

MUUTOSJOHTAMINEN TYÖVALMENNUSÄÄTIÖSSÄ

Case Avitus

Tiia Rautiala-Rantanen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Rautiala-Rantanen, Tia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.4.2014
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MUUTOSJOHTAMINEN TYÖVALMENNUSÄÄTIÖSSÄ, CASE AVITUS		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Pesonen, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Työvalmennussäätiö Avitus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamista työvalmennussäätiössä ja miten muutosta voi johtaa henkilöstön myönteisiä muutostokemuksia hyödyntäen. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia myönteisiä muutostokemuksia työvalmennussäätiö Avituksen henkilöstöllä on ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet siihen, että muutos on koettu myönteiseksi.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelujen näkökulmana oli arvostava haastattelu (Appreciative Inquiry), jossa tunnustetaan organisaation vahvuuksia ja hyödynnetään niitä tulevan toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Teemahaastattelun teemat olivat: nykyinen työ, työhistorian paras muutostokemus ja Avituksen tulevaisuus. Teemahaastattelut tehtiin seitsemälle Avituksen organisaation jäsenelle, johtajalle, kolmelle esimiehelle ja kolmelle työntekijälle. Kerätty aineisto litteroitiin, ja litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysin tuloksena muodostui kolme erilaista näkökulmaa Avituksen muutokseen.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella Avituksen henkilöstö on työhönsä sitoutunutta ja halukas toteuttamaan muutoksia asiakaslähtöisesti. Henkilöstö haluaa olla luomassa uutta työ- ja toimintakulttuuria, jolloin muutoksiin on helpompi sitoutua. Huolen aiheet liittyivät siihen, että muutokset saattavat vaikuttaa asiakkaisiin negatiivisesti. Avoin vuorovaikutus ja keskustelu nähtiin keinoina vaikuttava yhteisten toimintatapojen syntymiseen. Laadukas ja tasalaatuinen toiminta uudessa muuttuvassa työympäristössä ja työyhteisössä nähtiin tärkeänä tavoitteena.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tuovat yhden näkökulman Avituksen muutoksen johtamiseen, sillä organisaation ulkopuolelta tuleva näkee erilaisia asioita kuin organisaatiossa työskentelevä. Avituksessa voidaan hyödyntää tuloksia oman muutosprosessin johtamisessa ja tulevan toiminnan suunnittelussa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Muutoksen johtaminen, muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, työyhteisötaidot		
Muut tiedot		



Author(s) Rautiala-Rantanen Tiia	Type of publication Master's Thesis	Date 7.4.2014
	Pages 83	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title CHANGE MANAGEMENT IN A WORK COACHING FOUNDATION CASE: AVITUS		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Pesonen, Sinikka		
Assigned by Work Coaching Foundation Avitus		
Abstract <p>The purpose of this Master's Thesis was to examine change management in a work coaching foundation and how the change can be managed by making use of the personnel's positive experiences of change. The study explored what kinds of positive experiences the personnel of Work Coaching Foundation Avitus have and what are the reasons for the positive experiences of the staff of change.</p> <p>The study used qualitative research methods, and a theme interview was chosen as the survey method. The perspective of the interviews was that of the Appreciative Inquiry, which makes it possible to recognise the organisation's strengths and utilise them in the planning and development of future operations. The themes of the interview were current work, the best change experience in the work history and the future of Avitus. The theme interviews were conducted with seven members of the Avitus organisation: the director, three superiors and three employees. The collected data was transcribed and then analysed through a data-driven content analysis. The result of the analysis includes three different perspectives of change at Avitus.</p> <p>The results of the study show that the personnel of Avitus is committed to their work and willing to implement changes in a customer-oriented way. The personnel wants to be involved in creating a new working and operational culture in order to make it easier to adapt to changes. The concerns were related to the fact that changes might have a negative impact on customers. Open interaction and discussion were seen as the methods to contribute to the emergence of common practises. High-quality and homogenous operations in the new changing work environment and work community were regarded as an important objective.</p> <p>The study resulted in one, additional perspective of change management at Avitus because the views of outsiders differ from those of the personnel. Avitus can make use of the results in the management of their own change process and when planning their future operations.</p>		
Keywords management of change, change management, organizational change, work community skill, organizational citizenship		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	MUUTOSTILANNE.....	5
2.1	Muutoksen tavoite.....	5
2.2	Organisaatiomuutos	6
2.3	Työssä viihtymisen vaikutus muutoksiin	7
2.4	Muutosprosessin vaiheet	9
2.5	Muutosstressi	15
3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	17
3.1	Muutosjohtamisen näkökulmia.....	18
3.2	Muutoksen ihmiskeskeinen johtaminen	22
3.3	Muutoksen epäonnistumisen syyt	27
3.4	Muutosvastarinta epäonnistumisen selittäjänä.....	29
3.5	Muutosagentit johdon apuna.....	30
3.6	Tiedottaminen muutostilanteessa	31
3.7	Hyvät työyhteisötaidot muutoksen mahdollistajana	33
3.8	Työhyvinvointi muutostilanteessa.....	35
4	TYÖVALMENNUSÄÄTIÖ AVITUS	36
4.1	Työvalmennussäätiö Avituksen historia.....	36
4.2	Avitus vuonna 2014	39
4.3	Avituksen vuosien 2013 - 2014 muutoksen tausta	39
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	41
5.1	Tavoitteet	41
5.2	Aineisto	42
5.3	Menetelmät	43

5.3.1	Teemahaastattelu menetelmänä.....	44
5.3.2	Arvostava haastattelu teemahaastattelun näkökulmana.....	46
5.4	Analyysimenetelmät.....	48
6	TULOKSET	49
6.1	Avituksen muutoksen kolme näkökulmaa	50
6.1.1	Asiakasta arvostaen.....	50
6.1.2	Henkilökuntaa motivoiden ja arvostaen	53
6.1.3	Johtamista ja esimiestyötä kehittäen	58
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
7.1	Keskeiset tulokset.....	61
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	64
7.3	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset	67
7.4	Jatkotutkimuksen aiheita	71
7.5	Henkilökohtainen oppimisprosessi	73
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET	82
	Liite 1. LähiTapiolan kyselyn kysymykset	82
	Liite 2. Työvalmennussäätiö Avituksen haastattelurunko	83
	 TAULUKOT	
	Taulukko 1. Keskeiset tulokset	62

1 JOHDANTO

Kiinnostukseni johtamiseen ilmiönä on saanut alkunsa omista kokemuksistani johdettavana. Halusin perehtyä johtamiseen, erityisesti muutosjohtamiseen ilmiönä ja siihen, kuinka asiat voi tehdä paremmin. Aihe on aina ajankohtainen, sillä nykyään työelämässä tapahtuu muutoksia yhä nopeammin, minkä myös John P. Kotter (2012, 3) toteaa. Hänen mukaansa erilaiset organisaatiomuutokset ovat lisääntyneet ja muutosten vauhti kiihtyy yhä. Tämän vuoksi muutoksen johtaminen on tärkeä osaamisalue palveluliiketoiminnan johtamisen koulutuksessa.

Opinnäytteen tilaaja on työvalmennussäätiö Avitus. Säätiössä on käynnissä vuosina 2013 - 2014 suuria organisaatiomuutoksia ja opinnäytteessä käsitellään organisaatiomuutoksia muutoksen johtamisen näkökulmasta. Avitus järjestää työ- ja kuntoutustoimintaa, joilla on merkitystä yhteiskunnalle ja yksilölle. Yksilöiden hyvinvoinnin lisääminen sekä mahdollisuudet työllistyä vapaille työmarkkinoille työ- ja kuntoutustoiminnan avulla ovat keskeisiä tavoitteita. Työ- ja kuntoutustoiminta on yhteiskunnan varoin tuotettua palvelua, ja yksilöiden hyvinvointia lisäämällä pystytään yhteiskunnan varoja käyttämään järkevästi, sillä ennaltaehkäisevä toiminta on kustannuksiltaan edullisempaa kuin korjaava. Haasteita työ- ja valmennussäätiön toimintaan tuovat yhteiskunnalliset muutokset lainsäädännössä ja poliittisessa ilmapiirissä. Toiminta on yhteiskunnan varoin toteutettavaa, ja erilaiset uudet linjaukset vaikuttavat rahoitukseen ja asiakasmääriin.

Teoriaosassa on katsaus aiempaan tutkimukseen ja tietoon muutoksen johtamisesta. Tämän teorian pohjalta ja tilaajan tarpeet huomioiden on laadittu haastattelurunko. Haastattelumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja haastattelujen näkökulmana arvostavaa haastattelua (Appreciative Inquiry). Arvostava haastattelu on lähestymistapa, jossa pyritään tunnistamaan organisaation vahvuuksia. Näitä vahvuuksia pyritään entisestään vahvistamaan ja hyödyntämään tulevan toiminnan suunnittelussa. Arvostava haastattelu menetelmänä tuo erilaisen näkökulman tarkasteltavaan

ilmiöön; sen tarkoitus ei ole yrittää muokata muutoksesta kaikille positiivista kokemusta.

Tutkimuksella kerättiin tietoa Avituksen henkilöstön ajatuksista muutoksesta: millaisia myönteisiä muutostarinoita heillä on, ja millaiset asiat vaikuttavat siihen, että muutos koetaan myönteisenä. Lisäksi selvitettiin, miten myönteisenä koettuja elementtejä voi pitää muutoksessa mukana, sekä sitä, voiko näistä myönteisistä elementeistä syntyä hyviä käytänteitä luotaessa yhteisiä toimintatapoja muuttuvaan työyhteisöön.

Haastatteluaineisto litteroitiin, ja litteroitu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä. Haastatteluaineiston analyysin ja johtopäätösten perusteella muodostui toimenpide-ehdotuksia siitä, miten henkilöstöä voidaan muutoksessa tukea johtamisen keinoin.

