



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Sosionomi (AMK)

# Sosiaalialan työyhteisön muutos- prosesseihin valmistautuminen muutosjohtamisen toimintamallin avulla

Fanni Myllylahti

Opinnäytetyö, marraskuu 2022

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Lokakuu 2022**  
**Sosiaalialan koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijä**  
Fanni Myllylahti

**Nimeke**  
Sosiaalialan työyhteisön muutosprosesseihin valmistautuminen muutosjohtamisen toimintamallin avulla

**Toimeksiantaja**  
Aspa-koti Sillansuu & Aspa Palvelut Oy

**Tiivistelmä**

Erilaiset organisaatioita koskevat muutokset ovat tavallinen ilmiö sosiaali- ja terveysalalla. Muutosprosessin keskiössä nähdään ihmisten johtaminen ja taitavan johtamisen avulla voidaan pehmentää muutosten vaikutuksia organisaation toimintaan. Muutosjohtamisella tarkoitetaan muutosvalmiuksien luomista sekä pyrkimystä hallita ja ohjata muutosta. Työntekijöiden osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on merkittävää muutoksen onnistumisen näkökulmasta.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi tuettua asumispalvelua tuottava joensuulainen Aspa-koti Sillansuu sekä kaksi Aspa Palvelut Oy:n asiantuntijaa. Opinnäytetyö toteutui toiminnallisena opinnäytetyönä ja sitä ohjaavana prosessimallina toimi konstruktivistinen malli. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Aspa-koti Sillansuun työyhteisön valmiuksia muutoksiin muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli vahvistaa esimiesten kykyä ohjata työyhteisöä muutostilanteissa. Tiedontuotannon ja osallistamisen menetelminä hyödynsin kahta asiantuntijahaastattelua ja learning cafe -menetelmää. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi muutosjohtamisen toimintamalli, jonka kokoamisessa sovelsin John P. Kotterin ja Virpi Jupon kuvauksia muutosprosessista. Lisäksi huomioin toimintamallissa tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmien pohjalta saadun materiaalin. Toimintamallissa on kuvattu muutoksen vaiheet ja nimetty asioita, joita tulisi huomioida muutoksessa.

Muutosjohtamisen toimintamallista saadun palautteen pohjalta toimintamalli koettiin selkeäksi, helposti ymmärrettäväksi ja toteutettavaksi. Muutosjohtamisen toimintamallia voidaan hyödyntää toisissa Aspa-kodeissa Suomessa tai muissa sosiaali- ja terveysalan yrityksissä. Jatkossa voisi tutkia muutosjohtamisen toimintamallin käytettävyyttä.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 53  
Liitteet 5  
Liitesivumäärä 8

**Asiasanat**  
muutos, muutosjohtaminen, toimintamalli



**THESIS**  
**October 2022**  
**Degree Programme in Social Services**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

**Author**  
Fanni Myllylahti

**Title**  
Preparing for Change Processes in the Social Work Community with the Help of the Change Management Operating Model  
Commissioned by  
Aspa-koti Sillansuu & Aspa Palvelut Oy

**Abstract**  
Various changes affecting organizations are a common phenomenon in the social and health sector. At the center of the change process is the management of people. With the help of skillful management, the effects of changes on the organization's operations can be softened. Change management refers to the creation of capacity for change and the effort to manage and guide change. Involving employees in the planning and implementation of the change is significant from the point of view of the success of the change.

Aspa-koti Sillansuu which produces subsidized housing services and two experts from Aspa Palvelut Oy acted as the commissioner for the thesis. The thesis was implemented as a functional thesis, and the constructivist model served as the guiding process model. The purpose of the thesis was to develop Aspa-koti Sillansuu working community's readiness for change from the point of view of change management. The goal was to strengthen the supervisors' ability to guide the work community in change situations. I used two expert interviews and the Learning Café method as methods of information and participation. As a result of the thesis a change management operating model was created in the compilation of which I applied John P. Kotter's and Virpi Juppo's descriptions of the change process. In addition, I took into account the material obtained based on the method of information production and participation in the operational model. The operating model describes the stages of change and names things that should be taken into account in the change.

Based on the feedback received from the model of change management, the model was felt to be clear, easy to understand and implement. The operational model of change management can be used in the other Aspa-homes in Finland or in the other organizations in the social and health sector. The usability of the change management operating model could be investigated in the future.

**Language**  
Finnish

Pages 53  
Appendices 5  
Pages of Appendices 8

**Keywords**  
change, change management, operating model

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Muutos .....	6
2.1	Muutos ja oppiminen organisaatiossa .....	6
2.2	Muutos ja työhyvinvointi .....	8
2.3	Muutosvastarinta ja tunteet .....	10
3	Muutoksen johtaminen .....	11
3.1	Muutosjohtaminen .....	11
3.2	Esimiesten tehtävät muutoksessa .....	13
3.3	Viestintä ja vuorovaikutus .....	15
4	Erilaisia muutosjohtamisen malleja .....	17
4.1	John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli .....	17
4.2	Kurt Lewinin muutosmalli .....	20
4.3	Jeffrey M. Hiattin ADKAR-malli .....	21
4.4	Juppon muutosjohtamisen malli .....	22
5	Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt aiheesta .....	24
6	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja toimeksiantaja .....	25
6.1	Toimeksiantaja .....	25
6.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus .....	26
7	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat .....	27
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	27
7.2	Opinnäytetyötä ohjaava prosessimalli .....	28
7.3	Tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmät .....	30
7.4	Arviointimenetelmät .....	32
8	Opinnäytetyön prosessi .....	34
8.1	Aloitus-, suunnittelu- ja esivaihe .....	34
8.2	Työskentelyvaihe .....	35
8.3	Tarkistus- ja viimeistelyvaihe .....	39
9	Tuotoksena muutosjohtamisen toimintamalli .....	40
9.1	Muutosjohtamisen toimintamalli .....	40
9.2	Muutosjohtamisen toimintamallin arviointi .....	42
10	Pohdinta .....	43
10.1	Johtopäätökset .....	43
10.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	46
10.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	48
10.4	Hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet .....	49
	Lähteet .....	51

## Liitteet

Liite 1	Asiantuntijahaastattelu 1
Liite 2	Asiantuntijahaastattelu 2
Liite 3	Learning cafe
Liite 4	Muutosjohtamisen toimintamallin arviointilomake
Liite 5	Muutosjohtamisen toimintamalli

## 1 Johdanto

Erilaiset organisaatiomuutokset ovat tavallinen ilmiö sosiaali- ja terveysalalla. Viime vuosina on nähty esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden yhdistymisiä (Taskinen 2018, 147). Sosiaalialaa voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä hyvinvointia ylläpitävistä julkisista toimintasektoreista, joka ratkoo hyvinvointiin liittyviä monimutkaisia ja vaikeasti hahmotettavia ongelmia. Hyvinvoinnin tavoitteiden ja ongelmien ratkaiseminen haastaa myös alan johtamiskäytäntöjä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 42.) Johtajat sosiaalialalla toimivat ympäristöissä, joissa niin nopeat kuin hitaat muutokset ovat arkipäiväisiä (Sydänmaanlakka 2012, 19). Esimiesten lisäksi työntekijöiden osallistaminen organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on muutoksen onnistumisen näkökulmasta merkittävää (Taskinen 2018, 161). Halitaksemme muutosta meidän on kyettävä ymmärtämään sitä (Sydänmaanlakka 2012, 25).

Opinnäytetyö käsittelee sosiaalialan työyhteisön muutosprosesseihin valmistautumista. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on tuettua asumispalvelua tuottava Aspa-koti Sillansuu ja kaksi Aspa Palvelut Oy:n asiantuntijaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työyhteisön valmiuksia muutokseen muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on puolestaan vahvistaa esimiesten kykyä ohjata työyhteisöä muutostilanteissa. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja tuotoksena syntyy muutosjohtamisen toimintamalli Aspa-koti Sillansuulle esimiesten käyttöön.

Tässä opinnäytetyöraportissa kuvaan aluksi työn keskeisimpiä käsitteitä, kuten organisaatiomuutosta, muutosjohtamista ja muutosjohtamisen malleja. Seuraavaksi kerron aiemmista tutkimuksista ja opinnäytetöistä aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen kuvaan toimeksiantajaani ja avaamini opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Seuraavaksi perehdyn opinnäytetyön menetelmällisiin valintoihin ja kuvaan tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmiä. Raportin loppupuolella avaamini muutosjohtamisen toimintamallin muodostamisen prosessia, arviointia, johtopäätöksiä, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Lisäksi pohdin hyödynnettävyyttä ja jatkokehitysmahdollisuuksia.

## 2 Muutos

### 2.1 Muutos ja oppiminen organisaatiossa

Dawsonin (2003) mukaan muutos organisaatiossa voidaan määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja tehdä työtä (Taskinen 2018, 148). Muutokset voivat olla kokonaisvaltaisia tai vain yhtä organisaation osaa uudistavia (Laitinen & Stenvall 2019, 121). Muutos voi alkaa organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Suunniteltua, ohjattua tai johdettua muutosta on tietoisesti ohjattu. Muutosta voidaan pitää uudistusta laajempänä niin, että se sisältää sekä tietoisia uudistuksia että organisaation ja sen toimijoiden mukautumista. (Taskinen 2018, 149-150.) Organisaatiomuutosten myönteisenä tavoitteena voidaan pitää perustehtävän toteutumisen edistämistä, optimaalisten olosuhteiden luomista asiantuntijatyön tekemiselle ja asiakkaan hyödyn toteutumiselle (Lönqvist 2015, 170).

Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi taloudellis-tuottavuudellisesta, johtamiseen liittyvästä tai inhimillisestä näkökulmasta. Henkilöstön tila ja yhteistyötavat on useilla aloilla yhteydessä taloudelliseen kannattavuuteen. Tuottavuuteen tähtäävä johto tavallisesti panostaa esimerkiksi henkilöstön koulutukseen, toimiviin henkilöstörakenteisiin ja motivaatiotason edistämiseen. Organisaation muutoksen johtamisnäkökulmassa korostuu esimiestoiminta, mutta johtaminen on myös työyhteisöön kuuluvien asennoitumista johtamistehtävään yhteisenä haasteena. Inhimillisessä näkökulmassa korostuvat tunteet, yhteisöllisyys ja inhimilliset ulottuvuudet. Myös työhyvinvoinnin teema nähdään tärkeänä muutoksen inhimillisessä näkökulmassa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16-18.) Työyhteisöllä tarkoitetaan sellaista toiminnallista joukkoa, joka työskentelee yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tai saman perustehtävän toteuttamiseksi (Leppänen 2002, 37-38).

Muutoksen voidaan ajatella olevan myös oppimista, kehittymistä ja kasvua (Sydänmaanlakka 2012, 70). Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan osaamisesta huolehtimista niin, että valmius hoitaa nykyiset tehtävät ja tulevaisuuden haasteet säilyy (Sydänmaanlakka 2012, 73). Muutos ja sen jatkuvuus vaativat yksilöltä paljon juuri oppimisen näkökulmasta. Oppimista voidaan kuitenkin pitää edellytyksenä sille, että yritys säilyy kilpailukykyisenä jatkuvassa muutoksessa.

Menestyvältä organisaatiolta edellytetään lisäksi uusiutumiskykyä, nopeutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2012, 27.)

Sosiaalialan ympäristössä niin nopeat kuin hitaatkin muutokset ovat jatkuvasti läsnä (Niiranen ym. 2010, 19). Haasteet kilpailukyvyn tai kannattavuuden osaluilla ovat yleisimpiä muutosten syitä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 16). Useat sosiaali- ja terveystalouden kohdistuneet muutokset ovat olleet seurausta valtion ja kuntien hallinnollisesta kehityksestä. Lainsäädännön muutokset näkyvät väistämättä julkisen vallan toiminnassa ja sopeutuminen niihin on välttämätöntä myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Taitavan johtamisen tavoitteena on pehmentää muutosten vaikutuksia organisaation toimintaan. (Lönnqvist 2015, 170.) Valmiutta ja kyvykkyyttä muutokseen voidaan nykypäivänä pitää yrityksen kilpailutekijänä (Laitinen & Stenvall 2019, 118).

Organisaatiomuutosten käsitteellistämistavoissa on tunnistettavissa kaksi pääsuuntausta. Vanhempi käsitys pohjautuu funktionalismiin, joka on ollut hallitseva lähestymistapa jo 1950-luvulta lähtien. Siinä organisaatiomuutokset kuvataan rationaaliksi, lineaarisesti eteneviksi ja selvästi määriteltäviksi ja tunnistettaviksi. Funktionaaliseen paradigmaan perustuvassa lähestymistavassa muutos nähdään vaiheittaisena. Uudempi käsitteellistämistapa on puolestaan kehittynyt sosiaalisen konstruktionismin pohjalta (Taskinen 2018, 154-155). Siinä organisaationmuutoksen ja sen johtamisen keskiössä nähdään moniääninen ja monimuotoinen diskurssi. Muutoksen nähdään syntyvän organisaation jäsenten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteissa muutosta tulkitaan, välitetään ja ymmärretään puheen eli kielen, keskustelun ja kielikuvien avulla moniäänisesti ja monimerkityksisesti. Uudemman näkökulman mukaan organisaatiomuutokset nähdään monimutkaisina ja -ulotteisina, ja niiden eteneminen nähdään syklisesti sekä yllätyksellisesti. (Taskinen 2018, 158.)

Muutoksen ja uudistuksen käsitettä käytetään toisinaan rinnakkain. Tavallisesti uudistus nähdään kuitenkin terminä muutosta myönteisempänä. Muutos taas ymmärretään laajemmaksi määritelmäksi, joka sisältää tietoisia uudistuksia. Organisaation kehittämisen puolestaan tarkoitetaan suunniteltua, johdettua ja ylhäältä ohjattua muutosta. (Rautiainen, Taskinen & Rissanen 2020, 39.) Käytän opinnäytetyössäni muutoksen käsitettä. Rajasin uudistuksen ja kehittämisen

käsitteet opinnäytetyöstäni selkeyttääkseni tuotoksen tarkoitusta ja täsmentääkseni muutosjohtamisen näkökulmaa.

## 2.2 Muutos ja työhyvinvointi

Hyvinvoinnin käsitettä voidaan pitää moniulotteisena ja vaikeasti määriteltävänä. Erik Allardtin tarve- ja resurssipohjaista ajattelua yhdistävä tarkastelutapa on ollut paljon käytetty hyvinvoinnin kuvaaja. Siinä hyvinvointi nähdään tilana, johon kuuluu erilaisia tarpeita. Tarveluokat ovat Allardtin mukaan having-, loving- ja being-luokat. (Rissanen & Lammintakanen 2018, 16-17.) Myös työhyvinvoinnin käsitettä voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta. Käsitettä käytettäessä puhutaan muun muassa työpaikan ilmapiiristä, jaksamisesta ja työkyvystä. Työhyvinvointi koostuu sekä yksilön että työyhteisön fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. (Niiranen ym. 2010, 150.) Tavallisesti työpaikan johdolla on suuri vaikutus siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan työhyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen (Ylikoski & Ylikoski 2009, 103). Työhyvinvoinnin tärkeimpänä edellytyksenä voidaan pitää tasapainoa työn vaatimusten ja hallinnan välillä (Pyöriä 2012, 11).

Henkilöstö, sen saatavuus, koulutus ja osaaminen ovat tavoitteiden toteuttamisen kannalta ydinvoimavaroja sosiaalihuollon ja sosiaalityön kaltaisessa toiminnassa. Lisäksi sosiaalialan organisaatioiden voimanlähteinä nähdään työhyvinvointi ja työkuultuuri. Nämä korostuvat etenkin muutostilanteissa. Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää tärkeänä osana strategista voimavarojen johtamista. Etenkin mittavien muutostöiden alkaessa huomion suuntaaminen henkilöstövoimavaroihin on erityisen tärkeää. Voimavarojen johtamiseen kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi talouden johtaminen. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.)

Muutoksessa tarvitaan niin tuottavuuden kuin työhyvinvoinnin ja työelämän laadun varmistamista. Näin ollen organisaatioissa voidaan erottaa kaksi yksilöiden ja yhteisöjen toimintaa ohjaavaa erilaista rakennetta. Nämä ovat systeemien ja järjestelmien taso sekä inhimillinen ja kokemuksellinen taso. Muutoksesta puhutaan tavallisesti systeemien ja järjestelmien tasoon liittyvän virallisemmän terminin avulla. Inhimillinen ja kokemuksellinen taso puolestaan kattaa

esimerkiksi ihmisten käsitykset työelämästä, tunteet, arvot ja vuorovaikutuksen. Tavallisesti inhimillinen taso jää muutoksessa liian vähäiselle huomiolle, vaikka tasojen katsotaan täydentävän toisiaan. Työsuojelun ja työterveyshuollon roolina muutoksessa on hyvinvointinäkökulman asiantuntijana ja huomioijana toimiminen. Työsuojelun tehtävänä muutoksessa on arvioida terveydelle aiheutuvia haittoja ja vaaroja, kun taas työterveyshuolto välittää tietoa ja antaa ohjausta toimenpiteiden vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin. (Ylikoski & Ylikoski 100-102.) Yhteistyössä työterveyshuolto ja työsuojelu voivat järjestää myös valmennusta ja koulutusta muutokseen (Ylikoski & Ylikoski, 2009, 103).

Muutosten vaikutuksista terveyteen ja hyvinvointiin on kerääntynyt tietoa. Suurten muutosten on esimerkiksi todettu vaikuttavan sydän- ja verisuonitautien ja sairauspoissaolojen lisääntymiseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 103.) Lisäksi pitkään jatkuneet tunteet epävarmuudesta voivat heikentää työntekijän hyvinvointia ja terveyttä. Myös tyytyväisyys ja sitoutuminen työtehtäviin voi muuttua muutosprosessin aikana. Muuttuneet työtehtävät, vaatimukset tai lisääntynyt kiireen tuntu voivat näin ollen heikentää hyvinvointia. Muutos voi saada aikaan myös positiivisia vaikutuksia koettuun hyvinvointiin, jos muutoksen myötä esimerkiksi mielekkäämmät työtehtävät tai itsenäisyys lisääntyvät. (Pahkin & Vesanto 2013, 5.)

