdollista, että vastaajista osa ei ole halunnut kertoa mielipidettään kyseiseen kysymykseen. Mikäli jokaisesta kyselyn aihe alueesta olisi ollut myös avoin vastausvaihtoehto, olisi ”en osaa sanoa” vastausten määrä voinut olla pienempi. Tällöin olisi vastaajan ollut myös mahdollista perustella mielipidettään.

Riihikodilla pidetyssä työpajassa oli osallistujia riittävästi. Alun perin työpaja oli tarkoitus järjestää syksyllä 2012, mutta muiden päällekkäisyyksien ja henkilöstön sairastelujen vuoksi ajankohtaa jouduttiin muuttamaan kahden kertaan. Työskentely työpajassa onnistui hyvin ja kehittämisehdotuksia eri teemoihin tuli runsaasti. Työpajaan osallistuneet olivat selkeästi innostuneita kehittämään Riihikodin muutoksen johtamisen käytänteitä. Kaikki tuotetut kehittämisajatukset olivat asiallisia ja siten sellaisenaan käyttökelpoisia tähän kehittämishankkeeseen.

Yhteistyö Riihikodin kanssa toimi hyvin koko prosessin ajan. Riihikodin kanssa oli sovittu etukäteen kehittämishankkeen toteutuksesta ja tarvittavista resursseista työn suhteen. Kyselytutkimuksen toteutukseen saimme esimiesten vahvan tuen ja heidän avullaan vastausprosentti saatiin koho-

maan riittäväksi. Kehittämishankkeen tilaisuudet Riihikodilla on pystytty järjestämään talon muun toiminnan ohen joustavasti.

Tämän kehittämishankkeen lopputulos oli selkeämpi kuin kehittämishankkeen tekijät osasivat odottaa. Toimintamalli oli melko helppo muodostaa toisiaan tukevista osista; aiempi näyttö, kyselytutkimuksen tulokset, työpajan tulokset ja Jupon muutoksen johtamisen malli. Mallin laadinnassa auttoivat selkeät kyselytutkimuksen tulokset. Tuloksista nousivat hyvin esille ne seikat, joihin henkilöstö haluaisi parannusta. Täten mallin laadinnassa ei ollut hankaluuksia. Mallissa yhdistyivät teoreettinen tieto ja arjessa huomioitavat asiat melko saumattomasti, joten sen voidaan todeta olevan toimiva arjen työväline.

Koko kehittämishanke oli pitkä, kahden vuoden prosessi kohti lopputulosta. Prosessin aikana muutoksen vaiheet ja monimuotoisuus aukesivat kehittämishankkeen tekijöille selkeäksi kokonaisuudeksi. Muutoksen johtamisen osaamista tarvitaan arjen johtamistyössä päivittäin, ei siis pelkästään muutosprosessin aikana. Tämä sen takia, että iso osa huomioitavista muutoksen johtamisen asioista on itse asiassa ihmisten johtamisessa esiin tulevia seikkoja.

6.5. Jatkokehittämishankkeet

Jatkokehittämishankkeena tulisi Riihikodissa ottaa muutoksen johtamisen malli käyttöön ja kehittää sitä edelleen tarpeiden mukaiseksi. Malli tulisi käydä tarkasti läpi Riihikodin esimiesten ja henkilöstön kanssa. Samalla pitäisi suunnitella miten voidaan parhaiten hyödyntää mallia käytännössä. Mikäli mallissa havaitaan jo tässä tarkastelu vaiheessa selkeitä puutteita tai virheitä, tulee ne muuttaa ennen mallin käyttöön ottoa. Mallin käyttöönoton jälkeen ensimmäisen muutoksen läpivieminen Riihikodissa antaa tietoa miten teoria toimii käytännössä. Jotta kehittämistyötä voidaan mallin osalta Riihikodissa tehdä, olisi tärkeätä kerätä palautetta mallin käytöstä ja sen onnistumisesta tulevaisuudessa muutosprosesseissa organisaation koko henkilöstöltä.

Mikäli muutoksen johtamisen toimintamalli otetaan käyttöön Riihikodissa, olisi mielenkiintoista tutkia muutaman vuoden päästä Riihikodin henkilöstön mielipiteitä muutoksen johtamisesta talossa. Miten johtamiskäytänteet ovat muuttuneet henkilöstön mielestä ja onko se tuonut henkilöstölle arvostuksen ja osallisuuden tunteita aiempaa enemmän. Samalla olisi hyvä tietää miten esimiehet kokevat mallin mukaisen johtamisen muutoksissa. Onko mallista ollut hyötyä ja mitkä ovat mahdolliset haitat.