2 MUUTOSTILANNE

Muutosta on vaikea yksiselitteisesti määritellä, vaikka muutos on kaikille tuttua. Hanna Vakkala on väitöstyössään todennut, että muutoksilla ja kehittämisellä on yleensä positiivisia tavoitteita. Tavoitteena voi olla tuottavuuden ja tulokellisuuden parantaminen tai esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin lisääminen. Vakkala myös muistuttaa, että muutokseen liittyy muutoksen kohteen suhde johonkin: itseensä, menneeseen, muihin ihmisiin tai fyysiseen ympäristöön. Nämä muutoksen eri ilmenismuodot voivat aiheuttaa monenlaisia tunteita, kun luovutaan vanhasta ja aloitetaan uutta. Vakkala kuitenkin toteaa, että aina näin ei ole, sillä joskus muutos ei ole näkyvää tai edes tiedostettua. (Vakkala 2012, 48 - 49.) Kari Nurmi puolestaan toteaa, että muutoksessa jokin lakkaa olemasta sellaisena kuin sen aiemmin tunsimme ja sitten muotoutuu jotakin uutta. Näiden kahden, loppumisen ja uuden muotoutumisen väliin jää tila, jossa ei enää toimi vanha totuttu eikä vielä uusi ja tuntematonkaan. Tällainen muutoksen vaihe voi olla hyvin hämmäntävä organisaatiossa, jossa eletään muutoksen välivaihetta ja saatetaan joutua soveltamaan kahden eri vaiheen ohjeistuksia ja käytänteitä. Muutos on kuitenkin aina tavoitteellista toimintaa, sillä muutoksilla haetaan jotakin parannusta entiseen nähden. (Nurmi 2012, 12 - 17.)

2.1 Muutoksen tavoite

Muutoksen tavoitteet vaihtelevat. Tavoitteet voivat olla tuotevalikoimaan liittyviä muutoksia, kustannustehokkuutta tavoittelevia tai vaikkapa organisaation laajenemiseen liittyviä muutoksia. Erilaisia muutoksen syitä ovat esimerkiksi organisaation uudelleenorganisoinnin tarve, organisaation koon muuttuminen pienemmäksi tai toimivamman kokoiseksi, joustavuuden lisäämisen tarve ja jonkin organisaation toiminnon ulkoistamisen tarve. Ne kaikki aiheuttavat muutoksia organisaation toiminnoissa, ja usein pitää paikkansa, että mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Koska muutoksia tapahtuu työelämässä jatkuvasti, ilmiötä on syytä tarkastella yleisesti. (Wellington 2011, 198.) Riitta Kalin tuo esille, että muutostilanteessa on hyvä muistaa taus-

talla oleva työyhteisön historia ja sen omat tavat toimia. Muutoksessa on kyse yhteisön toimintatapojen muuttamisesta. Pieniä muutoksia organisaatiossa on jatkuvasti ilman suurempaa ohjausta tai johtamista, mutta suuremmat muutokset lähtevät ylimmästä johdosta. Johtamisen haasteen suuruus muutostilanteessa on suorassa suhteessa tehtävän muutoksen suuruuteen. Organisaation ja työntekijöiden historia, toimintatavat ja ajattelumallit saattavat olla urautuneita, ja niiden ymmärtäminen saati muuttaminen voi olla haasteellista. (Kalin 2010, 108 - 110.)

2.2 Organisaatiomuutos

Suonsivu on todennut väitöstutkimuksessaan, että organisaatiomuutokset alkavat usein ulkopuolisesta vaateesta tai taloudellisista syistä. Organisaatiomuutoksia voivat olla työn ja työtehtävien muutokset, työympäristön muutokset, työolojen muutokset ja toiminnalliset muutokset. (Suonsivu 2003, 222.) Nämä kaikki organisaatiomuutoksen elementit ovat läsnä Avituksen vuoden 2013 - 2014 muutoksessa. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen puolestaan toteavat, että työelämän muutoksia leimaavat tällä hetkellä organisaatorajojen häivyttäminen ja toiminnan siirtyminen isompiin kokonaisuuksiin. Heidän mukaansa tavoite on rajat ylittävä yhteistyö, jota leimaavat tehostunut tiedonjako ja avoimuus. Avituksen muutoksessa on kyse tällaisesta organisaatorajoja häivyttävästä ja isompaan toimintayksikköön johtavasta organisaatiomuutoksesta. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010, 1-3.)

Organisaatiomuutokset voidaan karkeasti jakaa kolmeen erilaiseen malliin, muodonmuutokseen, uudistukseen ja vähittäisen parantamisen malliin. Muutosmalleista radikaalein on muodonmuutos, jossa yritys siirtyy uuteen strategiseen asemaan. Muodonmuutosta tehtäessä syntyy usein ensin kaaos, mutta lopulta seuraa uudelleen järjestäytyminen, kun kaikki muutoksen vaiheet on käyty läpi. (Kalin 2010, 109 – 110.) Lämsä ja Hautala käyttävät samasta muutostilanteesta nimitystä strateginen muutos, uudelleensuuntautuminen. Heidän mukaansa se vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen organisaation perustehtävän. Esimerkkeinä strategisesta

uudelleensuuntautuvasta muutoksesta Lämsä ja Hautala mainitsevat fuusion, uusien palveluiden tai tuotteiden kehittämisen. (Lämsä & Hautala 2004, 185.)

Uudistuksen tarkoituksena on toimintatavan muutos, esimerkiksi muutos organisaatiarakenteessa tai uuden prosessin käyttöönotto. Uudistuksessa henkilöstö ei aina ymmärrä, miksi uusi tapa pitää ottaa käyttöön ja miten se selviää uudessa tilanteessa. Vähittäisen parantamisen tavoitteena on parantaa nykyisen toiminnan tehokkuutta ilman suuria organisaatiouudistuksia. Keinoja ovat tehostaminen, kustannussäästöjen hakeminen ja kaikkien toimintojen optimaalinen suorittaminen. Usein vähittäinen parantaminen on jatkuvaa tekemistä, jolloin ongelmaksi voi tulla rutinoituminen jatkuvaan parantamiseen. (Kalin 2010, 110.) Vakkala puolestaan toteaa, että muutoksen luonteesta kertoo suunnitelmallisuuden aste. Hyvin suunniteltu muutos on strateginen valinta ja valmisteluun on ohjattu resursseja. Suunnitellullakin muutoksella voi joskus olla Vakkalan mukaan yllättäviä vaikutuksia, joita ei ole osattu ennakoida, sillä jatkuva uudistaminen luo edetessään uusia muutoksia, joiden ohjaaminen voi olla jopa mahdotonta. (Vakkala 2012, 49.)

2.3 Työssä viihtymisen vaikutus muutoksiin

Muutoksia aiheuttavat usein ulkoapäin tulevat paineet, ja Sydänmaanlakan mukaan ainoa pysyvä kilpailuetu onkin jatkuva uudistuminen. Uudistuminen kilpailuetuna koskee niin yrityksiä kuin meitä ihmisiäkin. Organisaatioiden näkökulmasta muutostahti on kiihtynyt jatkuvasti ja organisaatioiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet melko radikaalisti viimeisten vuosikymmenien aikana. (Sydänmaanlakka 2009, 13.) Nurmi puolestaan kysyy hieman provosoiden, miksi työ koetaan kärsimyksenä ja pakkona, miksi ihmiset nykyään haluaisivat vain olla jouten ja irtautua työnteosta kokonaan. Nurmi näkee, että pakkotahtinen ja epäitsenäisesti tehty työ on rasittavaa ja hänen mukaansa olisi aika uudistaa työn tekemisen mallia. (Nurmi 2012, 29 - 31.)

Myös Anni Paalumäki pitää tarpeellisena uudistaa työn tekemisen mallia. Hän toteaa, että tulevaisuudessa yritykselle ei riitä tuloksen tekeminen, vaan työntekijöiden pitää

viihtyä työssään. Paalumäen mukaan työntekijät eivät suostu siihen, että työtä on ikävä tehdä. Työssä pitää hänen mukaansa viihtyä ja nykytyöntekijät haluavat olla osa innostavaa tiimiä. Paalumäki jatkaa edelleen, että heikossa taloustilanteessa ilon kautta tekeminen voi kuulostaa utopialta, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. Työntekijöiden hyvään oloon panostaminen voi olla jopa kilpailuetu, sillä tutkimusten mukaan työntekijät innostuvat paremman tuloksen tavoittelusta, kun työssä viihdytään. Innostumisen edellytyksenä on, että tavoite on yhdessä asetettu. Toiminnan ja päätöksenteon läpinäkyvyys vaikuttavat myös innostavasti. Yritykselle hyvä työilmapiiri on rekrytoinnin kannalta mahdollisesti kilpailuetu. (Paalumäki 2013, 16 – 17.) Marja-Liisa Manka puolestaan toteaa, että työelämän huonontumiskehitystä selittävät vaikutusmahdollisuuksien väheneminen omassa työssä ja epävarmuus työn jatkumisesta. Mankan mukaan edes oman työn kehittäminen ja sitoutuminen työtä ja työntantajaa kohtaan eivät välttämättä takaa työn pysyvyyttä. Aina ei innovatiivisuudesta ja luovuudestakaan ole apua, vaan työ saattaa silti loppua. (Manka 2012, 12.)