Sydänmaanlakan (2012) mukaan ihanneorganisaation tulisi olla tehokas, oppiva ja viihtyisä. Todellinen tehokkuus tulee kuitenkin ymmärtää kykynä pitää hyvää huolta omasta jaksamisestamme ja hyvinvoinnistamme. Organisaation tehokkuus on riippuvainen muun muassa henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Oppiva organisaatio tarkoittaa, että työyhteisössä pidetään huolta osaamisesta ja sen kehittamisestä tulevaisuuden haasteet huomioiden. Viihtyisällä organisaatiolla tarkoitetaan, että ihmisen viihtyvät työssään ja heidän motivaationsa on korkea. (Sydänmaanlakka 2012, 73.)

Jaksamisen näkökulmasta on olennaista, että muutostyöhön osallistuneille annetaan myönteistä palautetta mukanaolostaan ja onnistumisistaan (Lönngqvist 2015, 171). Henkilöstöä voidaan osallistaa muutokseen esimerkiksi luomalla tilaisuuksia, joissa työntekijät pääsevät purkamaan ajatuksiaan muutoksesta (Ponteva 2010, 71). Muutosintoa työyhteisössä voi herättää muun muassa kertomalla asioista myönteisesti, tunnistamalla työntekijöiden sisäinen motivaatio,

lisäämällä heidän hyvinvointiaan ja kehittämällä heidän osaamistaan. (Ponteva 2010, 19-21.) Myös henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden sekä innostuksen ja motivaation on todettu parantuvan, kun työntekijät saavat itse vaikuttaa työtehtäviensä ja asiakasprosessiensä kehittämiseen (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2).

### **2.3 Muutosvastarinta ja tunteet**

Muutosvastarintaa voidaan pitää luonnollisena ilmiönä ihmisten käyttäytymisessä. Muutosvastarinta voi synnyttää työyhteisössä kriittistä keskustelua rakentavalla tasolla, jolloin sitä voidaan pitää myös toivottuna, positiivisena ilmiönä. Jos muutoksia tapahtuu liikaa, usealla tasolla ja liian nopeasti, ihminen kokee tavallisesti turvattomuutta. Tällöin yhteinen visio, tiedottaminen ja ratkaisujen etsiminen yhdessä on tärkeää. Suhtautumisen muutokseen on todettu vaihtelevan laajasti yksilöiden välillä ja esimerkiksi kokemukset aiemmista muutoksista, terveydentila, motivaatio ja oma rooli vaikuttavat työntekijän asenteeseen. (Työturvallisuuskeskus 2013, 13.)

Näkyvät ja piilossa olevat ristiriidat voivat korostua uudistusten ja niiden taustalla olevien laajempien muutosten yhteydessä. Ristiriidat voivat liittyä esimerkiksi ammatilliseen osaamiseen tai päämäärien ja resurssien väliseen epätasapainoon. (Niiranen ym. 2010, 44.) Taustalla voi lisäksi olla kilpailevia pyrkimyksiä tai sitoumuksia, joista voi olla vaikea luopua. Myös toimintatapojen muuttaminen saatetaan kokea vaikeaksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 103-104.) Lönnqvistin (2015, 167) mukaan oma asenne on tärkeä näkökulma muutokseen. Kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet, myös yksilön käyttäytyminen muuttuu. Käyttäytyminen ei muutu vain tiedon vaikutuksesta, vaan myös tunteet ovat tärkeitä. (Sydänmaanlakka 2012, 71-71.)

Tunteet kuuluvat keskeisesti psyykkiseen elämäämme ajattelun ja tahdon lisäksi. Yhdessä nämä muodostavat henkisen elämämme peruslaadut. Tunteet vaikuttavat ohjaavasti elämäämme ja määrittää suhtautumistemme laadun. Ne vaikuttavat myös ratkaisevasti siihen, miten suhtaudumme muutokseen ja siihen liittyviin tapahtumiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 20.) Muutos voi herättää esimerkiksi epävarmuuden, epäluulon, epäoikeudenmukaisuuden ja kiukun

tunteita. Tavallisesti uudistumisen näkymät nousevat ajatuksiin vasta myöhemmin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26.) Ylikosken ja Ylikosken (2009, 29) mukaan negatiivisina pidettyjä tunteita ei tulisi kuitenkaan pitää muutoksen vastavoimina, sillä niiden kitkeminen harvoin antaa tilaa myönteisinä pidetyille tunteille.

Tunteet vaikuttavat myös yhteistyöhön ja esimerkiksi johtajuuteen työyhteisössä (Ylikoski & Ylikoski 2009, 24). Ylikosken ja Ylikosken (2009, 29) mukaan muutosvastarintapuhetta voidaan käyttää myös vallan käytön välineenä. Mattila (2007, 25) kuitenkin näkee, että vastarinnalla on myös parantavia vaikutuksia ja suurin osa vastahangasta olisi käännettävissä hyödylliseen muotoon. Vastarinnan huomioimisella lisätään paitsi onnistumisen mahdollisuuksia myös parannetaan toimeenpanon laatua. Muutoksen johtaminen on ennen kaikkea myös muutosvastarinnan johtamista. (Mattila 2007, 25-26.)

### **3 Muutoksen johtaminen**

#### **3.1 Muutosjohtaminen**

Muutoksen johtaminen on noussut yhteiskunnassamme arvokkaaseen rooliin. Organisaation onnistuminen toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa edellyttää sellaisen johtamisjärjestelmän rakentamista, joka vastaa muuttuvan ympäristön haasteisiin. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.) Muutosjohtamisen tarkoituksena on luoda muutosvalmiuksia ja pyrkiä hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta (Sydänmaanlakka 2012, 72). Näin tavoitellaan hallitusti tavoitteeseen pääsyä suunnitellussa aikataulussa ja resursseissa. Organisaation perustehtävän toteutuminen nähdään tärkeänä muutoksen aikana. (Kallankari 2019, luku 1.) Muutosjohtamisessa pyritään yhteensovittamaan järjestelmien maailmaa ja inhimillistä elämissä maailmaa. Järjestelmien maailmalla tarkoitetaan systeemiä, joka määrittelee esimerkiksi tuotantosuunnan ja työnjaon. Inhimillinen elämissä maailma kattaa yksilöiden arvot, toiveet ja tarpeet. Huomioimalla muutosprosessissa molemmat puolet tavoitellaan tasapainoa, jossa vältellään ajautumasta ääripäihin. Tasapainon löytämistä ääripäiden välillä pidetään muutosjohtajan ensimmäisenä perustehtävänä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-71.)

Muutokset organisaatiossa muuttavat johtamisen luonnetta. Johtamiskäytäntöjä haastavat esimerkiksi työn sisällön, rakenteiden ja toimintaympäristön muutokset. (Niiranen ym. 2010, 43.) Myös muutoksen tyyppi kuten laajuus ja syvällisyys vaikuttavat olennaisesti muutosjohtamiseen (Taskinen 2018, 158-159). Muutosjohtajan on kyettävä paneutumaan työyhteisön henkilöstön tilanteeseen muutosasioiden rinnalla. Muutoksen herättämien tunteiden kohtaaminen ja niiden käsittelyssä tukeminen nähdään muutosjohtamisen toisena perustehtävänä. Kolmantena muutosjohtajan perustehtävänä on henkinen läsnäolo työyhteisössä. Helpottavien uutisten, neuvojen tai selitysten sijaan tärkeämpää on esimiehen kyky olla läsnä ja kuunnella. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72-73.)

Muutosjohtajan on kyettävä näkemään kauas liiketoiminnalliseen tulevaisuuteen, mutta myös osattava tarkentaa ja huomioida lähellä olevat ihmiset. Ylikosken ja Ylikosken (2009, 17) mukaan haastavinta vaikuttaa olevan työyhteisön johtaminen keskeltä eli toimimalla itse joukon mukana ja tuottamalla työyhteisölle valmiuksia ja toiminnan edellytyksiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17.) Johtajuuden jakamista kuitenkin tarvitaan ja sen katsotaan olevan tärkeä muutosjohtamiseen kuuluva taito. Yhä useammin on alettu puhua myös alaistaidoista, joilla tarkoitetaan johtamiskyvyn lisäksi kykyä olla johdettavana ja johtaa itseään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 73.)

Ihmisten johtaminen nähdään muutosprosessin keskiössä, vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten alkuvaiheessa muutokset koskevat usein rakenteita ja taloutta. Tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin edellyttää muutoksia työkäytännöissä, yhteistyösuhteissa, osaamisessa sekä työn seurannassa ja arvioinnissa. Toimintatapoja pyritään muuttamaan kyseenalaistamalla totuttuja käytäntöjä. Onnistuneen muutoksen johtamisen avulla rakennetaan ja vahvistetaan sitoutumista uusiin tehtäviin ja muutoksen mukanaan tuomiin uudistuksiin. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.)

Funktionalismiin perustuvassa näkemyksessä korostetaan johtajan merkitystä muutosten onnistumisen kannalta. Uudempi lähestymistapa puolestaan korostaa johdon muutospuheita eli viestintää muutosten toteutuksen ja ohjaamisen strategisena keinona. Muutospuheella pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten ajatteluun ja toimintaan. Tiedon saanti muutoksesta lisää muun muassa tilanteen hallinnan tuntemusta ja edistää myönteistä asennoitumista

muutokseen. Uudempi lähestymistapa näkee muutoksen johtamisen olevan keskustelun, puheen ja muutoksen merkityksen johtamista. (Taskinen 2018, 160-162.)

Muutosviestinnän lisäksi henkilöstön osallistumista ja vaikuttamista voidaan pitää muutosjohtamisen onnistumisen edellytyksinä. Tärkeää olisi pyrkiä kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen, joka antaa niin työntekijöille kuin johtajillekin mahdollisuuden ilmaista ja saada itselleen tärkeitä tietoja. Työntekijöiden osallistaminen organisaatiomuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen antaa muutoksen toteuttajalle tilaisuuden hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa. Uudempi lähestymistapa korostaa vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen merkitystä, sillä ne edistävät oikeudenmukaisuuden ja muiden eettisten periaatteiden toteutumista. (Taskinen 2018, 160-161.)

Toimijuus nähdään työelämässä yhtenä tärkeimpänä tutkimuskohteena jatkuvan muutoksen seurauksena. Toimijuudella tarkoitetaan yksilöiden, ryhmien ja työyhteisöjen kykyä vaikuttaa työhön ja sen toteutumiseen. Yksilötasolla tämä tarkoittaa, että ammattilaisen kerryttämä tieto, kokemukset, kyvyt ja pätevyys muodostavat pohjan ammatillisen toimijuuden kehittymiselle. Muutostoimijuutta tutkittaessa ollaan kiinnostuneita ryhmistä työn rakenteiden ja käytäntöjen kehittäjinä ja muutoksentehtäjinä. (Kerosuo 2014, 178.) Muutostoimijuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työntekijöiden toimimista muutoksen vaiheisiin kuuluvien tehtävien toteuttajina.

### **3.2 Esimiesten tehtävät muutoksessa**

Esimiehellä on useita tehtäviä muutoksessa. Muutos on yleensä helpompi saavuttaa, jos organisaatiossa on selkeä käsitys siitä, mihin ollaan menossa (Sydänmaanlakka 2012, 73). Esimiehen rooli muutosprosessissa on keskeinen ja hänen tehtävänä on välittää henkilöstölle muutoksen tarkoitus ja siitä aiheutuvat henkilöstöä koskevat muutokset. Esimiehen on tärkeää luoda keskustelutilaa henkilöstön mahdollisille kysymyksille, peloille ja vastustukselle. Työntekijöiden kiinnostus kohdistuu tavallisesti siihen, miten heidän tehtävänsä muuttuu. Aidolla ja avoimella asenteella esimies voi luoda turvallisuutta epävarmaan tilanteeseen. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.)

Esimiehen tehtävät muutosprosessissa voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Nämä ovat henkilöstön tukeminen, toimintatapojen muutoksesta palkitseminen, esimiesten ja henkilöstön yhteinen työskentely ja eteenpäin vievien asioiden tunnistaminen. Henkilöstön tukemisella tarkoitetaan tiedollista, osallistavaa, taloudellista ja psyykkis-emotionaalista tukea. Tiedollinen tuki kattaa esimerkiksi koulutuksen ja viestinnän, kun taas osallistava tuki tarkoittaa yhteisiä pohdintoja ja työtehtävien yhteistä suunnittelua. Henkilöstöä voidaan tukea taloudellisesti esimerkiksi kannustavilla työtodistuksilla ja psyykkis-emotionaalinen tuki kattaa erilaiset työyhteisössä käydyt yksilö- ja ryhmäkeskustelut. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.)

Toimintatapojen muutoksesta palkitsemisella puolestaan tarkoitetaan aineetonta ja aineellista palkitsemista. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa, kannustaminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen. Aineellista palkitsemista on esimerkiksi palkkausjärjestelmän mahdollistama tuki. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.) Pontevan (2010, 74) mukaan luovien ja ilmaisten palkitsemiskeinojen käyttö muutostilanteissa voi nousta korkeaan arvoon, sillä usein henkilöstön taloudellinen kannustaminen keskellä organisaation muutosta voi olla mahdotonta. Kiitosten ja kehujen jakaminen tulisi toteutua aina, kun siihen on syytä. Olennaista on myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus. (Ponteva 2010, 74.)

Esimiesten ja henkilöstön yhteisen työskentelyn osa-alueeseen kuuluu työterveyshuolto, henkilöstöammattilaiset, toisten esimiesten vertaistuki ja johdon tuki esimiehille (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2). Tärkeää olisi, että yhteistyö esimerkiksi työterveyshuollon kanssa voisi olla sairauksiin liittyvien asioiden hoitamisen lisäksi ennaltaehkäisevää toimintaa. Joskus voi olla tarpeellista järjestää muutosta tukevaa valmennusta. Jos valmennusta ei järjestetä, on tärkeää, että ihmisille mahdollistetaan lupa keskustella vapaamuotoisemminkin toistensa kanssa. (Ponteva 2010, 76-77.)

Neljäs osa-alue on eteenpäin vievien asioiden tunnistaminen. Sillä tarkoitetaan organisaation strategian, tavoitteiden ja asiakkaiden näkökulman mielessä pitämistä. Tähän osa-alueeseen katsotaan kuuluvaksi lisäksi tulevaisuussuuntautumisen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.) Muuttuvassa ja kuluttavassa arjessa on olennaista löytää asiat, jotka

vievät itseään eteenpäin. Tällaisia voimanlähteitä voi olla esimerkiksi työ itsessään tai innostava työyhteisö. (Ponteva 2010, 79-80.)

Pontevan (2010, 27) mukaan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä muutoksessa voidaan pitää ihmisten kohtaamista. Tällä tarkoitetaan, että muutostilanteessa tulisi löytää aikaa keskustelulle alaisten kanssa. Yhteinen ymmärrys ja käsitys toiminnan muuttamisesta lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. (Ponteva 2010, 27-29.) Pontevan (2010, 44) mukaan esimiehillä on suuri vaikutus siihen, kuinka innostuneita työntekijät ovat työstään. Kannustamisen avulla työntekijät voivat kokea tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä muutoksista huolimatta. Esimiehen kyvyllä lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota, edistetään samalla työntekijän kykyä selviytyä erilaisista muutoksista. (Ponteva 2010, 44.) Osaamisen kehittämistä pidetään muutosturvana. Osaamista voi kehittää myös kuuntelemalla toisten organisaatioiden keksintöjä ja muokkaamalla niitä toimivaksi omaan työyhteisöön. (Ponteva 2010, 68.)

Myös esimies tarvitsee tukea muutoksessa. Oman suhtautumisen ja tunteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voi auttaa henkilöstöä muutoksen läpikäymisessä. Pontevan (2010) mukaan tämä on erityisen tärkeää tehtävissä, joissa työtä tehdään omalla persoonallisuudella. (Pakarinen & Kananoja 2016, luku 36.2.) Esimiehen pitää voida saada tukea muutokseen esimerkiksi omalta esimieheltään, henkilöstöihmisiltä tai työterveyshuollosta (Ponteva 2010, 68).

### **3.3 Viestintä ja vuorovaikutus**

Viestintää voidaan pitää yhtenä tukitoimena muutostilanteissa. Kasvokkain tapahtuva tiedottaminen on sähköisen ja kirjallisen viestinnän ohella tärkeää. (Työturvallisuuskeskus 2013, 18.) Kotterin (1996) mukaan viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi. Vastavuoroisten keskusteluiden avulla saadaan vastauksia niihin kysymyksiin, joita muutoksen aikana tulee esiin. (Kotter 1996, 84.) Keskustelu muutoksesta on tärkeää aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tärkeä edellytys muutoksen ymmärrykselle on sen selittäminen ja oikeuttaminen. Tällöin kysymyksiin kuten ”mitä”, ”miten” ja ”miksi” tulisi pyrkiä löytämään vastauksia. (Työturvallisuuskeskus 2013, 18.) Riittävä tiedonsaanti ennaltaehkäisee huhujen ja väärän informaation kiertämistä työyhteisössä.

Nopeaa, realistista, kattavaa ja avointa tiedottamista pidetään parhaimpana keinona muutostilanteisiin. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 40.)

Sisäisellä viestinnällä on vaikutus siihen, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen. Tärkeää on, että henkilöstö saa ajantasaista ja ymmärrettävää tietoa siitä, mitä organisaatiolle tapahtuu ja miten yksilöiden työ arjessa muuttuu. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94-95.) Tavallisesti muutosjohtajien viestinnässä korostuvat liiketoiminnalliset syyt, uhat ja mahdollisuudet. Henkilöstö puolestaan kaipaa usein vastauksia henkilökohtaisiin kysymyksiin kuten siihen, mitä muutos tarkoittaa juuri minun kohdallani. (Mattila 2007, 97.) Aina johdolla ei ole antaa valmiita vastauksia, mutta sitäkin tärkeämpää on pyrkiä luomaan asianosaisten välille kohtaamisia niin, että voidaan käydä vuorovaikutteista keskustelua muutoksesta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 94-95.) Myös toimivat ihmissuhteet työpaikalla helpottavat muutoksessa pärjäämistä. Keskustelumahdollisuudet arjessa järjestää tavallisesti esimies, mutta jokaisen työntekijän oman aktiivisuuden avulla voidaan avata ja lisätä keskusteluja. (Ponteva 2010, 59.)