LÄHTEET

Ahokas- Kukkonen, I. & Savolainen, R. 2004. Johtaminen työyhteisön kehittämisen tukena. Verkkojulkaisusarjassa C: tiedotteita, 27 Väistö, R (toim.) Työntekijä oman työnsä kehittäjänä. Pohjois- Karjalan ammattikorkeakoulu. Keski- Suomen painotuote Oy, 50–62. Viitattu 3.1.2012. http://www.pohjoiskarjalanammattikorkeakoulu.fi/julkaisut/sahkoinenjulkaisu/c27_verkkojulkaisu.pdf#page=50

Ali-Hokka, V. & Valkeapää, O. 2006. Osastonhoitajat muutosprosessin avainhenkilöinä. Esimerkkitapauksena perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustaminen Pohjois- Kymenlaaksossa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Terveystalontiede. Pro gradu -tutkielma.

Burnes, B. 1996. No such thing as...a” one best way” to manage organizational change. *Management Decision* vol. 34, no. 10. 11–18.

Burnes, B. 1997. Organizational choice and organizational change. *Management Decision*. vol.35 no.10, 753–759.

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: A Re-appraisal. *Journal of Management studies*. Vol. 41, no. 6, 985-986.

Cameron, Esther & Green, Mike, 2009. Making sense of change management : a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. London: Philadelphia: Kogan Page , cop. 2nd ed.

Dent, E.B. & Goldberg, S. G. 1999. Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Mar 1999. 25-41.

Falkenberg, J., Haueng, A. C., Meyer, C. B. & Stensaker, I. 2002. Excessive Change: Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, No. 3. 296-312.

Gruber, A-M. 2006. Muutosjohtaminen vanhuspalveluiden haasteena. *Dementiauutiset* 3/2006. 14–15.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus - Kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliiton julkaisuja 123. ACTA: Helsinki.

Heino, R. 2009. Muutos ja muutosjohtaminen organisatorisina ilmiöinä tieteellisessä kirjallisuudessa 1940–1999. Kuopion yliopisto. Terveystalontiede. Terveystalouden ja talouden laitos. Pro gradu tutkielma.

Hirsjärvi, S. , Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Härmä, M. 2010. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Ikäihmisten palveluiden laatusuositus. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2008:3. Helsinki.

Jaakkola, T. 2010. Organisaatiomuutos kotihoidossa, esimiesten kokemuksia muutoksesta ja esimiestyötä tukevista toimintamalleista. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Jokinen, A. 2003. Muutosvastarinta ilmiönä. Tampereen yliopiston tutkimuskeskuksen tutkimusraportti B-2004-3.

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005. 102–115.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto, filosofinen tiedekunta. Acta wasaensia no 235. Väitöskirja.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, M. 2008. Muutosprosessi ja sen hallitseminen, case vaaratapahutumien raportointijärjestelmän käyttöönottoprosessi Vaasan keskussairaalassa. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen laitos. Pro gradu tutkielma.

Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräväinen, R. Henkilökunnan osallistumisella muutosvastarinta muutosvoimaksi, esimerkki Lahden sosiaali- ja terveystoimen kehittämisprojektistä. Hallinnon tutkimus. 2/2002. 200–203.

Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail? Harvard Business Review. March–April 1995. 59–67.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC- ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 169/9.2.2007.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Väitöskirja.

Nissinen, V. 2011. Muutosjohtaminen polttopisteessä. Sotilasajakauslehti 10, 14–16.

Palmer, B. 2004. Muutosvastarinta ja sen käsittely. Yritystalous 4/2004. 59–64.

Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. 2006. *Managing Organizational Change. A Multiple Perspectives Approach*. New York. McGraw-Hill/ Irwin Companies Inc.

Rahkonen, H. 2007. *Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa, hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia*. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradu tutkielma.

Riihikodin laatukäsikirja 2012. Riihimäen kaupunki.

Riihimäen kaupungin palvelustrategia 2006-2015.

Riihimäki-info. 2013. Riihimäen kaupunki.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro oy.

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. *Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa*. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Porvoo: WSOY. 87.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syvälahti, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. *“Mees romppeines siihen” Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioiden yhteydessä*. Suomen kuntaliiton julkaisu ACTA nro 191. Helsinki: Kuntatalon paino. 24.