Nurmi ruotii työssä viihtymistä toteamalla, että työssä jaksamiseen vaikuttaa, miten työyhteisössä toimitaan. Koska työssä olemiseen käytetään paljon aikaa, työpaikan sosiaalisilla suhteilla on hyvin suuri merkitys. Kuuliaiset ja nöyrät työntekijätkin kylästyvät työyhteisöön, jossa kohtaavat vain jatkuvia pettymyksiä ja kokevat kyynistyvänsä. Nykyisin moni etsii työpaikkaa, jossa työryhmällä on yhteisiä tavoitteita selkään puukottamisen ja kyynärpäätaktiikan sijasta. Hyvässä työyhteisössä ihmiset viihtyvät, vaihtuvuus on pientä, ja ihmiset pystyvät keskittymään oleelliseen eli työn tekemiseen. Terve työyhteisö on sellainen, jossa ollaan rehellisiä, avoimia ja arvostetaan toisia ihmisiä. Erilaisilla muutoksilla voidaan tavoitella tervettä työyhteisöä, mutta jos ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, mitä terve työyhteisö tarkoittaa tai halu tehdä hyvä työyhteisö puuttuu, toimenpiteillä ei ole vaikutusta. (Nurmi 2012, 43 - 44.) Manka puolestaan pohtii asiaa yksilön oman osaamisen kannalta todeten osaamisen olevan selviytymiskeino. Osaaminen siirtyy ihmisen mukana, vaikka hän vaihtaisi työpaikkaa ja on yksilölle jopa syrjäytymistä ehkäisevää pääomaa. Käänteisesti voidaan nähdä sellaisten ihmisten olevan vaarassa jäädä työelämän ulkopuolelle, joilla ei ole halua kehittää omaa osaamistaan. (Manka 2012, 9.)

2.4 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessia voidaan kuvailla siten, että ensin tulee usein pelkoa ja uhan tunnetta omasta kohtalosta, mikä johtuu osin tiedon puutteesta. Se saattaa aiheuttaa pahoinvointia työntekijälle. Pahoinvointi saattaa ilmentyä koko työyhteisön lamaantumisenä, kun yksilöt ovat tunteiden vallassa. Muutos aiheuttaa huolta omasta tulevaisuudesta, oman ammatillisen kyvykkyyden vähenemisestä, saavutettujen etujen menettämisestä, tuttujen työkavereiden ja tutun esimiehen vaihtumisesta. Johdon suuntaan osoitetaan usein pettymystä, sillä koetaan, ettei tehtyä työtä arvosteta. Työilmapiiri saattaa tässä yhteydessä huonontua ja jopa työpaikkakiusaamista voi esiintyä. (Suonsivu 2003, 222.) Vakkala (2012, 142) muistuttaa, että muutoksen kokeminen on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen asia. Ihmisten muutosvalmius, muutoksesta selviytymisen taidot ja asenne muutoksiin vaihtelevat suuresti, ja nämä ominaisuudet myös kehittyvät yksilökohtaisesti.

Muutoksella on erilaisia vaiheita, jotka Lämsä ja Hautala erottelevat seuraavasti: 1. muutostarve, 2. muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus, 3. muutos päätös ja muutoksen suunnittelu, 4. muutoksen toteuttaminen ja 5. muutoksen arviointi. Lämsän ja Hautalan mukaan muutostarve tulee esille, kun havaitaan ero nykyisen toiminnan ja halutun toiminnan välillä. Muutostarve lähtee yrityksen sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä, sillä onnistunut muutos vaatii johdon kiinnostusta ja tukea. Työyhteisön jäseniä motivoi muutoksen vaatimiin tehtäviin organisaation oma tarve muutoksiin sekä johdon halu kehittää toimintaa. Muutosidean hahmottaminen puolestaan tarkoittaa uuden toimintatavan kehittämistä ja tässä vaiheessa luovuus ja erilaiset innovaatiot ovat toivottavia. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri auttaa siinä, että kaikki kokevat voivansa vapaasti ilmaista ideoitaan. Muutosidean hahmotuttua tehdään lähtötilanteen kartoitus eli realistinen arvio siitä, mitkä ovat uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Mikäli todetaan, että muutos on toteuttamiskelpoinen, tehdään muutos päätös. Päätöksestä käynnistyy muutoksen suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa ajatukset kootaan konkreettiseksi suunnitelmaksi, miten muutos aiotaan toteuttaa. Suunnitelmaan kirjataan mm. muutoksen tavoite, budjetti, aikataulu, organisointi, muutoksen johtaminen, viestinnän suunnittelu ja vastuu-

henkilöt. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto pystyy esittämään muutossuunnitelman henkilöstölle siten, että se ymmärtää muutoksen tarpeen ja sitoutuu näin viemään muutosta eteenpäin. Sitouttamisessa on tärkeää, että henkilöstö pääsee tekemään muutossuunnitelmaa ja kertomaan omia näkemyksiään. (Lämsä & Hautala 2004, 186 – 189.)

Toteuttamisvaiheesta Lämsä & Hautala toteavat, että se on käytännön toimia halutun uuden tilan saavuttamiseksi. Johto ja esimiehet luovat suunnan muutokselle ja kannustavat organisaation jäseniä muutoksen tekemiseen. Muutostilanteessa päätösvallan siirtäminen johdolta alemmas edistää luottamusta ja motivoi ihmisiä. Johto voi keskittyä toiminnan linjauksiin ja kokonaisarviointiin. Lämsä ja Hautala näkevät, että usein muutosten eteneminen pienin askelin on viisasta. Näin toimien ihmisillä on riittävästi aikaa sopeutua muutokseen. Kun muutos katsotaan tehdyksi, on aika arvioida tehtyä muutosta. Arvioinnissa keskitytään itse muutosprosessin arvioimiseen sekä siihen, saavutettiin muutosasetetut tavoitteet. Arviointi on tärkeä osa suunnitelmallista muutosta. On mahdotonta arvioida realistisesti muutosta, jos siitä ei kerätä palautetta. (Lämsä & Hautala 2004, 188 – 189.)

Fernandez ja Rainey ovat esittäneet omat muutoksen johtamisen teesinsä. Ensimmäisenä he kehottavat miettimään muutoksen todellista tarvetta. Mikäli tarve muutokselle on olemassa, johdon tehtävä on perustella tarve henkilöstölle ja luoda houkutteleva visio tulevaisuudesta. Fernandezin ja Raineyn mukaan henkilöstö motivoituu muutoksen toteuttamiseen, kun muutos on esitetty heille siten, että hekin näkevät muutoksen tarpeellisenä. Seuraavaksi tehdään muutossuunnitelma, jossa selvitetään kaikki muutoksen vaiheet ja kuinka ne on tarkoitus toteuttaa. Lisäksi suunnitelmasta pitää ilmetä työ- ja vastuunjako sekä suunnitelma siitä, miten henkilöstöä tuetaan muutoksessa. Kolmantena kohtana Fernandez ja Rainey kehottavat varmistamaan muutoksen kannalta tärkeiden avainhenkilöiden myötämielisyyden muutokselle. Näin heistä saadaan muutosagentteja, jotka vievät johdon visiota käytäntöön. (Fernandez & Rainey 2006, 169 – 171.)

Myös Ylikoski ja Ylikoski (2009, 18) toteavat, että nämä avainhenkilöt (muutosagentit) kantavat erityistä vastuuta muutostilanteessa. He mainitsevat lähiesimiesten olevan näköalapaikalla, sillä nämä viestivät johdon suuntaan tunnelmia organisaatiosta ja henkilöstölle muutokseen liittyvää tietoa. Näin yhdessä tehden syntyy hyvä muutos. Fernandez ja Rainey kehottavat varmistamaan ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen muutokseen, näillä on muutoksen onnistumisen kannalta erittäin merkittävä rooli. Fernandez ja Rainey kehottavat myös rakentamaan sisäisen tuen muutokselle. He tarkoittavat erilaisia sidosryhmiä, jotka tekevät muutokseen liittyviä päätöksiä. Sidoryhmät eroavat eri organisaatioiden välillä, ne voivat olla esimerkiksi poliittisia päättäjiä tai osakkeenomistajia. Seuraavaksi Fernandez ja Rainey kehottavat varmistamaan tarvittavat resurssit ja tuen muutokselle. Se tarkoittaa resursointia moniin asioihin, esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen, mahdolliseen rakentamiseen ja uudelleenorganisointiin. Seuraavaksi muutos pitää sisällyttää ja vakiinnuttaa osaksi päivittäistä toimintaa. Muutos onnistuu vain, jos organisaation jäsenten toiminta muuttuu. Fernandez ja Rainey kehottavat johdattamaan organisaation kokonaisvaltaiseen muutokseen. He katsovat, että ylimmän johdon tehtävä on kehittää kaiken kattava ja eheyttävä lähestymistapa muutokseen, jolla saadaan toiminta vakiinnutettua yhdenmukaiseksi koko organisaatiossa. (Fernandez & Rainey 2006, 171 – 173.)