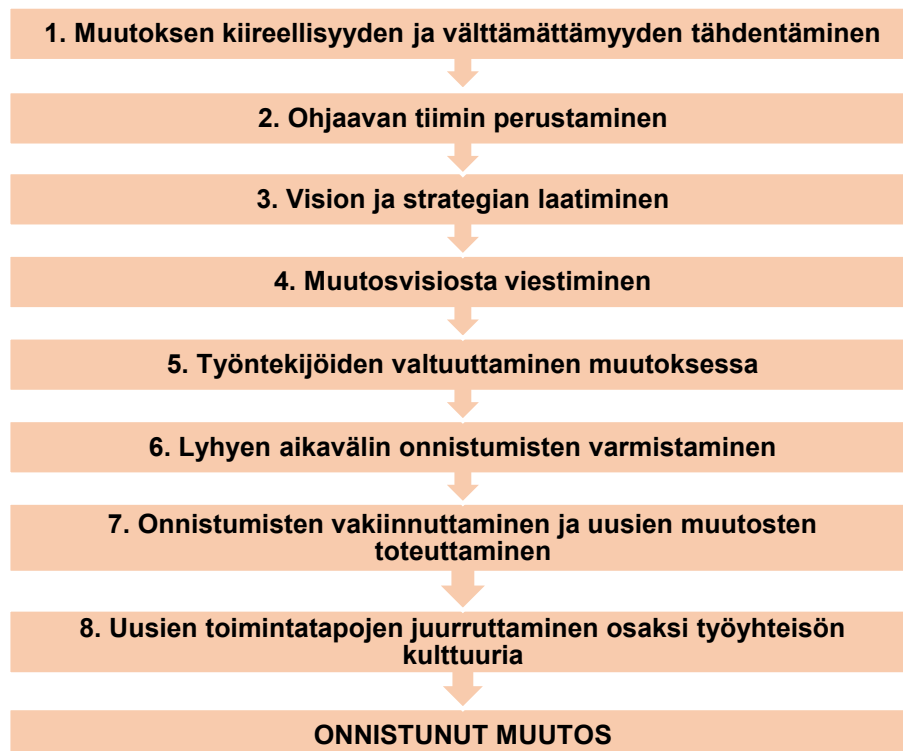
Pontevan (2010) mukaan tiedonsaanti muutosprosessin aikana edistää samaisumista organisaatioon. Tiedon sisältöä kuitenkin usein kritisoidaan ja se koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi. (Ponteva 2010, 46.) Mattilan (2007) mukaan sisäinen viestintä saa henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa tavallisesti huonoimmat pisteet. Erityisen haastavaa tiedottaminen vaikuttaa olevan rajuissa ja nopeissa muutostilanteissa. Ratkaisevaa on se, miten informaatio puretaan ymmärrettävään muotoon. Muutoskykyinen ja muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri tarvitsee riittävän kokonaiskuvan lisäksi täsmätietoa omasta tehtäväkentästä. (Mattila 2007, 112.)

Muutosviestinnän kieleen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Viestinnässä tulisi pitäytyä selkokielessä ja välttää sivistyssanoja. Myös symboliikka ja viesteistä luettavat piilomerkit tulisi tunnistaa. Parhaimmillaan viestintä on osa päivittäistä johtamis- ja esimiestyötä eikä perustu erillisiin tempauksiin ja julkaisuihin. (Mattila 2007, 162, 189.)

## 4 Erilaisia muutosjohtamisen malleja

### 4.1 John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen malli

John P. Kotter on kuvannut muutosprosessia kahdeksanvaiheisen mallin avulla. Kotter rakensi mallin yleisimpien muutoksessa esiintyvien virheiden pohjalta. Kotterin mukaan virheillä voi olla vakavia seurauksia muutoshankkeille, vaikka virheet eivät ole koskaan täysin vältettävissä. Virheiden tiedostamisen ja niihin varautumisen avulla voidaan kuitenkin välttyä tai lieventää niiden seurauksia. (Kotter 1996, 14.) Mallin mukaan neljä ensimmäistä vaihetta keskittyvät nykytilanteeseen ja sen purkamiseen (kuvio 1). Vaiheissa viisi, kuusi ja seitsemän hyödynnetään uusia toimintatapoja. Mallin viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996, 19.) Kotterin (1996, 21) mukaan muutoksessa tulisi edetä mallin mukaisessa etenemisjärjestyksessä.



Kuvio 1. Muutoksen vaiheet (mukaillen Kotter 1996,18).

Mallin ensimmäisenä vaiheena on muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen. Vaihe on Kotterin (1996) mukaan ratkaisevan tärkeä tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi, sillä muutoksien etenemiseksi tarvitaan ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään muutosongelmien parissa. (Kotter 1996, 31-32). Rohkeiden toimien avulla organisaatio on mahdollista saada kokemaan muutokset välttämättömiksi. Rohkeat toimet yhdistetään tavallisesti ihmisen johtamisen taitoihin. (Kotter 1996, 37-38.)

Toisena muutoksen vaiheena Kotterin mallissa on ohjaavan tiimin perustamisen. Tiimillä tulisi olla yhteinen tavoite sekä luottamus toisiinsa. (Kotter 1996, 45-46.) Vain luottamuksen vallitessa tiimityöskentelyn on mahdollista toteutua (Kotter 1996, 54). Ohjaavan tiimin rakentamisessa olennaista on löytää oikeat jäsenet. Kotterin (1996, 51) mukaan tehokkaan ohjaavan tiimin ominaispiirteitä ovat valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Erityisesti johtajuus nähdään ominaispiirteistä olennaisena, koska tiimissä tulee osata johtaa niin asioita että ihmisiä yhtä aikaisesti. Tiimin koon katsotaan riippuvan organisaation koosta. (Kotter 1996, 51-52.)

Kolmantena vaiheena mallissa on vision ja strategian laatiminen. Vision voi ymmärtää tulevaisuudenkuvana, joka viittaa siihen, miksi on kannattavaa ponnistella sen saavuttamiseksi. Visio selkiyttää muutoksen suuntaa, ohjaa tekemään oikean suuntaisia toimia sekä auttaa koordinoimaan toimintaa tehokkaasti. Ilman visiota strategian laatiminen vaikeutuu. (Kotter 1996, 59-60.) Toimiva visio on aina tarkkaan rajattu ja harkittu, mutta kuitenkin niin, että tilaa jää myös yksilöiden oma-aloitteisuudelle ja olosuhteiden muuttumiselle (Kotter 1996, 67). Kotterin (1996, 72) mukaan tämä vaatii aikaa, mutta on merkittävä sijoitus organisaation tulevaisuuden kannalta.

Mallin neljäs vaihe on muutosvisiosta viestiminen. Takkuavan visiosta viestimisen seurauksena muutos ja uudistuminen vaikeutuu. Visiosta viestimistä vaikeuttaa esimerkiksi johtajuus, joka painottuu pelkästään asioiden johtamiseen. (Kotter 1996, 73-74.) Yksinkertainen ja suora viestintä vaatii rohkeutta ja ajatuksen selkeyttä. Viestinnässä on huomioitava selkeä kieli ja ammattislangin välttäminen etenkin silloin, kun tehdään yhteistyötä ulkopuolisten sidosryhmien kuten asiakkaiden kanssa. (Kotter 1996, 77-78.) Kotter nostaa myös johtajan oman toiminnan merkityksen yhtenä tehokkaimpana tapana viestiä uudesta

suunnasta. Myös puheen tulee olla toiminnan mukaista. (Kotter 1996, 81-82.) Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksisuuntaista tiedonvälitystä, jossa henkilöstön palaute ja ajatukset sivuutetaan (Kotter 1996, 84).

Seuraavana vaiheena mallissa on henkilöstön valtuuttaminen muutoksessa. Valtuuttamisen katsotaan olevan yksi käänös empowerment-käsitteelle. Käänöksen valinnalla pyritään viestimään tietynlaista tulkintaa empowerment-käsitteestä. (Nivala & Ryyänen 2019, 5.) Kotterin (1996, 87) mukaan henkilöstö harvoin myötävaikuttaa muutoksessa, jos se kokee, ettei sillä ole valtuuksia. Kotter näkee, että valtuuttamisessa olennaista on visiosta viestiminen ja rakenteiden nivominen vision mukaisiksi. Lisäksi tarvitaan henkilöstön valmentamista esimerkiksi oikeinlaisten taitojen ja asenteen saavuttamiseksi. Myös tieto- ja henkilöstöjärjestelmien tulisi tukea visiota. (Kotter 1996, 99.)

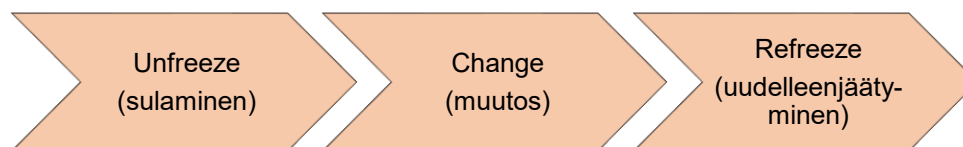
Kuudentena vaiheena mallissa on lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Kotterin (1996) mukaan hyvässä lyhyen aikavälin onnistumisessa on kolme ominaisuutta. Nämä ovat näkyvyys, kiistattomuus ja nivoutuminen muutoshankkeeseen. Lisäksi lyhyen aikavälin onnistumisilla katsotaan olevan useita merkityksiä. Onnistumiset esimerkiksi viestivät, että sen eteen tehdyt uhraukset tuottavat tulosta. Lisäksi onnistumiset antavat tiimille palautetta ideoiden kelvollisuudesta. (Kotter 1996, 105-106.) Kotter näkee, ettei lyhyen aikavälin onnistumisten tavoittelemisesta syntyvät paineet ole aina pahasta. Toisinaan paineet voivat toimia hyödyllisenä keinona pitää muutoksen välttämättömyys mielessä. (Kotter 1996, 110.)

Toiseksi viimeisenä vaiheena mallissa on onnistumisten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Muutoksen alkuvaiheessa ollaan harvoin tietoisia kaikista tulevista muutoksista. Kun ensimmäiset parannukset havaitaan, osa voi olla valmis lopettamaan edistymisen. Menestyksekkäissä muutoshankkeissa kuitenkin hyödynnetään lyhyen aikavälin onnistumisesta seuranneita merkityksiä ja lisätään vauhtia, jotta voidaan edetä kohti vaikeampia tai yhtäaikaisia projekteja. (Kotter 1996, 122.) Kotterin (1996, 125) mukaan ihmisten johtamisen taito ja johtajan ajattelun pitkäjänteisyys ovat mallin seitsemännessä vaiheessa korvaamattoman arvokkaita.

Viimeinen mallin vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi työyhteisön kulttuuria. Kulttuurilla tarkoitetaan vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja ihmisryhmän keskuudessa (Kotter 1996, 129). Kulttuurin muokkaamista ei pidetä helppona, eikä sitä voi muuttaa väkisin. Kulttuurin katsotaan muuttuvan vasta sitten, kun ihmiset saadaan toimimaan uudella tavalla ja huomaamaan uuden toimintatavan ja parannusten välisen yhteyden. On oltava selvää, että lähestymistavat toimivat ja ovat aikaisempia parempia, jotta ne voivat juurtua kulttuuriin. Tästä syystä Kotter näkee kulttuurin muutoksen tapahtuvan vasta mallin kahdeksannessa vaiheessa. (Kotter 1996, 136-137.)

#### 4.2 Kurt Lewinin muutosmalli

Kurt Lewinin kehittämä muutosmalli keskittyy kolmeen yksinkertaiseen tasoon. Lewin vertaa muutosprosessia jään olomuotojen vaihteluun ja on nimennyt muutosmallin vaiheet niiden mukaan (kuvio 2). Vaiheet ovat sulaminen (unfreeze), muutos (change) ja uudelleenjäätyminen (refreeze). Mallin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu muutokseen valmistautuminen niin, että muutoksen välttämättömyys, kiireellisyys ja tarpeellisuus perustellaan sekä vaikutukset sille, mikäli muutoksia ei tapahdu. Lewinin mukaan organisaatio voi olla vaikea saada ”sulamaan”, sillä ihmiset viihtyvät yleensä mukavuusalueillaan ja säilyttävät mielellään asemansa ja roolinsa työyhteisössä. (Erskine 2013, 43-45.)



Kuvio 2. Kurt Lewinin muutoksen malli (Ernskin 2013).

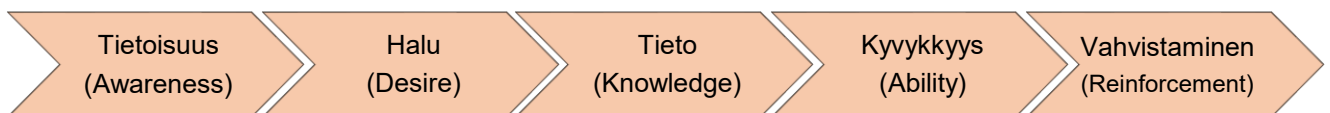
Toista vaihetta voidaan pitää mallin haastavimpana. Tässä vaiheessa määritellään muutoksen yksityiskohdat ja organisaatio liikkuu kohti uudenlaista tapaa toimia ja tehdä työtä. (Erskine 2013, 46.) Vaiheeseen liittyy kuitenkin epävarmuutta, sillä henkilöstö voi kokea jopa pelkoa muutoksen vaikutuksista ja seurauksista. Huolellinen suunnittelu, tehokas kommunikaatio ja työntekijöiden

osallistaminen ovat keskeisessä roolissa vaiheen onnistumisen näkökulmasta. (MSG Management Study Guide 2022.)

Lewinin mallin viimeisen vaiheen tarkoituksena on vakiinnuttaa muutokset osaksi organisaation toimintaa (Erskine 2013, 48). Tässä vaiheessa pyritään varmistumaan siitä, että työntekijät ovat sisäistäneet ja hyväksyneet muutoksen ja siitä seuranneet uudet toimintatavat. Jotta voidaan vahvistaa uusien toimintatapojen käyttöä, työntekijät tulisi huomioida ja palkita uudenlaisen arjen mukaisesta toiminnasta. (MSG Management Guide 2022.)

### 4.3 Jeffrey M. Hiattin ADKAR-malli

ADKAR-mallin kehittäjänä tunnetaan Jeffrey Hiatt. ADKAR-muutosmalli luonnehtii muutosta yksilötasolla ja kattaa viisi osa-aluetta, jotka yksilö käy läpi muutoksessa (kuvio 3). Mallin nimi muodostuu osa-alueiden ensimmäisistä kirjaimista. Osa-alueet ovat tietoisuus (awareness), halu (desire), tieto (knowledge), kyvykkyys (ability) ja vahvistaminen (reinforcement). Malli korostaa, että rytmisyys muutoksessa voi vaihdella suurestikin yksilöiden välillä. ADKAR-mallin etuna on se, että malli ei käsitä työyhteisöä homogeenisena joukkona, joka käy muutosprosessin läpi samalla nopeudella. (Hiatt & Creasey 2003, 35-36.) Yksilöiden muutospolku nähdään yksilöllisenä, omalla rytmillään kulkevana ketjuna, jossa viipyminen osa-alueissa voi vaihdella.



Kuvio 3. ADKAR-muutosmalli (mukaillen Hiatt & Creasey 2003, 35).

Mallin ensimmäisen osa-alue on awareness eli tietoisuus. Tietoisuudella tarkoitetaan muutoksen tarpeellisuuden täsmentämistä niin, että lisätään tietämystä muutoksesta, lopputuloksesta, aikataulusta ja yksityiskohdista. Tietoisuuden

osa-alue liittyy läheisesti muutosviestintään. Mallin toinen vaihe, desire eli halu, puolestaan liittyy keskeisesti motivaatioon. Tämän osa-alueen tavoitteena on lisätä muutoshalua. Muutoshalun synnyttäminen vaatii avoimuutta ja rehellisyyttä muutoksesta keskusteltaessa. (Erskine 2013, 31-32.) Mallin kolmas osa-alue knowledge käsittelee sitä, millaiset tiedot ja taidot yksilö tarvitsee menestyäkseen. Taitojen edistämiseksi voidaan tarvita esimerkiksi koulutusta. Organisaatiomuutossuunnitelmasta tulisi ilmetä toimet, joita tehdään tämän osa-alueen toteutumiseksi. (Erskine 2013, 33-34.)

Neljäntenä osa-alueena mallissa on ability eli kyvykkyys. Sillä tarkoitetaan yksilön kykyä toteuttaa muutoksen vaatimia uusia taitoja ja toimintamalleja. Olennaista tässä osa-alueessa on tiedon muuttuminen teoiksi. Muutoskyvykkyyttä tulisi arvioida ensin yksilötasolla ennen kuin siirrytään arvioimaan sitä organisaation tasolla. Kun yksilöt saadaan mukaan keskusteluun, myös heidän tunne osallisuudesta kasvaa. (Erskine 2013, 33-34.) Viimeisenä osa-alueena ADKAR-muutosmallissa on reinforcement eli vahvistaminen. Vahvistamisella tarkoitetaan kykyä ylläpitää ja juurruttaa saavutetut muutokset osaksi organisaation toimintaa. Kun haluttu lopputulos saavutetaan, on tärkeää huomioida onnistumiset ja palkita niistä. (Erskine 2013, 36.)