Sundholm, L. 2000. *Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa*. Jyväskylän yliopiston tutkimuskeskus. *Studies in education, psychology and social research* 172. Väitöskirja.

Suontausta, M-L. 2013. *Johtaja Riihikoti*. Haastattelu 15.4.2013.

Torppa, T. 2007. *Kuuntele muutostietoa*. *Talouselämä*. 12/2007. 47.

Torppa, T. 2010. *Muutostietoa jakaa rivit*. *Talouselämä* 23.11.2010. 23.

Valli, R. 2001. *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Valtiovarainministeriö 2012. Tiedote 55/2012. Viitattu 10.12.2012. http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120308KantaH/name.jsp

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa, määrällisen tutkimuksen perusteet*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Virtala, J. 2010. *Muutostietoa ja lähijohtaminen sen kontekstissa*. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. Pro gradu tutkielma.

Vihelä, J. 2008. Päätöksentekijöiden muutosvastarinta julkisissa organisaatioissa, tapaus Tampereen kaupunki. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Pro gradu tutkielma.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. **PI-RI: LISÄÄ TÄHÄN MIKÄ TUTKIMUS!!!**

Hei!

Teemme ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihimme liittyen kehittämishankkeen, jonka tavoitteena on luoda muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille. Tämän kehittämishankkeen yhtenä osana on tämä kysely.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin 10 minuuttia ja vastanneiden henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Kysely on lähetetty kaikkien osastojen sähköposteihin, sekä osastonhoitajien, johtajan ja talon avustavien työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköposteihin. Kysely on tarkoitettu koko talon henkilökunnalle, myös talon pitkäaikaiset sijaiset voivat vastata kyselyyn. Samasta linkistä voi vastata useampi työntekijä. Jos työtoverilasi ei ole sähköpostia, voi hän vastata kenen tahansa sähköpostiin tulleesta linkistä.

Vastausaika kyselyssä on 4.10 - 21.10.2012.

Kyselyssä muutoksella tarkoitetaan Riihikodissa toteutettuja muutoksia. Näistä esimerkkinä voidaan mainita pitkäaikaishoidon osastojen muuttamista tehostetuksi palveluasumiseksi, lyhytaikaishoidon keskittäminen Lyhteeseen, eristystä tarvitsevien asukkaiden keskittäminen Pellavaan ja Viljaan, koko talon perusparannus tai omahoitajuus järjestelmän käyttöönotto.

Terveisin Lindstén Mari & Mattila Piritta

Muutoksen johtaminen Riihikodissa

1. Ikä *

- alle 25 vuotta
 26–35 vuotta
 36–45 vuotta
 46–55 vuotta
 yli 56 vuotta

2. Työkokemus omalta ammattialtasi *

- 0-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16-20 vuotta
 21-25 vuotta
 26-30 vuotta
 yli 31 vuotta

3. Seuraavat väittämät liittyvät muutoksen suunnitteluun Riihikodissa *

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Riihikodin nykytilanne on kartoitettu ennen muutosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen toteuttamiseen on varattu riittävästi aikaa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tulevan muutoksen välttämättömyyttä on perusteltu ja korostettu henkilöstölle. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen tavoitteet on luotu ennen muutosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutosta on valmisteltu yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tulevan muutoksen toteuttamiseen on luotu suunnitelma. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutosta koskeva työnjako on määritelty ennen muutosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen aikataulu on määritelty ennen muutosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen vaatimat resurssit (raha, tavara, henkilöstö) on suunniteltu ennen muutosta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen tavoitteet on kerrottu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

avoimesti koko henkilökunnalle.

4. Seuraavat väittämät liittyvät muutoksen onnistumisen varmistamiseen Riihikodissa *

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Henkilökunnan mielipiteet tulevasta muutoksesta on kartoitettu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutokseen tarvittava tuki perusturvasta on hankittu ja varmistettu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutosta johtava työryhmä on koottu ja sille on annettu toimintavaltuudet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen vaatimat rahalliset resurssit on varmistettu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen vaatimat kiinteistöön tai tekniikkaan liittyvät toimenpiteet on varmistettu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Seuraavat väittämät liittyvät tulevan muutoksen valmisteluun Riihikodissa *