Lämsä ja Hautala sekä Fernandez ja Rainey kuvaavat muutoksen suunnitelmallisuutta ja muutoksen varsinaista toteuttamista. Arto Hiltunen puolestaan kuvailee inhimillistä ja henkilökohtaista muutosprosessia. Hänen mukaansa ihminen käy suuren tunneskaalan läpi saatuaan tiedon muutoksesta. Tunneskaala ja sen eri variaatiot riippuvat siitä, onko muutos positiiviseksi vai negatiiviseksi koettu. Useimmiten ensimmäinen reaktio on epäusko ja hämmästys. Aluksi muutosviestiin suhtaudutaan siten, että se kielletään alitajuisesti kokonaan. (Hiltunen 2011, 112 - 113.) Stenvall ja Virtanen kuvailevat muutosprosessin ensimmäistä vaihetta lamaanukseksi. Lamaanuksella he tarkoittavat henkilöstön lamaanantumista ja shokkia, kun he kuulevat tulevasta muutoksesta. Reaktiot ovat Stenvallin ja Virtasen mukaan muutoksen kieltäminen tai voimakas kritiikki. Ensimmäisessä vaiheessa pitää ymmärtää kieltämisen ja lamaanuksen olevan luonnollinen reaktio ja sen että viestin saajan kanssa ei kannata asiaa väitellä, sillä tuo vaihe menee ohi. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.) Riitta Kalin ku-

vailee (2010, 114) samaa tilannetta toteamalla, että tunteiden käsittelemättä jättäminen tai kiistäminen ei poista niitä, vaan ne jäävät kytemään ja siten estävät uuden omaksumista ja oppimista. Toisaalta sekä Hiltunen että Valpola tuovat esille, että ihmisten suhtautumisessa on suuria eroja. Toinen saattaa kokea merkityksettömältä tuntuvan muutoksen kriisinä ja hän saattaa olla syyttelyn ja hämmennyksen tilassaan jopa vuosia. Samalla joku positiivisesti muutoksiin suhtautuva työntekijä käy läpi tunnetilojen muutokset muutaman tunnin aikana. Johtajalle tämä on haastavaa, kun organisaation työntekijät saattavat olla hyvin eri vaiheessa oman sopeutumisprosessinsa kanssa.

Lamaantumisvaiheelle on Stenvallin ja Virtasen mukaan tyypillistä rajallinen kyky vastaanottaa informaatiota. Tämän vuoksi tiedottaminen muutosprosessin alkuvaiheessa on haasteellista ja johdon sekä henkilöstön välillä voi olla suuria näkemyseroja tiedottamisen onnistumisesta. Johto näkee, että kaikki mahdollinen informaatio annettiin, mutta henkilöstön mukaan tiedottaminen on ollut puutteellista. Shokki vaiheessa osa välitetyistä viesteistä jää kuulematta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 51.)

Kieltämisvaiheen jälkeen tulee vastustus. Muutoksen vastustaminen liittyy ihmisen puolustusmekanismeihin, joita löytyy sekä yksilö- että yhteisötasolla. Nämä mekanismit laukeavat, kun ahdistus muutoksesta tulee riittävän suureksi. Yksilötasolla kyse on oman mielen tasapainottamisesta, mutta yhteisötasolla turvataan yhteisön tasapainoa, kollegiaalista turvallisuuden tunnetta ja me-henkeä. (Kasslin-Pottier 2009, 129.) Suonsivu mainitsee ”kollegiaalisen pahoinvoinnin” ilmiöksi, jossa ryhmä yksilöitä toimii yhdessä ja he jakavat saman kokemuksen sekä mahdollisesti saman tunnetilan. Tämä yhteisöllisyys voi joskus estää työryhmän toiminnan kehittämistä ja ongelmien ratkaisemista, kun varjellaan olemassa olevaa ja toiminta jämähtää paikoilleen, jopa taantuu. Uudistukset aiheuttavat jopa pelkoa ja pelko tekee ihmisistä muutosvastarintaisia. Muutosviestin saaja ei kykene erittelemään muutoksen vaikutuksia, sillä hänen perusturvallisuuden tunteensa on järkkynyt. (Suonsivu 2003, 222.)

Onko vastustaminen sittenkään aina pahasta, jospa se onkin arvokasta ja estää johtoa sokeutumasta muutosprosessissa. Mikäli organisaatiossa ei ilmene minkäänlaista

muutosvastustusta, sen puute voidaan tulkita myös täydelliseksi lamaantumiseksi ja välinpitämättömyydeksi. Tällainen tilanne ei ole organisaation toiminnan kannalta toivottava. Mikäli vastustus kertoo siitä, että työntekijöillä on johdon kannasta eriävä näkemys muutoksen suunnasta, niin se on hyvä keskustelun avaus. Vastustajia kannattaa kuunnella, sillä se kertoo sitoutumisesta nykyiseen työhön ja osoittaa ylpeyttä omista saavutuksista. Vastustajat ovat usein kriittisiä ja eivät hyväksy tietoja sellaisenaan, vaan heidän pitää itse käsitellä ja ymmärtää asiat. Vastustajat voivat olla voimavara muutoksessa, sillä he auttavat näkemään mahdollisia haasteita, joita johto ei ole huomannut. (Kalin 2010, 116 - 117.)

Riippumatta siitä, nähdäänkö vastustus hyvänä vai huonona asiana, se alkaa lientyä vasta sitten, kun ihminen saa tarvitsemaansa tietoa muutoksesta. Kysymys on oman tulevaisuuden hahmottamisesta ja sitä kautta palautuvasta perusturvallisuudesta. Kieltämisvaiheen ohittamiseen tarvitaan avointa ja rehellistä viestintää, vuorovaikutusta ja keskustelua. Vastustusvaiheen pitkittyessä yksilö katkeroituu eikä kykene näkemään muutoksessa mitään hyvää. Katkeroitunut ihminen työyhteisössä saattaa huonontaa ilmapiiriä ja aiheuttaa hämmennystä. Negatiivisesti asennoitunut ihminen tulkitsee kaikki asiat siten, että ne vahvistavat hänen omaa käsitystään. Näin kokonaiskuva vääristyy ja se edelleen lisää negatiivisuutta. Negatiivisuuden taustalla on usein kokemus epäoikeudenmukaisuudesta ja siitä seuraa vihaa. Vihan tunteesta voi päästä eroon, mikäli ihmisen kokema vääryys korjataan tai hän kykenee muuttamaan asennoitumistaan ja hyväksymään muutoksen. (Hiltunen 2011, 114 - 115.) Suonsivun (2003, 222) väitöskirjassään murrosvaihe on aiheuttanut henkistä kuormittuneisuutta, jopa masentuneisuutta, jos vaikutusmahdollisuudet omaan tulevaisuuteen ja muutokseen nähtiin vaatimattomina.

Johdolla on tärkeä rooli vihantunteen lieventämisessä. Mikäli mahdollista, ihmisten kokemat epäoikeudenmukaisuudet tulee korjata. Aina se ei kuitenkaan ole mahdollista, koska epäoikeudenmukaiseksi saatetaan kokea asioita, joita ei voida muuttaa. Tällaisessa tilanteessa vihainen ihminen ja hänen vihansa täytyy kohdata ja miettiä yhdessä ratkaisua tilanteeseen. Parhaita tapoja liennyttää toisen vihaa ovat esimer-

kiksi rauhallinen läsnäolo, kuuntelu, palautteen vastaanottaminen, keskustelu, empatia sekä virheiden myöntäminen. (Hiltunen 2011, 117.)

Kalin kuvailee toisen ääripään edustajia, muutokseen positiivisesti suhtautuvia työntekijöitä, jotka saattavat olla jopa ylioptimistisia. Usein nämä ihmiset kokevat muutoksen itselleen positiivisena asiana. He saattavat hyötyä muutoksesta suoraan tai muutoin kokevat muutoksen kehittävän asioita myönteisesti, mikä osaltaan selittää heidän suhtautumistaan. Ylioptimismi näkyy esimerkiksi kuvitelmana, että muutos ratkaisee kaikki ongelmat. Kuvitelma säilyy, kunnes todellinen käytäntö osoittaa odotusten olleen ylioptimistisia. Tässä vaiheessa heidänkin optimisminsa vaihtelee uskonpuutteen ja jopa pessimismin kanssa, he saattavat jopa turhautua hetkellisesti. Lopulta tulee realistisen optimismin tunnetila, joka johtaa hyviin työtuloksiin. Optimistisesti suhtautuvat työntekijät kykenevät työstämään asioita ja ovat innokkaita oppimaan uutta. Heillä on muutoshalukkuus ja he saattavat päästä jopa jonkin muutoksen aiheuttaman surun vaiheen yli. (Kalin 2011, 114 - 115.)

Kasslin-Pottier muistuttaa, että ihmisille on tyypillistä pyrkiä tasapainoon ympäristönsä kanssa ja siten vältellä vaikeita asioita. Siksi muutoksessa esimiehen on aiheutettava työntekijöissä muutospainetta, joka syntyy tosiasioiden kohtaamisesta. Työntekijöiden itsensä on käsitettävä muutosten tarpeellisuus. Tämä motivoi muutokseen, sillä muutoin halu olla tasapainossa ympäristön kanssa vie voiton muutoksen toteuttamisesta. (Kasslin-Pottier 2009, 130.) Samaa asiaa ovat tuoneet esille myös Fernandez ja Rainey, he kehottavat jopa tarvittaessa aiheuttamaan yksilöille shokin tai kriisin, jotta he poistuvat mukavuusalueeltaan. He näkevät, että vaikeatkin toimenpiteet ovat joskus tarpeen, jotta yksilöt ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden. (Fernandez & Rainey 2006, 170.)

Hiltunen käy läpi muutosprosessin vaiheita ja toteaa, että useimmat ihmiset käyvät läpi muutoksen aiheuttamat tunnetilat ja sopeutumiseen tarvitaan aikaa. Tavallisesti vastustusvaiheen jälkeen pelko laantuu ja sopeutuminen alkaa. Tähän vaiheeseen kuuluu kyky ottaa vastaan muutokseen liittyvää informaatiota. Uudelleenorientoimisvaiheessa ihminen alkaa nähdä muutokseen liittyvät hyvät asiat. Johdon kannalta

tämä on tärkeä vaihe, sillä kun ihminen itse tuo muutoksesta esiin jotakin hyvää, niin muutos on edennyt toivotulla tavalla. Uudelleenorientoitumisen myötä motivaatio alkaa kohota. Siinä vaiheessa johdon on tärkeä tukea henkilökuntaa, esimerkiksi kiittämällä ja viestimällä johdon tyytyväisyyttä hyvin tehtyyn muutokseen. (Hiltunen 2011, 118 - 119.) Suomalaisilla johtajilla olisi opittavaa henkilöstön palkitsemisessa. Julkinen ja organisaation sisällä hyvin tiedotettu kiitos ja tunnustus voivat olla jopa pienen palkankorotuksen vastineita. Tunnutusta jaetaan liian harvoin. Suomalainen arvostaa saamaansa kiitosta, mikä motivoi jatkossakin tekemään hyvää työtä. (Kauhanen 2012, 138.)