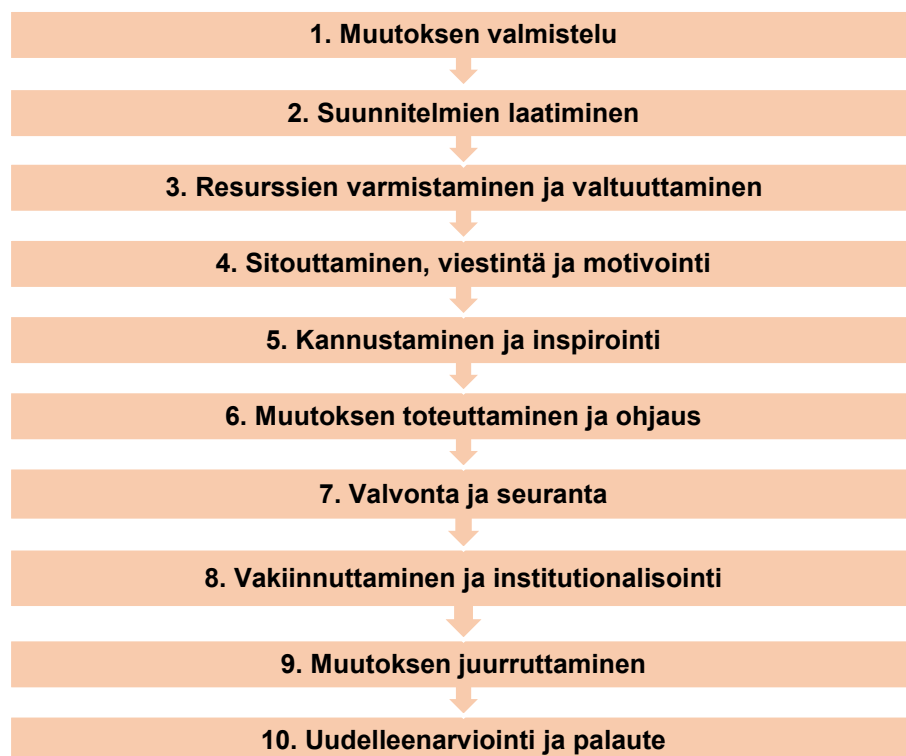
ADKAR-mallia pidetään suhteellisen helppokäyttöisenä ja eri kokoisille muutoksille sopivana. Malli keskittyy kuitenkin varsinaisen muutosstrategian sijaan ennen kaikkea yksittäisen työntekijän tukemiseen muutoksessa. (Erskine 2013, 74.) Toisaalta ADKAR-muutosmalli varmistaa, että niillä, joihin muutos vaikuttaa, on työkalut, tiedot ja motivaatio menestyä siinä (Erskine 2013, 117). ADKAR-mallia voidaankin pitää tavoiteorientoituneena muutosmallina (Erskine 2013, 30).

#### **4.4 Juppon muutosjohtamisen malli**

Juppo (2005, 112) kuvaa muutoksen vaiheiden sisältöä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Ensimmäisenä vaiheena mallissa on muutoksen valmistelu, jossa arvioidaan nykyinen tilanne ja valmius muutoksen toteuttamiseen (kuviokuva 4). Valmisteluvaiheen jälkeen laaditaan muutossuunnitelma, josta selviää

aikataulu, vastuut ja resurssit. Kolmantena vaiheena mallissa on resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen. Tähän vaiheeseen kuuluu esimerkiksi muutosvastarinnan kartoittaminen ja tuen varmistaminen kaikille osapuolille. Lisäksi luodaan ja annetaan valtuudet ja tehtävät muutosta johtavalle tiimille. (Juppo 2005, 112.)

Neljäs vaihe sisältää sitouttamisen, viestinnän ja motivoinnin. Näiden tavoitteena on sitouttaa ja osallistaa henkilöstö muutoksen toteuttamiseen. Avoimen tiedottamisen ja perusteluiden avulla pyritään poistamaan muutosvastarintaa. Viidennessä vaiheessa keskitytään kannustamiseen ja inspiroimiseen niin organisaation kuin yksilönkin tasolla. Henkilöstöä tulisi inspiroida uudensuorituksiin ratkaisuihin. Mallin seuraavassa vaiheessa muutosta toteutetaan ja ohjataan. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että toimitaan esimerkillisesti, julkisesti ja vastuullisesti. Vaihe vaatii myös kykyä koordinoita henkilöstön toimintaa ja luoda uudensuorituksia rakenteita ja puitteita toiminnalle. (Juppo 2005, 112-113.)



Kuvio 4. Muutosjohtamisen malli (mukaillen Juppo 2005, 112-113).

Muutoksen toteuttamista seuraa seitsemäs vaihe, valvonta ja seuranta, jossa arvioidaan tähän mennessä saavutettua ja mahdollisesti uudelleen suunnataan muutosta. Tässä vaiheessa myös raportoidaan tuloksista ja tiedotetaan pienistäkin positiivisista tuloksista. Kahdeksannessa vaiheessa muutosta vakiinnutetaan osaksi organisaation uutta toimintatapaa. Myös nykytilasta viestiminen ja tiedottaminen eri tahoille ja verkostoille kuuluu vakiinnuttamisen vaiheeseen. Mallin toiseksi viimeisessä vaiheessa muutosta juurrutetaan osaksi organisaatiokulttuuria. Viimeisessä vaiheessa tarkastellaan nykytilan ja tavoitetilan välistä suhdetta ja arvioidaan tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi annetaan palautetta ja palkitaan muutosprosessin onnistumisesta. (Juppo 2005, 113.)

## **5 Aiemmat tutkimukset ja opinnäytetyöt aiheesta**

Korhonen (2014) on kartoittanut opinnäytetyössään ”Jatkuvaahan tää muutos on – Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen” terveystalvolutit tuottavan yrityksen lähiesimiesten muutosjohtamisen osaamista sekä asiakaspalvelutyöntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tutkimusote opinnäytetyössä on ollut laadullinen ja aineistoa on kerätty teemahaastatteluilla. Tuloksista selvisi, että lähiesimiesten muutosjohtamisen haasteet ovat liittyneet henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuten muutosviestintää, vuorovaikutustaitoihin ja henkilöstön muutosvastarinnan kohtaamiseen. Henkilöstön kokemukset muutosjohtamisesta ovat näyttäneet vuorovaikutustaitojen puutteina ja lähiesimiehiltä saadun palautteen vähäisyytenä. (Korhonen 2014.)

Lindsténin ja Mattilan (2013) opinnäytetyön aiheena on ollut ”Kohti uusia tuulia – Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille.” Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena oli kehittää muutoksen johtamista Riihimäen kaupungin vanhusten hoidon yksikössä. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää kyselytutkimuksen avulla henkilöstön suhtautumista muutosjohtamiseen. Lisäksi tavoitteena oli luoda muutosjohtamisen toimintamalli. Kyselyn tuloksista selvisi, että yksikössä toteutuneet muutokset on aikataulutettu, niistä on informoitu henkilöstöä ja esimiesten innostavaan esimerkkiin ollaan oltu tyytyväisiä. Toisaalta vastaajat kokivat, että heitä tulisi osallistaa enemmän muutosprosessin suunnitteluun. Lisäksi kaivattiin muutoksesta palkitsemista ja sitä, että

muutokset päätetään selkeästi. Opinnäytetyön myötä muodostunut johtamisen toimintamalli perustuu Juppon vaiheittaiseen muutoksen johtamisen malliin. (Lindstén & Mattila 2013.)

Juppo (2011) on tehnyt väitöskirjan aiheesta ”Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta”. Tutkimus käsittelee muutoksen johtamista yliopistokontekstissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin, millainen organisaatiomuutos on suomalainen yliopistouudistus ja millaista muutosjohtamista, sen rajoitteita, mahdollisuuksia ja tapoja yliopistouudistuksessa on rehtoreiden arvioimana. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella ja teoriasidonnaisella tutkimusotteella. Juppo haastatteli 17 suomalaisen yliopiston rehtoria. Tutkimuksen tuloksista selviää, että muutos on näyttäytynyt tietoisesti toteutettuna ja sitä on johdettu rationaalisuuden ja tiedon varassa sekä erilaisten intressien ristipaineessa. Tutkimuksen mukaan usealla muutoksen johtamisen osa-alueella on korostunut viestinnän ja kommunikoinnin merkitys. Tutkimuksessa määrittynyttä muutosjohtajan ideaalikuva kuvastaa johtaja, joka visioi ja muodostaa muutosstrategian ja suunnitelmat, viestii niistä sekä innostaa työyhteisöä mukaan muutokseen. (Juppo 2011.)

## **6 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja toimeksiantaja**

### **6.1 Toimeksiantaja**

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Joensuussa sijaitseva Aspa-koti Sillansuu sekä kaksi Aspa Palvelut Oy:n asiantuntijaa. Asumispalveluita tuottavia yksiköitä eli Aspa-koteja on Suomessa noin 40 eri paikkakunnilla ja ne toimivat kotimaisen yrityksen, Aspa Palvelut Oy:n, alaisuudessa (Aspa 2022a). Aspa-koti Sillansuu tarjoaa tukea erilaisten asiakkaiden arkeen ja itsenäisen elämän ylläpitämiseen. Asiakkaille voi olla erilaisia mielenterveys- ja päihdeongelmia, neuropsykiatrisia tai autismin kirjon häiriöitä tai he voivat olla lastensuojelun ja lastensuojelun jälkihuollon piirissä olevia nuoria. Palvelusetelituottajana Aspa-koti Sillansuu tarjoaa tuettua asumista myös kehitysvammaisille ihmisille. Aspa-koti Sillansuu tarjoaa tuetun asumisen lisäksi ammatillista tukihenkilötoimintaa, henkilökohtaista apua ja omaishoidon lomitusta. (Aspa 2022b.) Aspa-koti

Sillansuussa työskentelee Aspa-kodin johtaja, vastaava ohjaaja ja yhdeksän ohjaajaa. Työntekijät ovat koulutukseltaan sairaanhoitajia, sosionomeja tai toimintaterapeutteja.

Asumispalvelut voidaan luokitella kahteen kategoriaan avun ja tuen tarpeen määrän ja luonteen mukaan: tuki- ja palveluasumiseen sekä tehostettuun palveluasumiseen (Hyväri 2016, 118). Sosiaalihuoltolain (1301/2014) mukaan tuettua asumista järjestetään henkilöille, jotka tarvitsevat tukea itsenäiseen asumiseen tai itsenäiseen asumiseen siirtymisessä. Tuetulla asumisella tarkoitetaan asumisen tukemista sosiaaliohjauksella tai muilla sosiaalipalveluilla. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 21 §.) Asumispalveluiden järjestäminen mielenterveydellisistä syistä asumispalveluita tarvitseville toteutuu nykyään pääasiassa yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta, kuten järjestöiltä ostettuina palveluina (Sayed 2016, 131). Tuettuun asumiseen ovat oikeutettuja ikäihmiset, vammaiset, kehitysvammaiset sekä mielenterveys- ja päihdekuntoutujat (Hyväri 2016, 118).

## **6.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus**

Opinnäytetyön aihe käsittelee sosiaalialan työyhteisön muutosprosesseihin valmistautumista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää työyhteisön valmiuksia muutokseen Aspa-koti Sillansuussa muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyöni tavoitteena on vahvistaa esimiesten kykyä ohjata työyhteisöä muutostilanteessa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän muutosjohtamisen toimintamallin tarkoituksena on toimia työvälineenä esimiehille tilanteissa, joissa työ muuttuu. Toimintamallia voidaan hyödyntää erilaisissa työyhteisöä koskevissa muutoksissa.

Tuotoksena syntyvä muutosjohtamisen toimintamalli on tarkoitettu esimiesten käyttöön ja avuksi muutosten läpiviemisessä. Toimintamallissa kuvataan muutoksen vaiheittaisen etenemisen lisäksi asioista, jotka on olennaista huomioida muutoksessa. Toimintamalli kootaan yhteistyössä Aspa-koti Sillansuun työntekijöiden, johtajan ja vastaavan ohjaajan kanssa. Lisäksi kokoamisessa hyödynnetään Aspa Palvelut Oy:n myyntipäällikön ja asiakkuusjohtajan asiantuntemusta. Näin ollen toimintamallissa yhdistyy eri näkökulmat ja se pyrkii sisällöltään vastaamaan mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeisiin ja toiveisiin.

Toimintamallin kokoamisen taustalla toimii kaksi tietoperustassa esiteltyä muutostohtamisen mallia.

## **7 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat**

### **7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö**

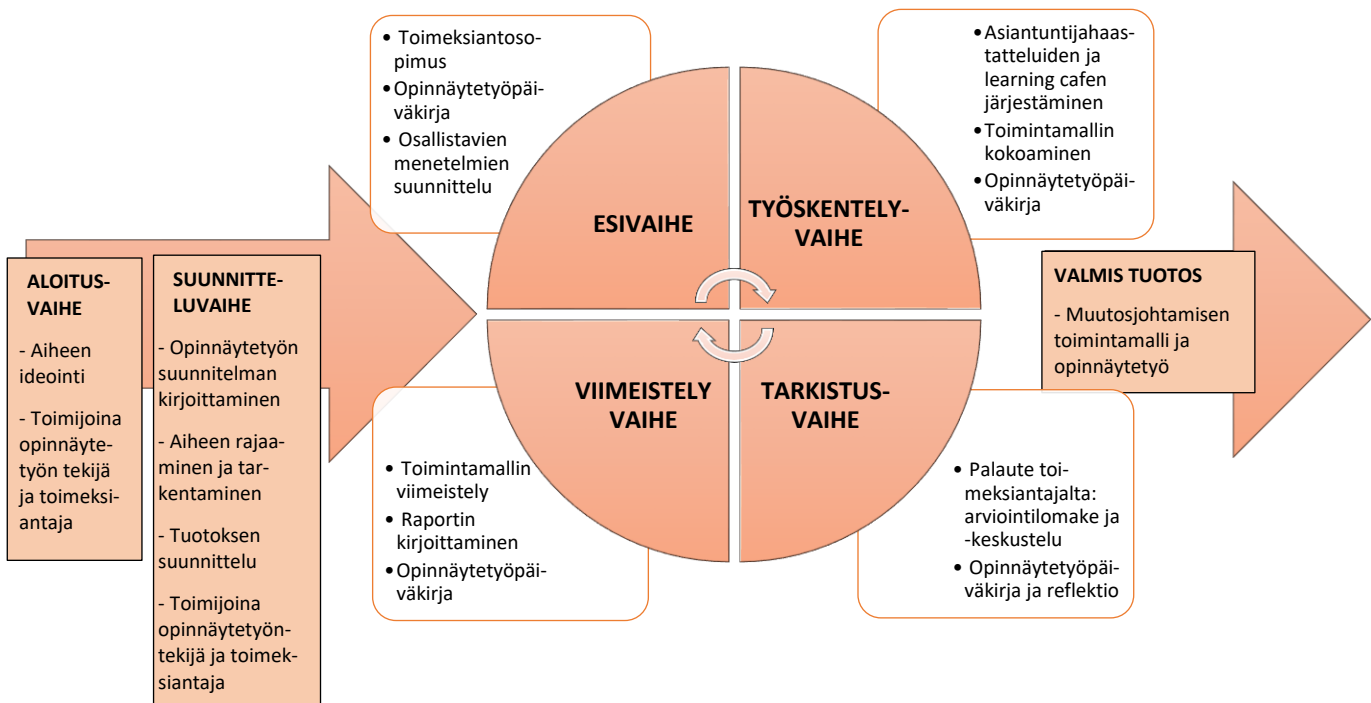
Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena on aina konkreettinen tuote, kuten kirja, ohjeistus tai tapahtuma (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee näin ollen käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä oleellista on käytännön toteutuksen ja raportoinnin yhdistyminen. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10.) Tarkoituksena on lisäksi osoittaa kykyä käytännöllisen ammatillisen taidon ja teoreettisen tiedon yhdistämiseen niin, että tuotettu tieto on hyödyllistä alan ammattilaisille (Vilkkä & Airaksinen 2003, 159).

Toimeksiantajan löytämistä pidetään tärkeänä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Työelämästä saadun opinnäytetyöaiheen avulla on mahdollista päästä ratkaisemaan työelämälähtöistä ja käytännönläheistä ongelmaa. Lisäksi työelämästä saatu aihe tukee kirjoittajan omaa ammatillista kasvua, innovatiivisuutta ja opettaa projektinhallintaa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 16-17.) Työelämälähtöinen opinnäytetyön aihe tuki toiminnallisen opinnäytetyön valintaa. Koin tärkeäksi, että voin kehittää toimeksiantajalle käytännönläheisen ja tarpeeseen vastaavan tuotoksen.

Toiminnallinen opinnäytetyö edellyttää toimijoita, jotka ovat mukana opinnäytetyön eri vaiheissa. Opinnäytetyö etenee dialogisessa vuorovaikutussuhteessa toimijoiden kanssa kohti tuotosta. (Salonen 2013, 6.) Tässä opinnäytetyössä toimijoina ovat opinnäytetyöntekijä ja toimeksiantaja. Toimeksiantajalla tarkoitetaan Aspa-koti Sillansuun työyhteisön jäseniä ja Aspa Palvelut Oy:n kahta asiantuntijaa. Toimeksiantajan kanssa on tehty tiivistä yhteistyötä läpi opinnäytetyöprosessin.

## 7.2 Opinnäytetyötä ohjaava prosessimalli

Konstruktivistisen mallin perusajatuksena on, että kehittäminen tapahtuu yhdessä tekemisen, osallisuuden, toiminnassa oppimisen jatkuvan reflektion ja menetelmäosaamisen avulla (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 53). Konstruktivistinen malli koostuu kehittämishankkeen huolellisesta suunnittelusta, hankkeen vaiheistuksesta, toiminnan oppimisesta, osallisuudesta, tutkimuksellisesta kehittämisotteesta ja monipuolisesta menetelmäosaamisesta. Ensimmäisenä vaiheena konstruktivistisessa mallissa on aloitusvaihe, joka sisältää tiedot kehittämistarpeesta, kehittämistehtävästä, toimintaympäristöstä ja mukana olevista toimijoista (kuvio 5). Aloitusvaiheessa korostuu asiat, jotka ovat olennaisia työskentelyn onnistumisen kannalta. (Salonen 2013, 17.)



Kuvio 5. Konstruktivistinen malli (mukaillen Salonen 2013, 20).