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|--|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muutoksen toteuttamisesta on kerrottu koko henkilöstölle. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimiehet ovat innostuneita tulevasta muutoksesta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koko henkilöstö on päässyt osallistumaan muutoksen toteuttamiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen onnistumisen seuraamista varten on kehitetty palautelomake. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutokseen ja tulevaisuuden tarpeisiin liittyvää koulutusta on annettu sitä tarvitseville. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Seuraavat väittämät liittyvät muutoksen toteutukseen Riihikodissa *

Täysin Jokseenkin Jokseenkin Täysin En osaa



Kohti uusia tuulia – Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille

| | samaa mieltä | samaa mieltä | eri mieltä | eri mieltä | sanoa |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Muutokseen liittyvät ongelmat ja ristiriidat on ratkottu välittömästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toiminta muutoksessa on ollut avointa ja julkista. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen toteutumista on arvioitu säännöllisesti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tuloksista on raportoitu ja mahdollisesti suunnataan muutosta uudelleen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pienistäkin positiivisista muutoksista on tiedotettu välittömästi henkilökunnalle. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen mukaisia uusia toimintatapoja on otettu käyttöön. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimiehet kantavat muutokseen liittyvistä päätöksistä vastuun. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Seuraavat väittämät liittyvät muutoksen päättämiseen Riihikodissa *

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En osaa sanoa |
|---|---------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Uusien toimintatapojen edellyttämää uutta johtamistapaa on tuettu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilökuntaa on rohkaistu ja tuettu muutoksen mukaiseen uuteen toimintaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutoksen onnistumista on arvioitu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Onnistuneesta muutoksesta on palkittu henkilökuntaa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisia jatkotoimenpiteitä on pohdittu. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muutos on todettu päättyneen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilökuntaa on rohkaistu ja innostettu jatkamaan toiminnan kehittämistä muutosprosessin päättymisen jälkeenkin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



TYÖPAJA MUUTOKSEN JOHTAMISESTA RIIHIKODISSA

- Jakautuminen ryhmiin ohjeen mukaan
- Aiheen pohtimista, ratkaisun löytämistä ryhmissä
- Kirjatkaa ydinasiat paperille
- 15-20 min / paperi/ ryhmä
- Ryhmän vaihtaminen satunnaisessa järjestyksessä – eli ryhmä vaihtuu / hajaantuu joka vaihdon yhteydessä
- Lopuksi lyhyt yhteenveto ryhmien tuotoksista
- Työpajan kesto max. 2 tuntia

KYSELYN TULOKSIEN MUKAAN

- Muutosta on valmisteltu yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.
 - Vastaajista 72 % oli eri mieltä
- Henkilökunnan mielipiteet tulevasta muutoksesta on kartoitettu.
 - Vastaajista 69% oli eri mieltä
- Koko henkilöstö on päässyt osallistumaan muutoksen toteuttamiseen.
 - Vastaajista 64% oli eri mieltä
- Muutokseen liittyvät ongelmat ja ristiriidat on ratkottu välittömästi.
 - Vastaajista 67% oli eri mieltä
- Onnistuneesta muutoksesta on palkittu henkilökuntaa.
 - Vastaajista 83 % oli eri mieltä



**KIITOS
AKTIIVISUUDESTA !**

RIIHIMÄEN KAUPUNGI
Perusturvakeskus

PÄÄTÖS

Nro 100/2012

Perusturvajohtaja

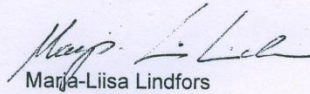
9.10.2012 rl

Tutkimuslupa/Piritta Mattila ja Mari Lindstén

Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavat Piritta Mattila ja Mari Lindstén pyytävät tutkimuslupaa. Tutkimuksen nimi on Kohti uusia tuulia, Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille. Tutkimustehtävän tavoitteena on kyselytutkimuksen avulla selvittää henkilöstön suhtautuminen Riihikodin muutosjohtamisen tämän hetkiseen tilanteeseen.

Päätös:

Myönnän pyydetyn tutkimusluvan. **Liitteenä** on ohje tutkimusaineiston käsittelyä varten. Valmis tutkimustulos pyydetään toimittamaan Riihimäen kaupungin perusturvakeskukseen henkilöstöhallintosiihteri Riitta Lähteenmäelle.



Marja-Liisa Lindfors
perusturvajohtaja

Täytäntöönpano

Piritta Mattila, Mari Lindstén

Muutoksenhaku

oikaisuvaatimus