Hiltusen mukaan muutos ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa ole täysin ohi, vaan tulee vaihe, jossa haluttaisiin palata vanhaan. Tämä vaihe on surutyötä menetettyä kohtaan, olipa sitten kyse vaikka työasusta tai koko työpaikasta. Suru yleensä helpottaa ajan myötä, ainakin muuttuu kaipaukseksi, joka on hallittavissa oleva tunnetila. Suruvaihe tulee, kun muutokseen liittyvät tosiasiat hyväksytään. Surutyö on ohi, kun ihminen on sopeutunut uuteen tilanteeseen. Johdon tulee tukea henkilöstöään surutyövaiheessa asiallisella ja empaattisella vuorovaikutuksella, jolloin surutyö saadaan nopeammin tehtyä. (Hiltunen 2011, 119.) Muutosprosessi on joskus kaoottinen ja Stenvall & Virtanen (2007,20) ehdottavat, että muutostyössä sallittaisiin tietty määrä kaoottisuutta, koska muutos ei aina mene suunnitelman mukaan tai muutoinkaan suoraviivaisesti.

2.5 Muutosstressi

Nykyisin kiivaasti muuttuvassa työelämässä on vaarana muutosstressi, kun toistuvasti on päällekkäisiä projekteja ja uusi alkaa ennen edellisen loppumista. Työpaikoilla väsyttään ja turhaidutaan jatkuviin muutoksiin. Useiden projektien aikataulujen yhteen sovittaminen ja oman normaalityönsä tekeminen kaiken muun ohessa on rasittavaa. Voi tuntua, että aika ei riitä ja työnkuvan pirstaleisuus uuvuttaa. Jatkuva kiire ja tunne, ettei ole mahdollisuutta tehdä työtään hyvin, saavat ihmisen uupumaan ja jopa masentumaan. Uupunut ihminen voi olla kyyninen ja syytellä johtoa tai muita organisaation jäseniä. Stressaantuneena ihminen ei ole luova ja innovatiivinen ja

stressaantuneen on helpompi turvautua tuttuun ja turvalliseen. (Kalin 2010, 117 - 119.)

Manka puolestaan kuvailee stressaantunutta työntekijää ärtyneeksi ja usein lyhytjännitteiseksi, muisti saattaa myös huonontua kuormituksen vuoksi. Stressaantunut ihminen nukkuu huonosti, mistä aiheutuu monenlaisia ongelmia, asioiden mieleen painaminen ja uuden oppiminen vaikeutuu. Lisäksi stressaantunut ihminen saattaa olla aloitekyvytön, kyyninen ja jopa eristäytynyt. Kyynisyys näkyy kielteisenä suhtautumisena työtä, työtovereita ja asiakkaita kohtaan. Toisaalta negatiivisuus voi olla ihmisen suojautumiskeino väsymystä ja pettymyksiä vastaan. Mikäli stressiin ja sen aiheuttajiin ei puututa ajoissa, saattaa työntekijän ammatillinen itsetunto heikentyä ja työssä epäonnistumisen pelko ottaa valtaa. (Manka 2012, 117.) Tätä kierrettä voidaan kutsua muutosstressiksi ja lopulta tämä uupuminen saattaa aiheuttaa lamaan- tumista. Stressaantunut on haastava johdettava, mutta suurempana haasteena Kalin näkee lamaan- tumisen, joka on hänen mukaansa pahempi muutoksen este kuin vastustus. (Kalin 2010, 119.)

Kalinin mukaan muutoksiin väsyneiden työntekijöiden johtamisessa tulee lisätä työntekijöiden hallinnan tunnetta, jolloin he alkaisivat luottaa itseensä ja johtoon. Keinoina voivat olla vastuun ja päätösvallan jakaminen, jotta kaikki saavat vaikuttaa omaan työhönsä. Johdon tulee arvostaa ihmisten kokemusta ja käydä avointa sekä rehellistä vuoropuhelua, sillä ne luovat luottamusta. Hyvä johtaja kannustaa ja rohkaisee. Johto voi varmistaa, ettei viedä läpi turhia projekteja ja tarpeelliset projektit resursoidaan riittävästi. Näin henkilöstö saa työrauhan keskittyä oleelliseen. Kun henkilöstö kokee johdon menettelyn reiluksi ja läpinäkyväksi, niin luottamus johtoon palautuu. (Kalin 2010, 125.) Esimieheltä saatu tuki on työntekijöiden jaksamisen kannalta tärkeää. Mikäli työntekijä kokee, että saa vaikuttaa työhönsä ja näin hallita sitä, stressiä esiin- tyy vähemmän ja työtä ei koeta niin kuormittavana. Muutostilanteessa tulee huomioida, että muutoksen keskellä hallinnan tunne usein heikkenee myös esimiehellä itsellään. (Kasslin-Pottier 2009, 74.)

Muutosten keskellä on tarpeen huolehtia omasta ja työtovereiden hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin ja sen edistämiseen käytetään Suomessa liian vähän resursseja ja tämä saattaa aiheuttaa yhteiskunnalle kustannuksia esimerkiksi sairaslomina. Edelleen esiintyy ajattelumallia, jossa työntekijät nähdään tuotantovälineinä siinä kuin koneetkin ja molemmilta halutaan tulosta. Huoltoa laiminlyödään usein molempien osalta mikä tulee lopulta maksamaan ennaltaehkäisevää toimintaa enemmän. Ihmisten kohdalla ennaltaehkäisy on juuri työhyvinvoinnin tukemista. (Manka 2012, 33.)

Mankan mainitsemaan ennaltaehkäisyn puutteeseen on otettu kantaa kunta-alalla valtakunnan tasolla. Kunta-alalle on luotu Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi. Kyseinen suositus täydentää lainsäädäntöä ja tuo esille strategisen henkilöstönjohtamisen näkökulman työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnilla ja euromääräisellä tuloksella on korrelaatio keskenään ja suosituksen tavoitteena on tuloksellisuuden sekä henkilöstön työhyvinvoinnin samanaikainen kehittäminen. (Kuntatyöntantajat 2003.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Nykyisin muutoksen johtaminen on keskeinen osa-alue työelämässä. Se ei koske ainoastaan johtajia, vaan kaikkia organisaation tasoja ja kaikkia työyhteisön jäseniä. Jokainen voi omalla toiminnallaan vastustaa tai edistää muutosta. Muutosjohtajuus on laaja-alainen kyky yhdistellä eri toimijoiden näkemyksiä ja näkökulmia. (Mönkkönen ja Roos 2010, 126.) Vakkala pitää tärkeänä muutosjohtamisen tapana sitä, että muutos määritellään ja tuodaan esille se, mitä muutetaan ja keitä se koskee. Mukana oleville on oleellinen tieto onko kyse työtehtävien, henkilöstörakenteen, tietojärjestelmän, työajan vai esimerkiksi työympäristön muutoksesta. Organisaation ylin johto määrittelee sekä laittaa alkuun muutokset ja siksi sen johtaminen on johdolle tärkeää muutoksen eri vaiheissa. (Vakkala 2012, 49 – 50.) Muutostarpeen perusteleminen on tärkeää. Muutostarpeen todentamiseksi on hyvä selvittää, miksi muutos, onko muu-

tos tarpeellinen, mihin muutoksella pyritään ja kuinka muutos aiotaan toteuttaa? Hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon myös työhyvinvoinnin näkökulman muutoksen suunnittelussa, mikä tarkoittaa ihmisten johtamista muutosprosessissa. (Luomala 2008, 5;12.)

3.1 Muutosjohtamisen näkökulmia

Tuominen kehottaa tarkastelemaan yritystä ja johtoa kokonaisuutena, arvioitaessa muutosjohtajuutta. Tuomisen mukaan yksi johtaja hallitsee yhden johtamisen osa-alueen ja toinen toisen, eikä kokonaiskuva välttämättä hahmotu kenellekään. Hän toteaa, että useimmilla johtajilla on oma vahvuusalueensa, mutta osalla myös kyky hahmottaa kokonaisuus. Lisäksi heillä on taitoa ja kykyä johtaa yritystä ja sen työntekijöitä kohti tavoitteita. (Tuominen 2010a, 7.) Vakkala (2012, 50) toteaa samoin, että muutosjohtaminen oma osaamisalueensa johtamisen saralla, mutta vakaassa tilanteessa hyvin toimiva johtaja ei välttämättä ole hyvä muutoksen johtaja.

Kasslin-Pottier kysyy, onko johtajalla aikaa johtaa muutosta. Hänen mukaansa muutoksen johtaminen vaatii aikaa ja panostamista analysointiin sekä suunnitteluun. Mikäli johtajalla on hoidettavanaan normaalit päivärutiininsa, niin muutosjohtaminen jää helposti sivurooliin. (Kasslin-Porttier 2009, 132.) Tuominen puolestaan toteaa, että kaikki johtajat joutuvat jossain vaiheessa johtamaan muutosta, mutta aina eivät muutostilanteessa ymmärrä, ettei muutosta johdeta samoin kuin päivittäistä toimintaa. Tuomisen mukaan muutokset eivät tapahdu hetkessä eivätkä itsestään, vaan kehitystulokset ovat pitkien muutosprosessien seurausta, joita jonkun on johdettava. Erilaisia muutoksia johdetaan eri tavoin ja johtajan on tunnistettava, millaisesta muutoksesta on kyse ja millaista johtamista kulloinenkin muutos vaatii. (Tuominen 2010b, 159.)