Aloitusvaihetta seuraa konstruktivistisessä mallissa suunnitteluvaihe, jossa hankkeesta tehdään kirjallinen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmasta tulee ilmetä tavoitteet, ympäristö, vaiheet, toimijat, menetelmät, aineistot ja dokumentoitavat. Lisäksi suunnitelmavaiheeseen kuuluu selvitys mukana olevien toimijoiden tehtävistä ja vastuista. Kehittämissuunnitelman osatekijät tarkentuvat

tavallisesti vielä aloitus- ja suunnitteluvaiheen jälkeen. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään kenttätöskentelyn esivaiheeseen. Tässä vaiheessa siirrytään ympäristöön, jossa varsinainen työskentely toteutuu ja organisoidaan tarkemmin tulevaa työskentelyä. Esivaihe voi olla ajallisesti lyhyt. (Salonen 2013, 17.) Työstövaiheeksi kutsutaan käytännön toteutuksen vaihetta. Tässä vaiheessa työskennellään yhdessä kohti sovittua tavoitetta ja tuotosta. Vaihe voi olla raskas ja vaatii tekijöiltä muun muassa suunnitelmallisuutta, vastuullisuutta ja epävarmuuden sietämistä. Ohjaus, vertaistuki ja palaute ovat kuitenkin tärkeitä hankkeen onnistumisen ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. (Salonen 2013, 18.) Kehittämisen työskentelyvaiheiden voidaan katsoa etenevän toiminnallisessa opinnäytetyössä dialogisessa tai trialogisessa vuorovaikutussuhteessa, jolloin ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus on toiminnan keskiössä (Salonen 2012, 26).

Tarkistusvaiheessa arvioidaan syntyneitä tuotosta. Tuotos voidaan tarvittaessa palauttaa takaisin työstövaiheeseen tai siirtää viimeistelyvaiheeseen. Vaikka tarkistusvaihe on erotettu omaksi vaiheekseen, on tärkeää muistaa sen kuuluvan olennaisesti kaikkiin mallin vaiheisiin. (Salonen 2013, 18.) Reflektio kuuluu vahvasti konstruktivistiseen työskentelyyn (Salonen ym. 2017, 53). Tarkistusvaihetta seuraa viimeistelyvaihe, jossa viimeistellään niin tuotos kuin kehittämisraporttikin. Viimeistelyvaiheessa tuotos voidaan esitellä käyttäjille. Tuloksena syntynyt konkreettinen tuote voi olla esimerkiksi opas, kirja, toimintapäivä tai kansio. (Salonen 2013, 18-19.)

Hyödynnän opinnäytetyössäni konstruktivistista mallia. Valitsin konstruktivistisen mallin, koska malli mahdollistaa vaiheesta toiseen palaamisen, mikä helpottaa oman työskentelyn arviointia ja uudelleen tarkastelua prosessin eri vaiheissa. Tällöin esimerkiksi toimeksiantajalta saatu palaute ja kommentit muutostojohtamisen toimintamallin ensimmäisestä versiosta voidaan huomioida työskentelyssä ja palata prosessimallin mukaisesti tarvittaessa tarkistusvaiheesta työstövaiheeseen. Näin toimimalla mahdollistetaan samalla, että lopullinen tuotos vastaa mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeisiin ja toiveisiin. Lisäksi malli korostaa reflektiivistä arviointia, joka on ollut olennainen osa opinnäytetyön prosessiani. Myös työyhteisön jäsenten osallistaminen on keskeisessä roolissa opinnäytetyössäni, mikä tuki konstruktivistisen mallin valintaa. Mallissa yhdistyy

yhteisöllinen ja osallistava näkökulma, jotka molemmat sopivat esimerkiksi valitsemiini tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmiin.

### 7.3 Tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmät

Yleisellä tasolla menetelmillä tarkoitetaan keinoja ja työskentelytapoja, joiden avulla päästään kehittämistoiminnan tavoitteisiin (Salonen ym. 2017, 55). Kehittämismenetelmät ja tiedonhankintamenetelmät on kuitenkin syytä erottaa toisistaan. Kehittämismenetelmiä voi olla esimerkiksi asiantuntijamenetelmät, kokeileva toiminta, kokoukset, draama ja kirjalliset menetelmät. Tiedonhankintamenetelmien avulla kerätään kehittämistoimintaa palveleva materiaali. Tiedonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, haastattelut, havainnointi ja kehittämispäiväkirjan kirjoittaminen. (Salonen 2012, 24-25.)

Kehittämistoimintaa voidaan pitää sosiaalisena prosessina, jossa korostetaan osallisuuden merkitystä. Osallistamisella tarkoitetaan mahdollisuuksien tarjoamista ja osallistumisella mahdollisuuksien hyödyntämistä. Asiakkaiden ja työyhteisön osallistumisesta kehittämistoimintaan on monenlaisia hyötyjä. Osallistamisella voidaan varmistaa eri toimijoiden tarpeiden mahdollisimman hyvä huomioiminen. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90.) Opinnäytetyön aiheen suunnitteluvaiheessa ja ideoinnissa osallistin Aspa-koti Sillansuun johtajaa. Kävimme keskusteluja kasvotusten ja pohdimme yhdessä opinnäytetyön aihetta. Lisäksi osallistin Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtajaa ja myyntipäällikköä kartoittaen heiltä ajatuksia aiheesta. Yhteistyössä Aspa-koti Sillansuun johtajan kanssa päädyimme aiheeseen, joka on ajankohtainen toimeksiantajalle ja tuotoksen avulla palvelee heitä myös tulevaisuudessa.

Osallistavassa kehittämistoiminnassa tavoitellaan laajenevaa dialogia, jossa keskiössä on kiinnostus toisista ja pyrkimys oppia toisilta (Toikko & Rantanen 2009, 93). Valitsin yhdeksi osallistavaksi menetelmäksi opinnäytetyöhöni learning cafe -menetelmän. Learning cafe eli oppimiskahvila on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu menetelmä. Menetelmä perustuu yhteiseen keskusteluun, omien näkemysten selittämiseen ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen. Learning cafe -menetelmässä tarkoituksena on jakaantua pienryhmiin, jotka kiertävät valittujen teemojen tai kysymysten mukaan

pöydästä toiseen. Pöydissä käydään keskustelua teemoista ja kirjataan ajatukset ylös. Lopuksi keskustelujen tulokset esitellään kaikille osallistujille. (Innokylä 2022.)

Päädyin valitsemaan learning cafe -menetelmän yhdeksi osallistavaksi menetelmäksi, koska halusin saada työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia tämän hetkestä muutosjohtamisen tilasta Aspa-koti Sillansuussa. Learning cafe toimii menetelmänä hyvin kokemustiedon keräämiseksi, koska silloin työntekijöiden näkemys saadaan kuuluvaksi ja osaksi muutosjohtamisen toimintamallia. Tavoitteena oli saada selville millaiset teemat työyhteisö kokee tärkeinä muutosprosessissa, millaista tukea he kokevat kaipaavansa esimiehiltä ja miten muutosjohtamista voitaisiin heidän mielestä kehittää. Vaikka muutosjohtamisen toimintamalli tulee ennen kaikkea esimiesten käyttöön, näin tärkeänä sisällyttää siihen myös työntekijöiden näkemyksiä.

Toisena osallistamisen menetelmänä opinnäytetyössäni hyödynsin asiantuntija-haastatteluja. Kiinnostuksen kohteena asiantuntijahaastattelussa on se tieto, jonka vuoksi asiantuntijaa haastatellaan ja aineiston keruun tavoitteena voidaan pitää tiedon tuottamista jostakin ainutkertaisesta ilmiökentästä (Alastalo & Åkerman 2010, 373-374). Haastattelulla tarkoitetaan haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta ja keskustelua. Haastattelussa haastattelijalla on intressi tiedosta, jonka vuoksi hän esittää kysymyksiä, tekee aloitteita ja ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin. Haastattelun tallennus eli nauhoitus ja haastattelijan muistiinpanot tähdentävät haastattelutilanteen institutionaalisuutta. (Ruusuvuori & Tiitula 2009, 13, 23.)

Haastattelutapa valitaan tavallisesti sen mukaan, millaista ja miten tarkkaa tietoa opinnäytetyön tueksi tarvitaan (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63). Valitsin asiantuntijahaastatteluihin teemahaastattelut. Teemahaastattelua pidetään puolistrukturoituna haastatteluna vapaampana tapana kerätä aineistoa. Se sopii toiminnallisiin opinnäytetöihin esimerkiksi silloin, kun tavoitellaan tiedon keräämistä jostakin tietystä teemasta tai kun halutaan tehdä konsultaatiota asiantuntijoille. Toiminnallisissa opinnäytetöissä riittää usein suuntaa antava tieto ja siitä syystä haastattelujen litterointi ei ole täysin välttämätöntä tai tarpeellista. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63-64.)

Järjestin opinnäytetyötäni varten kaksi asiantuntijahaastattelua. Toisen Aspa-koti Sillansuun johtajalle ja vastaavalle ohjaajalle ja toisen Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtajalle ja myyntipäällikölle. Aspa-koti Sillansuun johtajalle ja vastaavalle ohjaajalle järjestettävällä asiantuntijahaastattelulla tavoittelin tietämystä muutosjohtamisen tämän hetkisestä tilasta yksikössä. Haastattelun avulla lisäksi ymmärrystäni Sillansuun johtajaa ja vastaavaa ohjaajaa osallistamalla, miten muutoksia on aiemmin käsitelty ja johdettu yksikössä. Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtajaa ja myyntipäällikköä haastatteleamalla pyrin selvittämään, eroaako yksikön ja Aspa Palvelut Oy:n näkemykset toisistaan ja millaisia yhtymäkohtia näkemyksistä on mahdollisesti löydettävissä. Vaikka jokainen asumispalveluja tuottava yksikkö eli Aspa-koti toimii itsenäisenä ja itsenäisesti johdettuna yksikkönä, toimii Aspa Palvelut Oy toiminnan raamien ja mallien asettajana. Tästä syystä näin tärkeäksi haastatella myös Aspa Palveluiden asiantuntijoita selvittääkseni heidän näkemyksiään muutosten läpiviemisestä. Asiantuntijahaastatteluista saamiani tietoja hyödynsin toimintamallin kokoamisessa.

#### **7.4 Arviointimenetelmät**

Arviointia voidaan pitää kehittämistoiminnan analyttisimpana osa-alueena ja se kohdistuu perustelujen, organisoinnin ja toteutuksen analysointiin. Tutkimuksen sijaan kehittämistoiminnassa muodostuu aineistoja, joita voidaan arvioida jo prosessin aikana. (Toikko & Rantanen 2009, 82.) Opinnäytetyön kokonaisuuden arviointiin kuuluu työn idean arviointi, joka sisältää aihepiirin, ongelman kuvauksen, asetetut tavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, tietoperustan ja kohderyhmän. Etenkin tavoitteiden saavuttamista pidetään tärkeimpänä osana toiminnallisen opinnäytetyön arviointia. Olennaista on lisäksi pohtia kriittisesti tavoitteita, jotka jäivät saavuttamatta tai joita muutettiin prosessin aikana. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 154-155.)

Myös kohderyhmää voidaan hyödyntää ja osallistaa opinnäytetyön kokonaisarviointiin (Vilkkä & Airaksinen 2003, 40). Toisena keskeisenä arvioinnin kohteena nähdään opinnäytetyön toteutustapa. Tähän katsotaan kuuluvan sekä keinot, joilla tavoitteita saavutetaan että aineiston kerääminen. Toteutustavan arvioinnissa on suositeltavaa kiinnittää huomio myös kaikkien niiden materiaalien arvioimiseen, joiden avulla on tuotettu sisältöä. Myös arvio prosessin

raportoinnista ja opinnäytetyön kieliasusta tulee huomioida. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 157-159.) Opinnäytetyöhön on hyvä sisällyttää lisäksi oman ammatillisen kasvun tarkastelua ja arviointia (Vilkkä & Airaksinen 2003, 160).

Arviointiaineistot voivat koostua epävirallisista ja virallisista dokumentaatioista. Olennaisimpana pidetään sitä, että aineiston avulla toimintaa, lähtökohtia ja tavoitteita voidaan tarkastella kriittisesti. Prosessi siis ohjautuu eteenpäin arvioinnin perusteella. (Toikko & Rantanen 2009, 82-82.) Hyödynsin opinnäytetyöpäiväkirjaa yhtenä opinnäytetyön prosessin arvioinnin menetelmänä. Opinnäytetyöpäiväkirjalla tarkoitetaan sanallisessa ja kuvallisessa muodossa olevaa opinnäytetyöprosessin dokumentointia (Vilkkä & Airaksinen 2003, 19). Hyödynsin opinnäytetyöpäiväkirjaa yhtenä arvioinnin menetelmänä, koska koin sen helpottavan käytännön suunnittelua, asioiden mieleen palauttamista ja reflektiota. Opinnäytetyöpäiväkirja oli lisäksi tärkeä väline tuotoksen ideointiin ja hahmotteiluun. Hyödynsin opinnäytetyöprosessin aikana sekä paperille että tietokoneelle kirjoitettua opinnäytetyöpäiväkirjaa.

Opinnäytetyöpäiväkirjan lisäksi reflektio oli tärkeä arviointimenetelmä opinnäytetyöprosessissani. Reflektiolla ja inhimillisten tekijöiden huomioimisella on olennainen rooli konstruktivistisessa työskentelyssä. Inhimillisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi pysähtymistä, arviointia ja tasavertaista keskustelua. (Salonen ym. 2017, 53.) Reflektioiva arviointi ja työtapo edesauttoi oman toiminnan ja suunnitelmien muokkaamista. Pysähtyminen opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa auttoi arvioimaan kriittisesti myös seuraavia askelia. Lisäksi näin tärkeänä käydä dialogista keskustelua toimeksiantajan ja koko työyhteisön kanssa, mikä tuki reflektion valintaa yhdeksi arvioinnin menetelmäksi.

Oman arvioinnin tueksi on hyvä pyytää palautetta myös kohderyhmältä. Tuotoksen käytettävyys, ohjeistuksen selkeys, luettavuus tai ammatillinen merkittävyys ovat asioita, joista voi pyytää kohderyhmältä palautetta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 157.) Lopullisen tuotoksen eli muutosjohtamisen toimintamallin arvioimiseksi hyödynsin arviointilomaketta ja arviointikeskustelua. Arviointilomakkeeseen sisällytin neljä avointa kysymystä toimintamallin sisältöön ja ulkoasuun liittyen. Lomakkeen loppuun lisäsin vielä vapaan palautteen kentän. Lomakkeen avulla halusin mahdollistaa tuleville muutosjohtamisen toimintamallin käyttäjille tilaisuuden kertoa ajatuksistaan ja näkemyksistään toimintamalliin liittyen. Näin

tärkeäksi pyytää palautetta arviointilomakkeeseen ennen kasvokkain tapahtuvaa arviointikeskustelua, jotta palautteen antajat saavat riittävän ajan toimintamalliin ja sen sisältöön perehtymiseen.

Arviointikeskustelun tarkoituksena oli käydä yhdessä läpi kirjallisen palautteen perusteella tekemiäni muutoksia ja täydennyksiä toimintamalliin. Lisäksi halusin käydä Aspa-kodin johtajan kanssa keskustelua ja ajatusten vaihtoa koko opin- näytetyöprosessista. Arviointikeskustelun näin myös tärkeänä tilaisuutena reflektoida ja pysähtyä pohtimaan omaa ammatillista kasvua.

## **8 Opinnäytetyön prosessi**

### **8.1 Aloitus-, suunnittelu- ja esivaihe**

Opinnäytetyön prosessi käynnistyi joulukuussa 2021, kun kävin Aspa-koti Sillansuun johtajan kanssa keskustelua mahdollisuudesta tehdä heille opinnäytetyö. Tämän jälkeen olin yhteydessä Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtajaan, jolloin käynnistyi opinnäytetyön aiheen ideointi. Alkuvuodesta 2022 tapasin Aspa-koti Sillansuun johtajan muutamia kertoja, jolloin aloitimme opinnäytetyön aiheen tarkentamisen ja rajaamisen. Idea toimintamallista syntyi toimeksiantajan tarpeesta saada työyhteisön tueksi suunnitelma tai malli, jonka avulla voidaan valmistautua muutoksiin. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, koska Sillansuu on osallistunut alkuvuodesta 2022 Siun soten käynnistämään sosiaalisen asumisen ostopalvelujen kilpailutukseen. Kilpailutus tuo muutoksia Aspa-koti Sillansuun tuetun asumispalvelutyön arkeen esimerkiksi hinnoittelun ja aikataulutuksen näkökulmasta. Maaliskuussa opinnäytetyön aihetta rajattiin ja tarkennettiin vielä kertaalleen. Toimeksiantajan pyynnöstä toimintamalli irrotettiin kilpailutuksen teemasta, jotta mallia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa kaikenlaisiin muutoksiin valmistautumisessa.

Minun lisäksi toimijoina prosessissa olivat Aspa-koti Sillansuun johtaja, vastaava ohjaaja ja työntekijät sekä Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtaja ja myyntipäällikkö. Opinnäytetyöni toimintaympäristönä oli Aspa-koti Sillansuussa tehtävä muutosjohtamiseen liittyvä työ. Suunnitteluvaiheessa keväällä 2022 alkoi

opinnäytetyöni suunnitelman kirjoittaminen. Suunnitelmaan sisällytin teoriaa organisaatioissa tapahtuvasta muutoksesta, muutosjohtamisesta ja kuvasin muutosprosessia kuvaavia malleja. Lisäksi kuvasin aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, avasin valitsemiani osallistavia menetelmiä ja muita tiedonhankinnan menetelmiä sekä muodostin aikataulun, johon kirjasin prosessin eri vaiheet.

Aloitus- ja suunnitteluvaihetta seuraa konstruktivistisessä mallissa esivaihe, jossa täytin opinnäytetyötäni varten vaadittavat sopimukset ja aloitin osallistavien menetelmien suunnittelemisen. Esivaiheessa opinnäytetyön suunnitelma hyväksyttiin ja kerroin lyhyesti sen sisällöstä Aspa-koti Sillansuun työyhteisölle heidän viikkopalaverissaan. Lisäksi hahmottelin alustavia aikatauluja syksyä varten. Lopulliset aikataulut asiantuntijahaastatteluista ja learning cafen järjestämisestä sovittiin toimeksiantajan kanssa syksyllä.

Tiedontuotantoon ja osallistamiseen tarkoitettujen menetelmien suunnittelu sisälsi asiantuntijahaastattelu kysymysten laatimisen ja teemojen ideoimisen learning cafe -menetelmään. Muutosjohtamisen toimintamallin muodostamisen prosessi alkoi toimeksiantajan toiveiden kartoittamisella ja tietoperustan kokoamisella. Toimeksiantaja toivoi tuotoksesta lyhyttä ja selkeää vaiheittaista mallia. Aloitin tietoperustan kokoamisen keräämällä tietoa muutosprosessista, muutosjohtamisesta ja erilaisista muutosjohtamisen malleista. Keräämäni tietoperustan pohjalta valitsin teemat learning cafe oppimiskahvilaan ja kysymykset asiantuntijahaastatteluun.

## **8.2 Työskentelyvaihe**

Käytännön toteutuksen vaiheessa eli työstövaiheessa toteutin tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmät. Valitsemiani menetelmät eli kaksi asiantuntijahaastattelua ja learning cafe ajoittuivat syys-lokakuun vaihteeseen. Muodostin kysymykset asiantuntijahaastatteluihin teoretiedon pohjalta kolmen teeman ympärille, jotka olivat muutosjohtaminen, muutosjohtamisen toimintamalli ja muutosjohtamisen kehittäminen (liite 1, liite 2). Teemojen ympärille muodostettujen kysymysten avulla pyrin lisäämään tietämystä muutosjohtamisesta ja sen kehittämisestä sekä toiveista muutosjohtamisen toimintamalliin liittyen. Asiantuntijahaastatteluista saatua tietoa hyödynsin toimintamallin kokoamisen tukena.

Haastattelujen tallennuksen toteutin nauhoittamalla ne ja tekemällä niiden aikana muistiinpanoja tietokoneelleni. Pyysin luvan haastateltavilta tallennusta varten. Tallennus mahdollisti sen, että sain kaiken tarvittavan materiaalin dokumentoitua.

Ensimmäisen asiantuntijahaastattelun järjestin Aspa-koti Sillansuun johtajalle ja vastaavalle ohjaajalle. Valitsin heidät asiantuntijahaastatteluun, koska johtajan ja vastaavan ohjaajan rooli ja asiantuntemus työyhteisöä koskevassa muutoksessa on ilmeinen. Haastattelusta selvisi, että työyhteisössä ei ole aiemmin käytetty toimintamallia muutosten läpiviemisessä. Vuosittaiseen toimintasuunnitelmaan on voinut kytkeytyä muutoksia tai kehittämistä, joita on seurattu suunnitelmaan kuuluvien seurantapisteidellä avulla. Haastattelusta ilmeni, että muutoksia valmistellessa kartoitetaan ensin muutoksen tarve. Valmisteluun kuuluu se, että työyhteisöä tiedotetaan muutoksesta ja siihen kuuluvista asioista. Tiedottaminen, viestintä ja muutoksen seuranta tapahtuu pääasiassa kasvokkain työkokouksissa, mutta lisäksi hyödynnetään Teams-sovellusta. Henkilökunnalta toivotaan ajatuksia ja mielipiteitä muutokseen liittyen. Muutosvastarinnan ilmeneemisessä on nähty myös positiivisia puolia, sillä se on mahdollistanut rakentavan tarttumisen muutokseen liittyneisiin kysymyksiin.

Haastateltavat tunnistivat aiemmista muutoksista kolme selkeää vaihetta. Nämä olivat muutoksen tarpeen arviointi, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen arviointi. Tavallisesti ensimmäisenä on perustettu työryhmä, joka lähtee viemään muutosta eteenpäin. Tärkeimmiksi asioiksi muutoksen johtamisessa nousivat aika, tarpeellisuuden arviointi ja osallistaminen. Henkilöstöä on motivoitu muutokseen kannustamalla ja palkitsemalla. Toimintamallin osalta johtaja ja vastaava ohjaaja toivoivat selkeää ja käytännönläheistä mallia, josta ilmenee muutosprosessin vaiheet tai askeleet.

Toisen asiantuntijahaastattelun järjestin Teams-sovelluksen välityksellä Aspa Palvelut Oy:n asiakkuusjohtajalle ja myyntipäällikölle. Haastattelusta ilmeni, että tulevista muutoksesta viestitään Aspa kodeille pääasiassa työyhteisö viestinnän alustan ja henkilöstölle järjestettävien henkilöstöinfojen kautta. Viestintäalustana käytetään Teams-sovellusta, joka mahdollistaa samalla molemminpuolisen viestinnän. Aspa-koteja motivoidaan ja kannustetaan muutokseen tiedon, koulutusten ja valmennusten avulla. Muutosten tai tavoitteiden saavuttamista

arvioidaan asiakas- ja henkilöstökyselyillä tai niitä arvioidaan talouden tai muiden erilaisten mittareiden avulla.

Haastattelusta selvisi, että muutosten johtamisessa ei ole käytetty aiemmin toimintamallia, mutta muutokset ovat perustuneet tavoitteelliseen toimintasuunnitelmaan. Aspa Palvelut Oy:n asiantuntijoiden näkökulmasta muutoksen johtamisen tärkeimmät asiat kytkeytyvät yhtiön strategiaan tavoitteisiin. Nämä ovat asiakkaiden osallisuus, hyvinvoiva henkilöstö ja kestävä talous. Samoin kuin aiemmassa asiantuntijahaastattelussa myös Aspa Palveluiden asiantuntijat näkivät tärkeänä, että toimintamalli olisi selkeä kokonaisuus ja sitä voitaisiin hyödyntää erilaisissa muutoksissa. Haastattelusta ilmeni, että Aspa-kodit ovat tuoneet muutosjohtamisen haasteiden osalta esille viestintään ja muutosvastarintaan liittyviä teemoja. Onnistuneissa muutosten läpivienneissä on puolestaan toteutunut muutoksen perustelu, kouluttaminen, osallistaminen, onnistunut viestintä ja ajoitus.

Työyhteisölle järjestettyyn learning cafe -menetelmään valitsin neljä teemaa, jotka valikoituivat muutosjohtamiseen liittyneen teorian pohjalta (liite 3). Jokaisesta teemasta varten valitsin yhden keskustelua herättävän kysymyksen, joka oli kirjoitettuna teeman lisäksi pöytiin sijoitettuihin paperiarkkeihin. Teemat olivat muutosjohtaminen, työntekijöiden muutostoimijuus, esimiesten tuki ja muutosjohtajuuden kehittäminen. Menetelmän toteuttamiseen varasin aikaa tunnin, josta jokaisen teeman kohdalla ryhmät työskentelivät noin 10 minuuttia.

Toteutin Learning cafen työyhteisössä järjestettävän työkokouksen yhteydessä, tavoittaakseni kaikki työyhteisön jäsenet. Learning cafe -menetelmään osallistui yhdeksästä työntekijästä seitsemän ja yksi harjoittelija. Rajasin johtajan ja vastaavan ohjaajan learning cafe -menetelmästä mahdollistaakseni työntekijöille tilaisuuden kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan ilman esimiehiä. Ennen learning cafen aloittamista, kertosin opinnäytetyöni aiheen ja alustin valitsemiani teemoja. Kävin lyhyesti läpi, mitä muutosjohtamisella ja muutostoimijuudella tarkoitetaan sekä millaisia vaiheita muutoksesta on yleensä tunnistettavissa. Lisäksi kerroin learning cafe -menetelmän työskentelyn tarkoituksen ja jaoin työntekijät satunnaisiin ryhmiin. Sovelsin learning cafe -menetelmää siten, että ryhmässä ei ollut varsinaista puheenjohtajaa tai kirjuria, vaan koko ryhmä liikkui jokaisen pöydän ja teeman läpi. Menetelmän käyttäminen sovelletusti mahdollisti

sen, että jokainen työntekijä pääsi kertomaan näkemyksensä jokaisesta teemasta. Lopuksi kokoonnuimme yhteen, jossa jokainen teema ja siitä syntynyt materiaali käytiin yhdessä keskustellen läpi. Kirjoitin keskustelun aikana lyhyesti muistiinpanoja.

Työntekijöiden mukaan olennaisinta muutoksen johtamisessa on ollut ennakointi ja perustelut muutokselle. Lisäksi rehellisyys, työntekijöiden kuuleminen ja viestinnän selkeys on koettu tärkeäksi. Työntekijöiden muutostoimijuutta kartoitettiin learning cafessa kolmen muutoksen vaiheen kautta. Nämä olivat muutoksen suunnittelu ja valmistelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen ja uudelleenarviointi. Muutoksen suunnittelussa työntekijät näkivät olennaisena mahdollisuuden saada selvittää kaikki olennainen tulevasta muutoksesta. Lisäksi tuotiin esille näkökulma siitä, että muutoksen tarve lähtisi työntekijöiden ehdotuksesta. Muutoksen toteuttamisen vaiheessa työntekijät näkivät tärkeänä suunnittelun jatkuvuuden niin, ettei suunnittelutyö loppuisi tai jäisi kesken. Muutoksen vakiinnuttamisen ja uudelleenarvioinnin osalta työntekijät halusivat olla mukana muutoksessa niin, että heidän mielipiteensä ja kokemuksensa muutoksen toimivuudesta työn arjessa huomioitaisiin. Lisäksi mainittiin asiakaspalautteen kerääminen ja huomioiminen mikäli muutos koskee asiakkaita.

Esimiesten tuen ja kannustuksen osalta työntekijät toivoivat ymmärrettävää viestintää ja ohjeistusta sekä muutoksen jatkumon selkiyttämistä. Lisäksi teemaan liittyen esille nousi toive palautteen antamisesta ja saamisesta muutoksen aikana. Esimiehiltä toivottiin myös riittävän ajan varaamista työntekijöiden oppimiselle, sopeutumiselle ja koulutukselle. Kannustava palkitseminen muutoksesta aiheutuvista lisätehtävistä koettiin tärkeänä. Muutosjohtajuuden kehittämiseen työntekijät nostivat erityisesti viestintään ja muutoksen tarpeellisuuteen liittyviä näkökulmia. Viestinnän ja ohjeistuksen osalta toivottiin selkeyttä ja yhteinäisyyttä sekä keskeneräisten asioiden viestimisen välttämistä. Muutoksen tarpeellisuuden osalta työntekijät pohtivat toimivien systeemien muuttamista ja sitä, onko kaikkiin kehittämisiin tai muutoksiin välttämätöntä lähteä mukaan. Viestintä nousi teemana esille yhteensä kolmesta learning cafen kysymyksestä. Työntekijät toivoivat, että viestiminen tapahtuisi yhden kanavan kautta, jolloin tieto olisi helposti löydettävissä ja tavoitaisi myös mahdolliset poissaolijat.

Tiedontuotannon ja osallistamisen menetelmien toteutuksen jälkeen aloitin muutosjohtamisen toimintamallin suunnittelemisen. Asiantuntijahaastatteluista saamani tietoja muutosjohtamiseen liittyen peilasin teoreettiseen viitekehyyseen valitsemiini muutosjohtamisen malleihin. Aloitin samalla toimintamalliin tulevien muutoksen vaiheiden hahmottelemisen. Learning cafen tulosten osalta keskityin työntekijöiden kokemusten ja ideoiden paikantamiseen.

### **8.3 Tarkistus- ja viimeistelyvaihe**

Tarkistus- ja viimeistelyvaiheessa arvioin syntyneitä tuotosta toimeksiantajalta saadun palautteen pohjalta sekä reflektion keinoin. Reflektointi on ollut olennainen osa opinnäytetyönprosessiani ja kytkeytynyt kaikkiin vaiheisiin. Yhtenä reflektoinnin keinona hyödynsin opinnäytetyöpäiväkirjaa. Opinnäytetyöpäiväkirjaan keräsin kaikki dokumentit, materiaalit, muistiinpanot ja sähköpostikeskustelut, joita tarvitsin ja käytin prosessin aikana. Muistiinpanojen lisäksi kirjasin päiväkirjaan ideoita, ajatuksia ja hahmotelmia toimintamallista. Päiväkirjan avulla palasin opinnäytetyön prosessin eri vaiheisiin ja seurasin työni edistymistä. Hyödynsin sekä paperille että tietokoneelle kirjoitettuja muistiinpanoja, koska tämä helpotti esimerkiksi sähköpostikeskustelujen ja muiden sähköisessä muodossa olleiden tekstien siirtämistä. Lisäksi asiantuntijahaastatteluissa muistiinpanojen kirjoittaminen suoraan tietokoneelle oli sujuvampaa. Opinnäytetyöpäiväkirjan lisäksi reflektio toteutui käytännössä keskusteluina ja ajatusten vaihtona toimeksiantajan ja opinnäytetyötä ohjaavan opettajan kanssa.

Tarkistus- ja viimeistelyvaiheeseen kuului tuotoksen viimeistelyn lisäksi opinnäytetyönraportoinnin viimeistely. Tämä piti sisällään kieliasun tarkistamista ja kokonaisuuden viimeistelyä. Lisäksi vaiheeseen kuului liitetiedostojen ja muutosjohtamisen toimintamallin liittäminen osaksi raporttia.

## 9 Tuotoksena muutosjohtamisen toimintamalli

### 9.1 Muutosjohtamisen toimintamalli

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi toimintamalli toimeksiantajan käyttöön muutosjohtamisen tueksi (liite 5). Lopullisessa tuotoksessa huomioitiin Aspa-koti Sil-lansuussa toteutettujen tiedonhankinnan ja osallistavien menetelmien tuottama tieto. Lisäksi toimintamalliin sisällytettiin Aspa Palveluiden asiantuntijoiden näkemyksiä. Toimeksiantaja toivoi tuotoksesta lyhyttä ja selkeää, yksisivuista mallia. Toteutin toimintamallin Canva-verkkotyökalulla. Toimintamalli toimii niin sähköisenä kuin tulostettunakin versiona.

Toimintamallin muodostamisen prosessi alkoi tietoperustan kokoamisella. Keräsin tietoperustaan kuvauksia erilaisista muutosjohtamisen malleista, muutokseen liittyvistä ilmiöistä ja toimintavoista. Erilaisia muutosjohtamista kuvaavia toiminta- ja prosessimalleja oli useita. Valitsin niistä opinnäytetyöhöni sellaiset, joista oli selkeästi tunnistettavissa muutokseen kuuluvat vaiheet ja niiden sisällöt. Nostin tietoperustaan myös muutosta yksilötasolla kuvaavan mallin, lisätäkseni ymmärrystäni henkilöstön yksilöllisistä muutospoluista. Muutosjohtamisen mallien lisäksi sisällytin tietoperustaan työhyvinvointiin, tunteisiin, viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää materiaalia.

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt toimintamalli perustuu Kotterin ja Jupon vaiheittaisiin kuvauksiin muutoksen johtamisesta ja muutoksen vaiheista. Kotterin ja Jupon muutosjohtamisen malleissa muutosta kuvataan useiden eri vaiheiden kautta. Kotterin mallissa on kahdeksan muutoksen vaihetta, kun taas Jupon mallissa muutos kulkee kymmenen eri vaiheen läpi. Toimintamallia rakentaessa yhdistin Kotterin ja Jupon mallissa olleita vaiheita isompiin kategorioihin niin, että sain kolme selkeää muutoksen vaihetta. Nämä olivat muutoksen suunnittelu ja valmistelu, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen ja uudelleenarviointi. Lisäksi jaottelu perustui toimeksiantajan näkemykseen muutoksen vaiheiden kolmijaosta.

Toimintamallin ensimmäiseen vaiheeseen, muutoksen suunnitteluun, sisällytin muutosviestinnän, työryhmän perustamisen sekä muutoksen tarpeellisuuden ja

välttämättömyyden perustelemisen. Muutoshankkeiden parissa työskentelevän tiimin jäsenten välillä tulisi vallita luottamus. Heillä tulee olla myös yhteinen tavoite. (Kotter 1996, 45.) Viestinnän osalta olennaista muutoksen suunnitteluvaiheessa on pyrkimys harkitsevuuteen ja ajoitukseen sekä selkeyteen ja rehellisyyteen. Kotterin (1996, 77) mukaan toimivaa viestintää luonnehtii rajaus, yksinkertaisuus, suoruus sekä ammattislangin välttäminen. Viestimiseen suositellaan käytettäväksi useita foorumeita, kuten kokouksia, muistioita sekä virallista ja epävirallista vuorovaikutusta (Kotter 1996, 76). Henkilöstö toivoi kasvokkain tapahtuvan viestimisen lisäksi yhtä kanavaa muutospuheelle, jotta muutokseen liittyvät viestit eivät katoa muun viestinnän sekaan.

Toimintamallin toiseen vaiheeseen, muutoksen toteuttamiseen, sisällytin muutosviestinnän, koulutusten ja valmennusten järjestämisen sekä valvonnan ja seurannan. Tarvittavien koulutusten ja valmennusten järjestämisen tarkoituksena on motivoida ja auttaa muutokseen tarvittavien tietojen ja taitojen saavuttamisessa. Myös esimerkillä on olennainen rooli ja johto voi esimerkillään sitouttaa henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen (Juppo 2005, 113). Kotter (1996, 76) näkee esimerkillä johtamisen olennaisena myös muutosviestinnässä, sillä muutoksen avainhenkilöiden toimiminen vision mukaisesti luo pohjaa myös muulle viestinnälle. Muutoksen toteuttamisen vaiheessa valvonnan ja seurannan avulla voidaan kontrolloida ja seurata muutoksen toteuttamista ja toteutumista. Tämä mahdollistaa lisäksi toimien uudelleen suuntaamisen tarvittaessa. (Juppo 2005, 113.)