Tuomisen että Kasslin-Porttierin ajatuksissa on yhteistä se, että kumpikin näkee muutoksen johtamisen haastavana ja paneutumista vaativana. Oman haasteensa muutoksen johtamiseen tuo se, että ihmiset ovat yksilöitä ja pitää osata muutoksessakin

johtaa huomioonottaen kunkin yksilölliset tarpeet ja organisaation tavoitteet. Hyvin suunniteltuun muutokseen kuuluu suunnitelma siitä, miten muutosta kussakin työyksikössä aiotaan toteuttaa. Yleissuunnitelma koko organisaation muutoksesta ei ole riittävä, vaan muutosta on johdettava jopa yksilötasolla. Yksilötasolla se tarkoittaa huomion kiinnittämistä yksilöiden työhyvinvointiin muutoksen aikana. Hyvinvointia voidaan lisätä hyvällä johtamisella ja yksilöiden hyvinvointi lisää myös yhteisöllistä hyvinvointia, mikä näkyy jaksamisena sekä siinä, että työtä pystytään tekemään myös muutoksen keskellä. (Luomala 2008, 4 – 5.) Suonsivu toteaa samoin, että muutosprosessissa johtajuus punnitaan erityisesti. Esiin nousevia kysymyksiä ovat kuka ja kuinka muutosta johdetaan, miten henkilöstöä tuetaan muutosprosessissa, ja luotetaanko sekä alaisiin että johtoon. Muutosjohtajuuteen liittyy Suonsivun mukaan paitsi kyky hallita muutoksia, myös läsnäoloa henkilöstön keskuudessa. Suonsivu on omassa väitöstutkimuksessaan todennut, että henkilöstö ei muutostilanteessa luottanut johdon antamaan informaatioon, vaan asennoitui annettuun informaatioon siten, että ensi viikolla kaikki on kuitenkin toisin. Tämä on tapa suojata itseään pettymyksiltä, kun ei usko kaikkea sellaisenaan. (Suonsivu 2012, 167.)

Muutosjohtamisen tärkeyttä pohdiskelee myös Hiltunen, jonka mukaan hallittuun muutoksen johtamiseen kuuluvat esimerkiksi muutoksen organisoinnin selkeys, tarkat laskelmat, toimivat aikataulut sekä selkeä työnjako. Nämä ovat kuitenkin Hiltusen mukaan sivuroolissa, kun ajatellaan muutosta ihmisten johtamisen näkökulmasta. Ihmistä johdettaessa olisi hyvä ymmärtää ihmismieltä ja reaktioita tavalla, joka auttaa toteuttamaan hyvää johtamista ja siten myös hyvää muutosjohtamista. Tärkeä näkökulma muutoksen sietämisessä on, saako muutokseen vaikuttaa millään tasolla itse. Itse tehtyjä valintoja ja niiden mukanaan tuomia muutoksia ei useimmiten koeta ikävinä, siksi ne eivät aiheuta muutosvastarintaa. Tilanne on toinen, kun muutos tapahtuu itsestä riippumatta ja vielä nopealla aikataululla, jolloin ei jää aikaa valmistautumiseen. Muutos joka ei ole omassa hallinnassa aiheuttaa helposti pelkoa. Epävarmuus muutoksen seurauksista ja omasta kohtalosta huolestuttaa. Pelko on voimakas tunnetila, sen vallassa ei mietitä muutoksen positiivisia seurauksia yrityksen kannalta, vaan asia koetaan henkilökohtaisella tasolla. Tämän vuoksi ensimmäisissä muutosta koskevissa tiedonannoissa ei kannata tuoda voimakkaasti esille yrityksen etuja,

esimerkiksi kannattavuuden kohentumista. Vaikka kyky vastaanottaa tietoa on ensimmäisen shokin aikana alentunut, on pääkohdat muutoksesta kerrottava heti. Yksityiskohtia on turha esittää tässä vaiheessa, koska ne eivät useimmiten mene perille. Muutosviestinnässä tärkeä näkökulma on, kuka asioista tiedottaa. Henkilöstö kokee luotettavimmaksi sellaisen muutosviestin, joka tulee suoraan yrityksen ylimmältä johdolta. (Hiltunen 2011, 107 - 110.)

Pat Wellington näkee, että usealle organisaatiolle maailmalaajuinen taantuma on ollut hyvä aika tehdä muutoksia, joita ei tarvitse sen enempää selitellä, vetoaa vain taantumaa aiheuttamaan sopeutustarpeeseen. Taantumaa vetoaminen on voinut olla hyvä keino päästä eroon ei-toivotuista työntekijöistä, jolloin taantumaa jälkeen organisaatio on entistä kilpailukykyisempi. Wellington esittää joitakin onnistuneen muutoksen kulmakiviä. Hän kehottaa esimerkiksi kokoamaan johtotiimin, joka mahdollistaa muutokset. Johtotiimin on hänen mukaansa syytä olla tarpeeksi vaikutusvaltainen, energinen ja kyvykäs viedäkseen muutoksia eteenpäin. (Wellington 2011, 198 – 199.) Myös Kotter ja Rathgeber (2008, 125) kehottavat kokoamaan vahvan ja kyvykkään ryhmän muutosta vetämään. Kotter (2012, 59) peräänkuuluttaa ryhmälle taitoa, tietoa, auktoriteettia ja analyyttistä johtajuutta. Wellington (2011) ja Kotter (2012) molemmat neuvovat luomaan vision ja strategian muutosten varalle. Heidän mukaansa kannattaa keskittyä niihin tuloksiin, joita halutaan saavuttaa ja miettiä, miten ne saavutetaan. Wellington pitää tärkeänä, että esimiehet tukevat henkilökuntaa matkalla kohti visiota. Visio pitää esittää siten, että henkilökunta voi sen sisäistää, ja keinoina voidaan käyttää selkeää ja ymmärrettävää kommunikaatiota ja vuoropuhelua. Se auttaa henkilökuntaa ymmärtämään muutoksen syyt, mikä on tärkeää jotta motivaatio muutokseen on olemassa. Kotter ilmaisee saman asian siten, että johtajan tulee selvittää oma visionsa ja myydä se muille. Sen jälkeen Kotter kehottaa valtuuttamaan henkilöstön toimimaan.

Edelleen Wellington (2011, 199 - 200), Kotter ja Rathgeber (2008, 126) ja Kotter (2012, 126 - 127) kehottavat tavoittelemaan myös lyhyen aikavälin voittoja. Sillä he tarkoittavat, että henkilökunnalle kannattaa antaa tehtäviä, joista se saa onnistumisen kokemuksi. Näin henkilökunta pysyy motivoituneena ja innostuu tekemään lisää työtä

muutoksen eteen. Lisäksi muutos kannattaa pilkkoa pienempiin osiin, jotka on helppompi hyväksyä ja sisäistää. Muutosagenttien käyttämistä Wellington pitää suositeltavana. Kotter jatkaa kehottamalla olemaan luovuttamatta, sillä muutos pitää hänen mukaansa toteuttaa sinnikkääsi visiota toteuttaen. Kun uusi työ- ja toimintakulttuuri on muutoksen myötä luotu, uusista toimintatavoista on Kotterin mukaan pidettävä kiinni ja juurrutettava uudet käytännöt arkeen. Kotter muistuttaa myös, että kulttuurimuutos on muutoksen viimeinen vaihe, ei ensimmäinen, ja sen saavuttaminen vaatii kärsivällisyyttä. (Kotter 2012, 164 – 166.)

Muutoksella on oltava hyvin perustellut selkeät tavoitteet. Tulevaisuudesta on muodostettu selkeä visio, ja samoin strateginen toimintasuunnitelma vision toteuttamiseksi. Muutoksen tavoitteita asetettaessa on syytä ottaa henkilöstö alusta alkaen mukaan, sillä osallistuminen luo kiinnostuksen yhdessä sovittujen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Manka 2012, 79.) Tuominen tuo esille johdon roolin muutoksessa ja kannustaa johtoa tunnistamaan muutoksen tarpeen sekä välittämään muutostarpeen koko organisaatiolle. Muutosjohtamisessa on tärkeää perustella muutos siten, että henkilöstön on helppo hyväksyä perustelu. Hyvin perusteltu muutos kannustaa henkilöstöä kehittämään toimintaa ja omaa osaamista. Tuominen esittää näkemyksiään hyvästä muutosjohtamisesta ja toteaa, että muutos ei synny pelkistä tavoitteista ja suunnitelmista. Muutosta on johdettava. Tuomisen mukaan hyvällä muutosjohtajalla on kyky esittää sellainen visio, jonka henkilöstö voi hyväksyä. Edelleen hän toteaa, että johtajat aloittavat muutoksen itsestään, mutta osaavat tunnistaa myös muiden toiveet. Hyvät muutosjohtajat myös ymmärtävät, että ihmisten käytökseen vaikuttavat ensisijaisesti heidän omat arvonsa ja uskomuksensa. Siksi he pyrkivät vahvistamaan sellaisia arvoja, jotka tukevat onnistunutta muutosta. (Tuominen 2010b, 160 - 161; 176 - 177; 182)

Yksi näkökulma muutokseen on organisaatioidentiteetti muutostilanteessa. Kuusela ja Kuittinen (2008, 92 - 97) ovat tuoneet esille organisaatioidentiteetin erilaisia näkökulmia ja määritelmiä: heidän mukaansa termi on osittain epäselvä, mutta se pyrkii vastaamaan kysymyksiin, keitä me olemme organisaationa ja keitä meidän tulisi olla. Anu Puusa ja Ulla Tolvanen ovat tutkineet organisaatioidentiteettiä ja heidän mu-

kaansa sitä tutkimalla saa tietoa organisaation ja sen jäsenten toiminnasta teoreettisella ja käytännön tasolla. Saatu tieto auttaa ymmärtämään organisaatioiden sekä niissä toimivien ihmisten käyttäytymistä. Puusan ja Tolvasen mukaan organisaatioidentiteetti on organisaation jäsenten kollektiivinen kokemus siitä, keitä me olemme organisaationa. Puusa ja Tolvanen katsovat, että on tärkeää tarkastella organisaatioidentiteettiä nopeasti ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Heidän mukaansa myös esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet muuttuvat jatkuvasti muutosten edistytessä, joten organisaatioidentiteetin tutkimuksessa tulee huomioida myös yksilötason organisaatiotason lisäksi. (Puusa & Tolvanen 2006, 29 - 30.)