Toimintamallin viimeiseen vaiheeseen, muutoksen vakiinnuttamiseen ja uudelleenarvioitiin, sisällytin arvioinnin, muutoksen juurruttamisen työyhteisön kulttuuriin, palkitsemisen, muutosviestinnän ja muutosprosessin päättämisen. Juppon (2005, 113) mukaan uudelleenarvioinnin vaiheeseen kuuluu tavoitteiden saavuttamisen arviointi, onnistuneesta muutoksesta palkitseminen ja palautteen antaminen. Sisällytin malliin lisäksi arvioinnin asiakas-, henkilöstö- tai mielipidekyselyiden avulla. Myös talouden ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi on yksi keino tarkastella muutosta. Viestinnän osalta muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa olennaisena nähdään nykytilasta tiedottaminen verkostoille ja muille ulkopuolisille tahoille (Juppo 2005, 113).

## 9.2 Muutosjohtamisen toimintamallin arviointi

Palautteen antamiseen osallistin Aspa-koti Sillansuun johtajan ja vastaavan ohjaajan, koska heitä voi pitää tulevina toimintamallin käyttäjinä. Lähetin heille sähköpostitse muutosjohtamisen toimintamallin ensimmäisen version ja liitteeksi arviointilomakkeen (liite 4). Koska toimintamallia ei ollut mahdollista testata käytännössä näin lyhyellä ajalla, arviointilomakkeen tarkoituksena oli saada Aspa-koti Sillansuun johtajalta ja vastaavalta ohjaajalta kommentteja toimintamallin sisältöön ja ulkoasuun sekä toimivuuden arviointiin liittyen.

Arviointilomakkeista selvisi, että Aspa-koti Sillansuun johtaja ja vastaava ohjaaja pitivät muutosjohtamisen toimintamallin ensimmäistä versiota selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Myös toimintamallin ulkoasu oli koettu selkeäksi. Ulkoasun osalta kuitenkin pohdittiin muutosjohtamisen toimintamallin kuvaamista kaaviona tai kuviona. Kehittämistä nähtiin toimintamallin toteuttamisvaiheessa arvioinnin lisäämisen osalta ja vakiinnuttamisvaiheeseen kaivattiin enemmän muutoksen juurruttamisen keinoja.

Arviointikeskustelua kävimme Aspa-koti Sillansuun johtajan kanssa kaksi kertaa. Ensimmäinen arviointikeskustelu järjestettiin kasvokkain ja siinä käsiteltiin arviointilomakkeiden vastauksia ja muutosjohtamisen toimintamallin ensimmäisen version sisältöä. Ensimmäisen arviointikeskustelun ja arviointilomakkeiden vastauksien perusteella tein pieniä muokkauksia muutosjohtamisen toimintamalliin ja sen sisältöön. Toinen arviointikeskustelu käytiin tämän jälkeen Teams-sovelluksen välityksellä Aspa-koti Sillansuun johtajan kanssa. Toisessa arviointikeskustelussa esittelin muutosjohtamisen toimintamalliin tekemiäni muutoksia ja tarkennuksia, ja pyysin viimeisiä kommentteja tuotoksesta. Toimintamalli todettiin viimeisessä arviointikeskustelussa valmiiksi.

## 10 Pohdinta

### 10.1 Johtopäätökset

Organisaation muutoksista kertyvistä kokemuksista tulisi ottaa oppi ja tieto talteen tulevia muutoksia varten. Tieto vaadittavista toimenpiteistä ja huomioitavaista asioista muutoksen keskellä ei kuitenkaan yksinään riitä. Lisäksi tarvitaan viisautta siihen, miten kaikki toteutetaan. Näin ollen tarvitaan vastauksia kysymyksiin siitä, miten sovimme muutossuunnitelman laadinnasta tai miten saamme henkilöstön mukaan muutokseen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 115.) Toeuttamiseen tarvitaan puolestaan ihmisten johtamista, oikeanlaista asennetta, kykyä ja rohkeutta muuttua. Muutosjohtajien herkkyyttä havaita muutoksen tarpeet ja kehittymisen mahdollisuudet voisi pitää organisaation menestyksen kannalta olennaisena.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää työyhteisön valmiuksia muutokseen Aspa-koti Sillansuussa muutosjohtamisen näkökulmasta. Tarkoituksen saavuttamista tavoittelin osallistamalla henkilöstöä näkemysten jakamiseen ja kehittämisen ideointiin. Koen onnistuneeni työyhteisön osallistamisessa. Tavoitin learning cafessa lähes koko työyhteisön ja ainoastaan kaksi työyhteisön jäsentä ei päässyt osallistumaan menetelmän toteutukseen. Osallistujista välittyi aito kiinnostus ja innostus muutosjohtamisesta keskustelemiseen ja sen kehittämisen ideointiin. Koen, että learning cafe oli hyvä valinta osallistamisen menetelmäksi, koska se mahdollisti työntekijöiden kokemusten jakamisen, yhteisen keskustelun ja ideoimisen. Jälkikäteen totesin, että olisin voinut varata pidemmän ajan menetelmän toteuttamiseen. Etenkin teemojen purkaminen ja yhteinen keskustelu veivät suunniteltua enemmän aikaa.

Aspa-koti Sillansuun johtajalle ja vastaavalle ohjaajalle järjestetyllä asiantuntija-haastattelulla tavoittelin tietämystä muutosjohtamisen sen hetkisestä tilasta yksikössä. Haastattelun avulla sain kattavan kuvan johtajan ja vastaavan ohjaajan näkemyksistä muutoksen vaiheisiin ja läpiviemiseen liittyen. Haastattelu vahvisti näkemystä muutoksen vaiheiden jakamisesta kolmeen selkeään kategoriaan. Aspa Palveluiden asiantuntijoille järjestetyllä asiantuntijahaastattelulla pyrin selvittämään, eroaako yksikön ja Aspa Palveluiden näkemykset

muutosjohtamisesta toisistaan ja millaisia yhtymäkohtia näkemyksistä on mahdollisesti löydettävissä. Myöhemmin totesin, että näkemysten erojen tai yhtäläisyyksien etsiminen ei ollut yksinkertaista, eikä näkemykset olleet täysin vertailtavissa. Tämän ajattelun johtuvan siitä, että muutoksia tarkastellaan eri tasoilta Aspa-kodeissa ja Aspa Palvelussa. Näkemykset muutosjohtamisesta ja toimintamallista olivat kuitenkin samansuuntaisia ja niistä oli löydettävissä yhtäläisyyksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli vahvistaa esimiesten kykyä ohjata työyhteisöä muutostilanteessa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvä muutosjohtamisen toimintamalli palvelee Aspa-koti Sillansuun esimiehiä muutostilanteissa ja muutosten läpivienneissä. Esimiehiltä saadun palautteen perusteella toimintamalli on koettu toimivaksi ja helposti työyhteisössä toteutettavaksi. Toimintamalli sisältää selkeän ja tiiviin kuvauksen muutoksen vaiheista ja muutoksen aikana huomiotavista asioista. Opinnäytetyön avulla toimeksiantaja saa lisäksi tietoa siitä, millaista muutosjohtamista työntekijät kaipaavat muutostilanteissa ja miten muutosjohtajuutta voitaisiin heidän näkökulmasta kehittää. Koen, että muutosjohtamisen mallien vaiheita yhdistämällä onnistuin selkeyttämään toimintamallia toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi. Toimintamallin taustateorioina toimi kaksi muutosjohtamisen mallia, joiden yhdistäminen mahdollisti muutoksen vaiheiden kriittistä pohtimista, vertailua ja yhdistämistä. Näin varmistin toimintamallin monipuolisuuden ja näkökulmien yhdistymisen.

Perinteisillä, yksisuuntaisilla ja virallisilla tiedotuskanavilla on muutoksessa edelleen olennainen roolinsa, mutta näiden rinnalle tarvitaan viestintämahdollisuuksia, jotka perustuvat dialogiin. Jo tieto vuorovaikutteisten tilaisuuksien mahdollisuudesta, alentaa uhkakuvien aikaansaamaa luottamuksen ja sitoutuneisuuden hajoamisriskiä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 113.) Viestintään ja viestimiseen liittyvät teemat nousivat selkeänä aihealueena esille työntekijöitä osallistavasta learning cafesta. Työntekijät toivoivat viestintään ja ohjeistukseen selkeyttä, ja näkivät viestinnän vahvistamisen yhtenä muutosjohtamisen kehittämisen kohteena. Yksi keino huomioida viestintä käytännössä osana muutosta, on kytkeä se osaksi muutoksen vaiheita. Tähän olen pyrkinyt myös muutosjohtamisen toimintamallissa, jossa olen lisäksi avannut viestinnän sisältöä eri vaiheissa. Etenkin kasvokkain toteutuvalla viestinnällä ja muutospuheella muutoksen suunnittelu- vaiheessa mahdollistetaan kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen lisäksi tilaisuus

johtaa muutosvastarintaa ja kasvattaa yhteistä asennetta ja valmiutta rohkeuden uudistua.

Ylikosken ja Ylikosken (2009, 100) mukaan muutoksessa tarvitaan työhyvinvoinnin laadun varmistamista. Työhyvinvoinnin teema kytkeytyy käytännössä kaikkiin muodostamani muutosjohtamisen toimintamallin vaiheisiin, mutta erityisesti se näkyy muutoksen toteuttamisen ja vakiinnuttamisen vaiheissa, joissa henkilöstön hyvinvointia voidaan katsoa lisäävän esimerkiksi esimiehen tai muutoksen johtajan antama tuki, muutoksesta palkitseminen ja henkilöstökyselyiden toteuttaminen. Ponteva (2010, 19) näkee, että hyvinvoinnin lisääminen edistää muutosinnon ilmenemistä. Vaikka muutoksen johtaminen nähdään tavallisesti esimiesten tehtävänä olen lisännyt toimintamalliin muutoksen toteuttamisvaiheessa esimiehen lisäksi maininnan muutoksen johtajasta, jolla voitaisiin tarkoittaa muutoksen läpiviemiseen valittua henkilöä kuten henkilöstön jäsentä.

Jotta muutosjohtamisen toimintamallin kokoaminen ja sen sisällön tuottaminen oli mahdollista, minun oli perehdyttävä erityisesti erilaisten muutosjohtamisen prosessimallien kuvauksiin. Lisäksi muiden muutoksessa huomioitavien asioiden nostaminen tietoperustaan auttoi ymmärtämään ilmiöitä muutoksen ympärillä. Teoreettiseen viitekehykseen nostamieni muutosjohtamisen mallien avulla lisäsin ymmärrystäni muutoksen kuuluvista vaiheista ja toimista. Muutosjohtamisen toimintamalliin valitut muutoksen vaiheet perustuvat kahteen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn muutosjohtamisen prosessikuvaukseen sekä tiedon tuotannon ja osallistamisen menetelmien saatuun materiaaliin. Toimintamallin rakentuminen on perustunut muutoksen vaiheiden soveltamiseen ja yhdistämiseen sekä muutoksessa huomioitavien tärkeiden asioiden listaamisen lisäksi kolmen eri näkökulman yhdistymiseen.

Muutosjohtamisen toimintamallia ei ollut mahdollista testata käytännön työssä näin lyhyellä ajalla. Toimintamallin arvioinnissa keskityttiin näin ollen sisällön ja ulkoasun arviointiin. Toimintamallin käytettävyyden tai toimivuuden arvioinnin pohtimista olisin voinut lisätä. Arviointiin osallistin Aspa-koti Sillansuun johtajan ja vastaavalta ohjaajan. Arviointilomakkeen tarkoituksena oli saada esimiesten näkemys toimintamallin ensimmäisestä versiosta ja selvittää, millaisia kehittämisen kohteita he mahdollisesti näkevät. Arviointikeskustelujen tarkoituksena oli puolestaan käydä ajatuksen vaihtoa lomakkeiden vastauksista ja toimintamalliin

tehdystä muutoksista. Koen, että arviointi perustui avoimuuteen ja rehellisyyteen ja keskustelujen avulla sain hyviä vinkkejä toimintamallin viimeistelyyn Aspa-koti Sillansuun johtajalta.

Selvää on, että sosiaali- ja terveysalan organisaatiota koskettavia muutoksia on luvassa myös tulevaisuudessa ja ne haastavat ennen kaikkea johtamisen osamista. Muutoksen suunnittelun, toteuttamisen ja vakiinnuttamisen tueksi on kuitenkin saatavilla keinoja, joilla voidaan varmistaa prosessin onnistumisen mahdollisuuksia.

## 10.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus kohdistuu tavallisesti tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnassa luotettavuudella tarkoitetaan käyttökelpoisuutta. Tärkeänä kehittämistoiminnassa nähdään syntyvän tiedon hyödyllisyys. Keskeinen osa reliabiliteettia eli luotettavuutta on toistettavuus. Sosiaalisten prosessien toistettavuutta kehittämistoiminnassa voidaan kuitenkin pitää problemaattisena. Esimerkiksi täysin samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaaminen uudella ryhmällä ei ole itsestään selvyys. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123.) Osallistamisen menetelmillä tavoitettu tieto perustuu vain Aspa-koti Sillansuun työyhteisön kokemuksiin ja näkemyksiin opinnäytetyön aiheesta. Tämä tulee huomioida, mikäli tuotosta hyödynnetään toisissa Aspa-kodeissa erilaisten muutosten tukena.

Toimijoiden sitoutuminen nähdään tärkeänä näkökulmana kehittämistoiminnan luotettavuutta arvioitaessa. Toimijoiden sitoutuminen vaikuttaa keskeisesti aineistojen, metodien ja tuotosten luotettavuuteen. Jos toimijat eivät osallistu kaikkiin prosessin vaiheisiin, virhemahdollisuuden todennäköisyys kasvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Olen työstänyt opinnäytetyöprosessiani aiemmin tehdyn aikatauluni mukaisesti. Prosessiin sitoutuminen näkyy työn etenemisenä suunnitelmien mukaisesti. Toimeksiantaja on ollut toimijana aktiivisesti prosessissa mukana ja yhteistyö on ollut onnistunutta. Säännöllisen yhteydenpidon ja toimeksiantajan näkemysten kuulemisen avulla olen pyrkinyt luotettavuuteen ja avoimuuteen prosessin aikana. Opinnäytetyön suunnitelma on ollut henkilöstön toimistossa tulostettuna, jotta työyhteisön jäsenet ovat voineet perehtyä

siihen halutessaan. Lisäksi olen kertonut opinnäytetyöprosessin etenemisestä ja siihen liittyvistä aikatauluista henkilöstölle heidän työkokouksissaan.

Luotettavuuteen voidaan katsoa liittyvän myös lopullisen tuotoksen arviointi. Käyttökelpoisuudella kehittämistulosten kannalta tarkoitetaan prosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. Kehittämistoiminta saa merkityksensä siitä, että sen seurauksena syntyy jotakin käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 125, 159.) Hyödynsin kahta eri arviointimenetelmää saadakseni tulevilta toimintamallin hyödyntäjiltä palautetta valmiista tuotoksesta. Luotettavuuteen liittyvän käyttökelpoisuuden näkökulman toteutumista tukee se, että prosessissa on kuunneltu ja osallistettu työyhteisön jäseniä ja asiantuntijoita.

Myös eettiset kysymykset tulee ottaa huomioon tieteellistä tutkimusta tehdessä. Tutkijalta odotetaan tutkimuseettisten periaatteiden tuntemista ja niiden mukaan toimimista. Jo tutkimusaiheen valintaa pidetään eettisenä ratkaisuna ja silloin voidaan esimerkiksi kysyä, kenen ehdoilla tutkimusaiheen valintaan ollaan päädytty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23-24.) Opinnäytetyön aihe perustuu toimeksiantajan tarpeeseen muutosjohtamisen toimintamallista ja kirjoittajan kiinnostukseen aiheeseen liittyen. Aiheen ideointia on käyty yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Lisäksi aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen.

Eettisesti hyväksyttävän tieteellisen tutkimuksen tulokset ovat uskottavia vain, jos tutkimus suoritetaan hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla. Hyvään tieteellisen käytäntöön kuuluu useita erilaisia lähtökohtia. Tutkimuksessa tulee ensinnäkin noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja. Lisäksi tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Tutkimuseettisten periaatteiden mukaan tutkijoilta odotetaan toisten tutkijoiden työn ja saavutusten kunnioittamista sekä julkaisuihin viittaamista asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa tulee noudattaa tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Opinnäytetyön raporttia kirjoittaessa olen pyrkinyt

huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Olen tarkastellut kriittisesti valitsemiani lähteitä ja huolehtinut asianmukaisesta lähdemerkinnästä. Raportissa olen avannut opinnäytetyöprosessin kaikki vaiheet ja kertonut työn etenemisestä ja toimintamallin rakentumisesta. Myös tutkimuslupien hankinta kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Toimeksiantosopimuksen olen tehnyt keväällä opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja tutkimuslupahakemus täytettiin syksyllä ennen opinnäytetyön toteutusta.

Dokumentoinnissa olen hyödyntänyt opinnäytetyöpäiväkirjaa. Opinnäytetyöpäiväkirja oli etenkin opinnäytetyöprosessin alussa äärimmäisen tärkeä työkalu. Opinnäytetyön aihetta muokattiin ja rajattiin suunnitteluvaiheessa useaan kertaan, ja aiheen täsmentämisen ja rajaamisen kannalta omat muistiinpanot olivat olennaisessa roolissa.

### **10.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opinnäytetyötä voidaan pitää niin ammatillisen kuin persoonallisenkin kasvun välineenä. Opinnäytetyön kautta kirjoittaja kertoo lukijalle omasta ammatillisesta osaamisestaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.) Koen tärkeäksi, että opinnäytetyön aihe oli työelämälähtöinen ja perustui konkreettisen, käyttöön tulevan välineen luomiseen. Toimeksiantajan osallistaminen ideointiin, arviointiin ja tiedon tuotantoon vahvistaa ajatusta siitä, että lopullinen tuotos vastaisi mahdollisimman hyvin heidän toiveita ja odotuksia. Prosessin edetessä ja toimintamallin rakentamisessa on lisäksi kuultu toimeksiantajan näkemyksiä.