3.2 Muutoksen ihmiskeskeinen johtaminen

Inhimillisestä näkökulmasta on hyvä ymmärtää, että muutokset koskevat ihmisten peruskokemuksia, tunteita, henkilökohtaisia toiveita, tavoitteita ja ihmisten keskinäisiä suhteita. Se selittää, että tunnelmat ja reaktiot ovat hyvin vaihtelevia. Tunteet ovat luonnollisia, ja tunteet itsessään eivät ole sen paremmin hyviä kuin pahojakaan. Erilaiset tunnereaktiot eivät tee ihmisistäkään hyviä tai pahoja, vain yksilöitä omalla reagoitavallaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 17.) Luomala (2008, 5) toteaa, että muutostojohtamisessa on oleellista saada ihmisten ajattelutapa muuttumaan. Jotta tämä ajattelutavan muutos tapahtuisi, pitää johtaa myös ihmisiä, ei vain muutosta. Esimiestyö on nykyisin paljolti muutosten hallintaa ja muutosten toteuttamista, kun ihmiset kokevat maailman ympärillään muuttuvan nopeammin kuin mihin oma sopeutumiskyky riittää. Myös johtajuus on muuttunut maailman mukana, sillä nykyjohtajan ei tarvitse olla johtamansa toiminnan mestari. Nykyjohtajalta odotetaan, että hän on toiminnan kehittäjä ja muutoksen hallitsija sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjä. (Schaupp, Koli, Kurki ja Ala-Laurinaho 2013, 11 - 32.)

Kalin tähdentää, että muutos tapahtuu ensisijaisesti ihmisten mielessä, kun organisaation rakenteita ja toimintaa muutetaan. Kalinin mukaan onnistunut muutoksen johtaminen lähtee tästä ihmiskeskeisestä ajatuksesta ja sen ymmärtämisestä, mitä ihmiskeskeisyys käytännössä on. Johtajalle ja esimiehelle ihmiskeskeisyys tarkoittaa

suunnan näyttäjänä olemista, innostuneen ilmapiirin luomista, muutoksen eri vaiheiden ymmärtämistä, aitoa vuoropuhelua alaisten kanssa sekä alaisten arvostamista ja aitoa uskoa muutoksen onnistumiseen. (Kalin 2010, 122 - 123.) Paalumäki pitää samoin tärkeänä esimiehen roolia muutoksessa, sillä muutokset muokkaavat myös esimiesten taitoja. Paalumäen mukaan uudenlaiseen johtamiskulttuurin avaimia ovat koulutus, koulutukseen liittyvä vertaistuki, asioiden reflektointi ja omien asenteiden tarkistus. Edelleen hän muistuttaa, että muutoksen haasteiden edessä ei pidä lamaantua, sillä hyvän esimiehen ominaisuudet eivät muutu muutosten mukana. Hyvä esimies ottaa ihmiset huomioon, tiedottaa avoimesti, antaa palautetta ja kertoo muutoksen vaiheesta: olemme nyt tässä ja tänne olemme menossa. Kohteliaat käytöstavat kannattaa muistaa muutostenkin keskellä, työntekijöiden tervehtiminen ja kiittäminen on tärkeää joka päivä, riippumatta yrityksen historiasta ja muutoksen vaiheesta. (Paalumäki 2013, 16 - 17.)

Tuominen kehottaa johtoa luomaan innostavan vision muutoksen jälkeisestä ajasta, jolloin työntekijöiden on helppo motivoitua tavoittelemaan sitä. Tämän vuoksi vision pitää edustaa kaikkien toivomaa tilannetta, ei ainoastaan johdon käsitystä tavoitetilasta. Vaikka visio olisi hyvä, pitää ihmisiä innostaa ja motivoida muutoksen aikana. Pelkkä visio ei takaa innostusta. Tuominen tiivistää asian: *"Visiossa on oltava myös tunnetta. Visiosta, joka tulee suoraan sydämestä, ei turhan helposti tingitä."* (Tuominen 2010b, 163.) Leppänen ja Rauhala (2012, 113) ovat samaa mieltä, että ihmisille tulee näyttää niin innostava kuva tulevaisuudesta, että he motivoituvat tekemään muutoksen vaatimia toimenpiteitä.

Kalin puolestaan kehottaa johtoa näyttämään, että on olemassa yhteinen suunta jota kohti mennään. Hänen mukaansa tärkeää on suunnan näyttäminen innostavasti ja merkityksellisesti. Kalin käyttää eri termiä kuin Tuominen, mutta he tarkoittavat samaa asiaa. Pelkkien faktojen ja taulukoiden avulla ei saada yhteistä tahtotilaa aikaan. Omistajien hyvät osinkotuotot eivät myöskään ole hyvä peruste muutokselle, päinvastoin, ne luultavasti ärsyttävät työntekijöitä ja muutosvastarinta saattaa lisääntyä. Innostusta johto pystyy luomaan omalla esimerkillään. Tärkeää on käydä aitoa vuoropuhelua ja suunnata keskustelua ongelmien sijaan ratkaisuihin sekä muutoksen

suomiin uusiin mahdollisuuksiin. Viestinnän avoimuus on tärkeää ja johdon kannattaa suhtautua myönteisesti kyseenalaistamiseen ja erilaisiin kokeiluihin muutoksen kuluessa. Työntekijät tuntevat oman työnsä ja heillä on parhaat ideat työn kehittämiseen. Johdon tulee kaikissa tilanteissa itsekkin toimia, kuten on sovittu ja pitää lupaukset, joita on annettu. Muutosten keskellä johdon tulee hyväksyä erilaisia tunnetiloja ja kohdata myös vihaiset ihmiset rohkeasti. Johdon tehtävä on luoda muutoksen keskelläkin turvallinen työyhteisö. Ihmisten arvostaminen ja usko onnistumiseen näkyy monissa johdon toimissa. Johto voi antaa alaisille haastavia ja innostavia tehtäviä, ja uskoa heidän osaamiseensa. Johdon on tärkeää nostaa esiin hyviä työtuloksia ja saavutuksia, sillä niiden avulla pystytään motivoimaan ihmisiä jaksamaan muutoksen keskellä. (Kalin 2010, 122 – 123.)

Muutoksia ei voi estää. Merkittävin vaikutusmahdollisuus muutostilanteessa on omaan asennoitumiseensa vaikuttaminen. Omaan reagoititapaansa tai asennoitumiseensa vaikuttaminen ei ole helppoa, sillä se ei ole pelkästään sitä, että päättää suhtautua myönteisesti. Todellinen muutos edellyttää itsetutkiskelua ja omien tapojen syvällistä analysointia. Jokainen voi reagoida samaan muutokseen eri elämäntilanteessa eritavoin, koska muutokset saavat merkityksen kunkin omassa mielessä. Oma asenteeseen voi vaikuttaa ja sillä on iso merkitys. Mikäli halutaan nähdä asioissa ja muutoksessa myönteisiä puolia, niin muutos tuntuu helpommalta. Johto voi ostaa jonkin positiivisuuskoulutuksen työntekijöilleen, mutta sillä ei ole mitään merkitystä, jos ihmiset eivät oikeasti halua muuttaa asennoitumistaan. (Kasslin-Portier 2009, 134.)

Manka tuo esille, että työntekijät kokevat voimaannuttavana esimiehen antaman sosiaalisen tuen, innovatiivisen ilmapiirin, työn hallinnan kokemuksen ja työn, johon saa itse vaikuttaa. Ryhmän toiminnan kannalta voimavaroiksi koetaan ryhmän yhtenäisyys ja autonomisuus. Yksilötasolla optimismi ja toiveikkuus tukevat työssäjaksamista. Työniloa ihmiset kokevat silloin kun työhön on mukava tulla ja heillä on kokemus tarpeellisuudesta ja arvostuksesta. Hyvä ja reilu esimies, sekä tyytyväiset asiakkaat saavat työn luistamaan ja kun ihminen voi kokea työn imua, töissä voi olla suorastaan hauskaa. Edelleen Manka muistuttaa, että hyvä johtaminen on vastavuorois-

ta ja edellyttää aitoa kohtaamista. Esimiehen tulee huolehtia lain puitteissa työn tekemisen olosuhteet kuntoon, mutta laki kertoo vain minimivaatimukset. Manka kannustaa lietsomaan toiveikkuutta tuomalla esiin mahdollisuuksia ja kiittämällä saavutuksista. Samoin hän kehottaa tarttumaan rohkeasti ristiriitatilanteisiin, sillä niiden käsittelemättä jättäminen ei ole kenenkään etu. (Manka 2012, 72 – 77; 226.)