Opinnäytetyön aiheen valinta haastoi poistumaan turvallisten ja tuttujen sosiaalialan aiheiden ympäriltä. Sosionomiopintojen aikana sosiaali- ja terveysalan johtamiseen liittyviä käytänteitä on käsitelty yhdellä kurssilla. Opinnäytetyöprosessin ja valitsemäni aiheen kannalta oli tärkeää, että käytin riittävästi aikaa muutosjohtamisen teemaan perehtymiseen. Tietoperustaan ja teorioihin perehtyminen edesauttoi tunnistamaan muutokseen yleisesti liittyviä ilmiöitä ja ymmärtämään työntekijöiden kokemusta muutoksesta. Lisäksi oma kiinnostus sosiaalialan johtamiskäytäntöjä ja yrittäjyystoimintaa kohtaan tuki tiedonhankintaa.

Yleistä tietoa muutosjohtamisesta ja siihen liittyvistä käytänteistä löytyi runsaasti, mutta haasteelliseksi koin erityisesti sosiaalialan muutosjohtamista käsittelevän teorian löytämisen. Tietoperustan kokoaminen vaati erityisesti rajaamisen harjoittelua, sillä muutosjohtamiseen kytkeytyviä ilmiöitä ja näkökulmia oli tarjolla runsaasti. Koen, että laaja kiinnostus aihetta kohtaan haastoi rajamista opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, sillä huomasi kasaavani tietoa kaikesta aiheeseen liittyvästä. Opinnäytetyöpäiväkirja toimi ajatusten selkeyttäjänä tilanteissa, joissa teoreettinen viitekehys tuntui laajentuvan.

Opinnäytetyöprosessi on vaatinut nöyrää itsepohdiskelua niin omista vahvuuksista kuin kehittämisen kohteistakin. Merkityksellisimpinä oppimiskokemuksina nostaisin aikataulutuksen ja joustavuuden kehittymisen sekä kehittämistoiminnan käytänteiden oppimisen. Kokemus työyhteisön osallistamisesta tiedontuotantoon kasvatti rohkeutta ja varmuutta toimia kehittämistoiminnan vetäjänä. Työntekijöiden, esimiesten ja asiantuntijoiden näkemysten kuuleminen on opettanut minulle eri näkökulmien rikkaudesta. Muutoksen johtamiseen liittyvien uusien asioiden oppimisen olen kokenut opinnäytetyöprosessin aikana erityisen innostavana ja opinnäytetyön aihe on vahvistanut ajatusta jatko-opinnoista. Uskon, että muutosjohtamiseen liittyvästä tieto-osaamisesta voi olla minulle hyötyä tulevaisuuden työkentällä myös työntekijän roolissa, sillä muutosten kohtaaminen vastaisuudessa on todennäköistä.

#### **10.4 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysmahdollisuudet**

Opinnäytetyön tuotoksena syntynyt muutosjohtamisen toimintamalli on kehitetty toimeksiantajan tarpeeseen saada muutosten läpiviemiseksi työväline, joka toimii esimiesten tukena tilanteissa, joissa työ muuttuu. Toimintamallista ilmenee muutoksen vaiheittainen eteneminen selkeiden askeleiden kautta. Toimintamallin kokoamiseen on osallistettu Aspa-koti Sillansuun johtaja, vastaava ohjaaja ja henkilöstö, jotta heidän toiveet ja tarpeet on voitu huomioida tuotoksessa. Lisäksi toimintamallissa on hyödynnetty Aspa Palveluiden asiantuntijoiden näkemyksiä.

Toimintamallia ei ole sidottu koskemaan jotakin tiettyä muutosta, vaan se kuvastaa muutosjohtamista yleisellä tasolla, jolloin sitä voidaan hyödyntää

erilaisten työyhteisöä koskettavien tulevien muutosten yhteydessä. Toimeksiantaja saa opinnäytetyön avulla lisäksi tietoa henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä muutoksen johtamiseen liittyen. Myös Aspa Palvelut saavat opinnäytetyön avulla informaatiota yksikön muutosjohtamisen tämän hetkisestä tilanteesta.

Myöhemmin olisi mielenkiintoista tutkia, onko toimintamallia käytetty muutosten läpiviennissä ja millaiseksi sen käyttö on koettu. Vaikka malli koottu vastaamaan erityisesti toimeksiantajan tarpeisiin, voisi toimintamallista hyötyä muutkin Aspa-kodit ympäri Suomea. Lisäksi mallia voidaan hyödyntää muissa yksityisissä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Jatkotutkimusideana olisi mielenkiintoista tutkia, onko muutosjohtamisen toimintamalli ollut käytössä muissakin Aspa-kodeissa muutoksen tukena ja miten toimintamallin hyödyntäminen on vaikuttanut muutosten läpiviemiseen.

## Lähteet

- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 372-392.
- Aspa-koti Sillansuu. 2020. Omavalvontasuunnitelma. 25.2.2021.
- Aspa. 2022a. Tietoa Aspasta. <https://www.aspa.fi/tietoa-aspasta/>. 18.10.2022.
- Aspa. 2022b. Aspa-koti Sillansuu. <https://www.aspa.fi/yhteystiedot/aspa-kodit/aspa-koti-sillansuu-joensuu/>. 27.2.2022.
- Erskine, P. 2013. ITIL ® and Organizational Change. United Kingdom: IT Governance Publishing. E-book Central. 10.5.2022.
- Hiatt, M. J. & Creasey, J. T. 2003 Change management: the people side of change. Colorado. USA. Prosci Research.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hyväri, S. 2016. Asumissosiaalinen työ arjen tukena ja osallisuuden vahvistajana. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Sosiaaliohjaus – lähtökohtia ja käytäntöjä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 115-128.
- Innokylä. 2022. Learning cafe eli oppimiskahvila. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>. 22.3.2022.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/05. Helsinki: Kunnallistieteellinen yhdistys. Doria julkaisuarkisto, 102-115. 14.6.2022.
- Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Julkisojohtaminen. Monografia. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7393/isbn\\_978-952-476-335-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7393/isbn_978-952-476-335-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.5.2022.
- Kallankari, S. 2019. Muutos ja muutosjohtaminen sote-palveluissa. Duodecim. Oppiportti. Itä-Suomen yliopiston e-aineisto. 25.4.2022.
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. Aikuiskasvatus, 34(3). 178-191. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/94098/52776>. 4.11.2022.
- Korhonen, S. 2014. ”Jatkuvaahan tää muutos on” – Lähiesimiesten muutosjohtamisen osaaminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85089/Korhonen\\_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85089/Korhonen_Sini.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 15.5.2022.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennot Tillmann, M. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20161397>. 8.3.2022.
- Leppänen, A. 2002. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. 36-44. Työterveyslaitos. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lindstén, M. & Mattila, P. 2013. Kohti uusia tuulia. Muutoksen johtamisen toimintamalli Riihikodille. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60835/Lindsten\\_Mari%20%20Mattila\\_Piritta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60835/Lindsten_Mari%20%20Mattila_Piritta.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 15.5.2022.

- Lönnqvist, J. 2015. Mielenterveys ja päihdepalvelut sote-integraation myllerryksessä. Teoksessa Partanen, A., Moring, J., Bergman, V., Karjalainen, J., Kesänen, M., Markkula, J., Marttunen, M., Mustalampi, S., Nordling, E., Partonen, T., Santalahti, P., Solin, P., Tuulos, T. & Wuorio, S. (toim.) Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009-2015. Miten tästä eteenpäin? Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print Oy. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129592/URN\\_ISBN\\_978-952-302-538-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129592/URN_ISBN_978-952-302-538-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 12.3.2022.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- MSG. Management Study Guide. 2022. Kurt Lewin's Change Management Model: The Plannes Approach to Organizational Change. <https://www.managementstudyguide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>. 10.5.2022.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. 2019. Sosiaalipedagogiikka. Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa. Helsinki: Gaudeamus Oy. Ellibs-kokoelma. 13.4.2022.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131753/Organisaatiomuutos%20ty%c3%b6ntekij%c3%a4n%20n%c3%a4k%c3%b6kulmasta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 24.4.2022.
- Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2016. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, A., Lähtinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy. E-kirja. 12.3.2022.
- Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Oy, 7-22.
- Rautiainen, P., Taskinen, H. & Rissanen, S. 2020. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen – virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 15-46.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2018. Sosiaali ja terveydenhuolto johtamis-ympäristönä. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 15-37.
- Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2009. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet & vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>. 26.2.2022.
- Salonen, K. 2012. Kehittämistoiminnan konstruktivistinen malli. Teoksessa Hautala, T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. 22-31. Tampere: Juvenes Print Oy. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>. 12.3.2022.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Tampere: Juvenes Print Oy. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. 12.3.2022.

- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinon, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulussa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print Oy. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>. 12.3.2022.
- Sayed, T. 2016. Sosiaaliohjaus mielenterveystyössä. Teoksessa Helminen, J. (toim.) Sosiaaliohjaus – lähtökohtia ja käytäntöjä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy, 129-143.
- Siun sote. 2022. Sosiaalisen asumisen palveluiden kilpailutus käynnistyi. <https://www.epressi.com/tiedotteet/terveys/sosiaalisen-asumisen-palveluiden-kilpailutus-kaynnistyi.html>. 27.2.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taskinen, H. 2018. Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 147-166.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). 16.4.2022.
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>. 9.4.2022.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.

Asiantuntijahaastattelu 1  
Aspa-koti Sillansuu  
28.9.2022

### Muutosjohtaminen

- Miten muutoksia johdetaan Aspa-koti Sillansuussa?
- Miten muutoksia valmistellaan Aspa-koti Sillansuussa?
- Miten muutoksia suunnitellaan Aspa-koti Sillansuussa?
- Osallistetaanko tai valtuutetaanko muutoksissa työntekijöitä? Miten?
- Miten muutoksesta viestitään?
- Miten työyhteisöä motivoidaan ja kannustetaan muutokseen?
- Miten muutoksen toteuttamista ja toteutumista seurataan?
- Miten muutosten tai tavoitteiden saavuttamista arvioidaan?
- Onko muutoksen johtamisessa käytetty aikaisemmin toimintamalleja tai -suunnitelmia? Millaisia?

### Toimintamalli muutosjohtamiseen

- Millaisesta muutosjohtamisen toimintamallista Aspa-koti Sillansuu hyötyisi?
- Mitkä ovat tärkeimmät asiat muutosjohtamisen mallissa?
- Millaisia vaiheita on ollut tunnistettavissa aikaisemmissa muutoksissa?

### Muutosjohtamisen kehittäminen

- Mitä kehitettävää muutosjohtamisessa on?
- Mikä on ollut haasteellista muutosjohtamisessa?
- Mikä on onnistunut muutosjohtamisessa?

## Asiantuntijahaastattelu 2

Aspa Palvelut Oy

7.10.2022

### Muutosjohtaminen

- Miten Aspa-koteja koskevia muutoksia valmistellaan ja suunnitellaan Aspa Palvelut Oy:n toimesta?
- Miten muutoksesta viestitään?
- Miten Aspa-koteja osallistetaan tai valtuutetaan muutoksessa?
- Miten Aspa-koteja motivoidaan ja kannustetaan muutokseen?
- Miten muutoksen toteuttamista ja toteutumista seurataan?
- Miten muutoksen tai tavoitteiden saavuttamista arvioidaan?

### Toimintamalli muutosjohtamiseen

- Onko muutosten johtamisessa käytetty aikaisemmin toimintamalleja tai suunnitelmia?
- Mitkä ovat tärkeimpiä asioita muutoksen johtamisessa Aspa Palvelut Oy:n näkökulmasta?
- Millaisesta muutosjohtamisen toimintamallista Aspa-kodit voisivat hyötyä?

### Muutosjohtamisen kehittäminen

- Ovatko Aspa-kodit tuoneet esille muutosjohtamisen haasteita? Millaisia?
- Miten mahdolliset esiintuodut haasteet käsitellään?
- Millaisia kehittämisen kohteita muutoksen johtamisesta on noussut?
- Millaisia onnistumisen kokemuksia muutosjohtamisesta on tuotu esille Aspa-kotien toimesta?
- Miten onnistunut muutoksen johtaminen huomioidaan?

Learning cafe  
Aspa-koti Sillansuu

## Muutosjohtaminen työyhteisössä.

Mikä on ollut kokemuksesi mukaan  
Olellaisinta muutoksen johtamisessa?

- ennakkointi, työyhteisön kannalta  
miehity asioita, aina pyritty näkemään  
positiivinen puoli muutoksessa
- Perusteet muutokselle esim. raha.  
on helpompi sopeutua muutokseen  
kun tietää syy, vaihtoe muutos  
ei olisi taan positiivinen.
- Rehellisyys <sup>mielipiteiden</sup>
- Työntekijöiden aito kuunteleminen
- viestinnän ja informaation selkeys

Learning cafe  
Aspa-koti Sillansuu

# Muutostoimijuus.

## Miten haluaisit olla mukana muutoksen eri vaiheissa?

1. Muutoksen suunnittelu ja valmistelu
2. Muutoksen toteuttaminen
3. Muutoksen valvonta ja uudelle arviointi

1. \*
- \* Halu halutaan muutoksen tulos "kattilla" eli malle, josta tehdään sitä konkreettista työtä
  - + saada ja selittää kaikki mahdollinen tieto tulevasta muutoksesta
  - työntekijän ääni ja kokemus kuuluu mm. päätöksentekoon työhön vaikuttaminen

2. \*
- \* Suunnitellussa jaksossa, suunnitelmi ei lopu kukaan ja työntekijät olivat koko ajan mukana
  - + motivaation ylläpito myös toteutusvaiheessa!
  - tehde sovitut asiat

3. \*
- \* Jos muutos ei ole toimiva, vatai palata entiseen tai tehdä lisää muutoksia.
  - + työntekijöiden mielipiteen huomioon ottaminen, mikä toimii ja mikä ei → muutosten tekeminen
  - + jos muutos liittyy asiakkaisiin, asiakaspalautteen kysyminen & huomioon ottaminen

Learning cafe  
Aspa-koti Sillansuu

## Esimiesten tuki.

Millaista tukea ja kannustusta toivoisit saavasi muutoksen eri vaiheissa?

- selkeä viestintä ja ohjeistus + ymmärrettävyys
- palautteen antaminen puolia ja toisin
- jatkuva tuki pitkin muutosta
- tarittavat kehitysideat
- jatkumon selkeyttäminen / ymmärtäminen; miksi, mitkä, kuinka kauan
- riittävästi aikaa oppia ja sopeutua muutokseen
  - riittävä koulutus
- kannustava palkitseminen lisotehtävistä (raha!)
- ei luoda kauhuskenarioita
- raja, mitä asioita lähdeittäisiin kehittää. mää ja mistä pysytään pois

Learning cafe  
Aspa-koti Sillansuu

## Muutosjohtajuuden kehittäminen.

Mitä muutosjohtajuuden osalta voitaisiin kehittää?

- viestinnän ja ohjeistamisen selkeyttäminen
  - voiko ikinä olla tarpeeksi selkeää?
- ♥ • ei hajanaista viestintää! Just!
- tehdyt muutokset/kehittämiset → !!! Just tää näiden jatkumina/pyynninä, ei häviä ilmaan
- onko lähdettävä mukaan "kaikeiin" muutoksiin/kehittämissiin !!! Just tää!
- ♥ ei viestittä keskenkäisiä asioita, vaan valta "valmis"-faktatieto (tässä vaiheessa voisi omia asioita tulla esille)
- Miksi toimivan systeemiä pitää lähteä muuttamaan? Antaa muutoksen tapahtua konkreettisesti/spontaanisesti.
- Asyassa puuttava paljon henkilökeskeisyydestä, monesti silti muutoksissa ei ajatella silti henk. keskeisyyttä

## Toimintamallin arviointilomake

1. Mikä toimintamallissa on onnistunutta ja toimivaa?
2. Mitä toimintamallissa olisi hyvä muokata?
3. Mitä toimintamalliin olisi hyvä lisätä?
4. Mitä kommentteja toimintamallin ulkoasu herättää?
5. Muita kommentteja tai ajatuksia:

## Muutosjohtamisen toimintamalli

**Muutosjohtamisen toimintamalli****Muutoksen suunnittelu**

- Muutoksen tarpeellisuuden ja välttämättömyyden perusteleminen
- Työryhmän perustaminen
  - osallistaminen ja valtuuttaminen
  - yhteinen luottamus ja tavoite
  - vision ja strategian laatiminen
- Muutosviestintä
  - muutosvisiosta viestiminen
  - kasvokkain + yhdessä muutoskanavassa
  - viestinnän ajoitus, harkinta, selkeys ja rehellisyys
  - muutospuhe: miten voimme yhdessä tunnistaa kehittämisen tarpeet. Yhteinen asenne ja valmius rohkeuteen uudistua.

**Muutoksen toteuttaminen**

- Tarvittavat koulutukset ja valmennukset
  - motivointi
  - esimies tai muutoksen johtaja henkilöstön tukena
  - esimerkillä johtaminen
- Valvonta ja seuranta
  - kontrolloidaan ja seurataan muutoksen toteuttamista ja toteutumista
  - uudelleen suunnataan tarvittaessa
  - lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
  - jatkumon selkiyttäminen: mitä, miksi, kuinka kauan?
- Muutosviestintä
  - avoin vuorovaikutus
  - mitä tarvitaan lisää muutoksen onnistumiseen?
  - viikottaiset työkokoukset

**Muutoksen vakiinnuttaminen ja uudelleenarviointi**

- Arviointi
  - asiakas-, henkilöstö- ja mielipidekyselyt
  - talouden arviointi
  - tavoitteiden saavuttamisen arviointi
- Muutoksen juurruttaminen työyhteisön kulttuuriin
  - uudet toimintatavat käyttöön
  - edistetään ja kannustetaan uusien käytäntöjen hyödyntämistä
  - mittarit
- Muutoksesta palkitseminen
- Muutosviestintä
  - tulosten tiedottaminen
  - nykytilasta viestiminen ja tiedottaminen verkostoille
- Muutosprosessin päättäminen

**ONNISTUNUT MUUTOS**