Tuominen puolestaan tuo esiin johdon sitoutumisen tärkeyden. Sitoutuminen on käytännössä jatkuvaa osallistumista ja mielenkiinnon osoittamista. Liittymällä työntekijöiden joukkoon voi ilmaista tukensa, sillä johdon sitoutumisen pitää näkyä ja kuulua. Kulkemalla organisaatiossa ja keskustelemalla ihmisten kanssa johto osoittaa kiinnostusta muutosta ja sen tekijöitä kohtaan. Samalla on helppo havaita mahdollisia ongelmia ja esittää niiden ratkaisukeinoja. Sitoutumista osoittaa myös perehtymisen menetelmiin, joilla päästään asetettuihin tavoitteisiin, sillä johdon tehtävä on turvata riittävät resurssit sekä päivittäiseen toimintaan että kehittämistoimintaan. (Tuominen 2010b, 164 – 165.)

Sydänmaanlakka esittää joitakin hyviä johtamisen käytänteitä, jotka toimivat muutostojohtamisessakin. Johdon arvostus ja sen osoittaminen jokaisen työsuoritusta kohtaan sitouttaa henkilöstön työhön, motivoi sisäiseen tyrittämiseen ja palveluhenkisyteen. Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö on organisaation menestymisen kulmakivi. Johdon toiminnan on oltava pitkäjänteistä ja johdonmukaista joka osalla alueella. Sydänmaanlakka pitää suositeltavana keskustelevaa organisaatiokulttuuria, jossa johto on selvillä työntekijöiden mielipiteistä ja arvostaa niitä. Mikäli nämä asiat ovat kunnossa ennen muutosta, muutostojohtaminen helpottuu ja on luontevaa ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun. Näin myös muutokseen on helpompi sitoutua. (Sydänmaanlakka 2009, 130 – 131.)

Aidosta vuorovaikutuksesta on moni maininnut ja Sydänmaanlakan mukaan se on puhumista ja kuuntelua, joskus käskyttämistä ja väittelyä, usein keskustelua ja jopa dialogia. Aktiivien kuuntelu on johtajalle tärkeä taito. Kiireen keskellä pitää pysähtyä tilanteeseen ja todella kuunnella, mitä toinen sanoo. Toisen ihmisen aidossa kohtaamisessa on tärkeää erilaisten eleiden, ilmeiden ja tunteiden havaitseminen. Nii-

den ymmärtämisessä on kyse tunneälykkyydestä. Tunneälykkyydellä on merkitystä muutostilanteessa, jossa tunteita usein ilmenee paljon. Hyvän vuorovaikutuksen perusta on avoimuus, luottamuksellisuus, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus. (Sydänmaanlakka 2009, 159.) Myönteisen ilmapiirin tärkeyttä korostavat myös Leppänen & Rauhala ja toteavat, että myönteisessä ilmapiirissä yksilöt ja koko organisaatio voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan tehtävä on tukea myönteisen ilmapiirin syntymistä, mikä edellyttää aitoa kiinnostusta ihmisiä kohtaan. Mikäli johtaja on orientoitunut johtamaan ainoastaan luvuilla ja tuloksella, voi hyvien ihmis-suhteiden ylläpitäminen ja toimivien työryhmien luominen työpaikalla olla haasteellista. Mikäli johtaja tunnistaa työntekijöissään hyvää ilmapiiriä luovat positiiviset ihmiset ja tukee heidän jaksamistaan, myönteinen ilmapiiri pystytään säilyttämään. Johtaja johtaa omalla esimerkillään, luomalla tulevaisuudenuskoa ja myönteisyyttä omaan tiimiinsä. (Leppänen & Rauhala 2012, 302.)

Esimerkin tärkeyden ovat tuoneet esille myös Kalliomaa ja Kettunen todetessaan, että esimiesten esimerkillä on suuri vaikutus koko työyhteisöön ja siihen, miten johtajuus koetaan organisaatiossa. Esimies herättää luottamusta, jos hän antaa mallia omalla käytöksellään ja johtaa itse itseään. Esimies edustaa työntekijöiden silmissä organisaatiota, hänen antamansa malli osoittaa oikean ja hyväksyttävän käyttäytymisen sekä toimintatavan mallin työntekijöille. Kalliomaa ja Kettunen näkevät, että esimies on jatkuvasti arvioinnin kohteena erilaisissa vuotovaikutustilanteissa eikä siksi voi jättää esimiehen rooliaan ja esimerkillisyyttään syrjään työpaikalla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 109.)

Leppänen ja Rauhala esittävät yksilöä ohjaavia asioita, jotka toimivat motivoivasti muutostilanteessa. Tunne työn merkityksellisyydestä, sopivan haastavat työt ja omassa työssä kehittymisen mahdollisuus koetaan motivoivana. Työyhteisössä tunne joukkoon kuulumisesta on tärkeää erityisesti muutoksessa. Yhteistoiminta ja toinen toistaan tukeva tekemisen malli auttavat uusien haasteiden kohtaamisessa. Leppänen ja Rauhala mainitsevat myös, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön sekä hallinnantunne motivoivat ihmisiä. Edelleen Leppänen ja Rauhala

toteavat, että tietoisuus siitä, mitä minulta odotetaan ja mikä minun roolini työyhteisössä on, tuovat motivaatiota. Nämä asiat ovat muutostilanteessa murroksessa aiheuttaen ajoittaista hämmennystä. Ei ole kuitenkaan perusteltua, että muutostilanteessa johto ja esimiehet alkavat määritellä henkilöstön rooleja. Muutos voitaisiin nähdä enemmänkin projektina, johon kaikki osallistuvat ja lopputulos ratkaisee. Leppänen ja Rauhala mainitsevat vielä, että muutoksessa on tärkeää kokea olevansa arvostettu ja saada palautetta työstään. (Leppänen & Rauhala 2012, 247 – 248.)

3.3 Muutoksen epäonnistumisen syyt

Muutoksen epäonnistumista ovat pohtineet Ovaskainen ja Poutanen (2006), jotka katsovat useiden epäonnistumisten syyksi, ettei henkilöstön kokemusta ole arvostettu ja näin ollen henkilöstö ei ole sitoutunut muutoksiin. Katariina Ponteva on väitöskirjassaan todennut, että vieraantumista työstä ja työyhteisöstä esiintyy muutostilanteissa erityisesti heillä, jotka ovat psykologisesti sitoutuneet työhönsä. Tämä vieraantuminen näyttää liittyvän erityisesti organisaatioiden yhdistymistilanteisiin. (Ponteva 2009, 71 - 75.)

Leppänen ja Rauhala puolestaan toteavat, että usein muutosta ei saada toteutumaan suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti. He selittävät epäonnistumisia ihmisille tyypillisellä käyttäytymisellä. Mikäli ihmisten käyttäytymiseen toivotaan muutosta, on pohdittava sitä, mitä he todella haluavat ja sitä, mikä estää heitä saavuttamasta haluamaansa muutosta. Tilanteissa, joissa yksilö ei kykene toteuttamaan tarvittavia muutoksia, vaikka hänellä näyttäisi olevan niihin tarvittavat taidot ja tiedot, voi olla kyse omista uskomuksista. Omia uskomuksia, jotka ovat ohjanneet ajattelua jopa lapsuudesta saakka, ei ehkä haluta kyseenalaistaa. Ihmisillä voi olla tiedostettuja ja tiedostamattomia ajatusmalleja, joista ei haluta tai osata luopua. Johtajien on tärkeää tiedostaa tämä inhimillinen taipumus, jotta ryhmän keskeiset jäsenet voisivat toimia muutosagentteina ja viedä muutosta eteenpäin yhdessä sovittuun suuntaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 102 – 104.)

Leppänen ja Rauhala toteavat, että tällainen muutokselle haitallinen ajatusmalli voi olla esimerkiksi pelko haastavammista ja vaikeammista tehtävistä, mikäli hoitaa tehokkaasti ja taidolla nykyisen tehtävänsä. Kaikki eivät ole halukkaita tekemään haastavampia tehtäviä jatkossa, jos nykyisessä tehtävässä pääsee helpommalla eikä halua haastaa itseä uusilla tehtävillä. Toinen mahdollinen ajatusmalli voi olla haluttomuus tuoda omaa eriävää mielipidettä esille, siksi ollaan näennäisesti saamaa mieltä. Tällainen käytös saattaa johtua aiemmista kokemuksista, joissa eriävän mielipiteen sanominen on johtanut konfliktitilanteeseen, joka on saatettu kokea ahdistavana. Esimiehen olisi tärkeää tunnistaa työntekijöiden uskomukset ja havaita todelliset ajatukset uskomusten takana. Uskomusten haastaminen on tärkeää toimintaympäristön muuttuessa, jotta toiminta aidosti muuttuu. Uudessa toimintaympäristössä myös toiminnan on tarkoitus olla uudenlaista ja haluttua muutosta ei saavuteta, jos ajattelumallit eivät ole muuttuneet. (Leppänen & Rauhala 2012, 104 – 105.)

Muutos vaatii sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja. Muutoksen suunnittelu- vaiheessa lasketaan muutokseen tarvittavaa taloudellista panosta, mutta myös muiden resurssien tarvetta. Työ tulee myös hinnoitella tässä vaiheessa, jotta muutokselle saadaan laadittua budjetti ja aikataulu. Muutoksella on siis jokin konkreettinen tavoite tai tavoitteita sekä budjetti. Mikäli asetettuja tavoitteita ei saavuteta tai budjetti ei toteudu, muutosta voidaan pitää epäonnistuneena. Viivästykset aikataulussa kuluttavat organisaation voimavaroja. Muutosta suunniteltaessa suunnitellaan sekä rahalliset että inhimilliset seikat, jotka kirjataan muutossuunnitelmaan, sillä onnistuneen muutoksen avain on hyvin tehty muutossuunnitelma. (Nurmi 2012, 17 – 18.) Myös Luomala (2008, 8 - 9) pitää muutossuunnitelmaa tärkeänä, siinä tulee hänen mukaansa esittää tulos- ja tehokkuustavoitteet, muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset sekä tiedottamissuunnitelma. On tärkeää myös arvioida muutoksen onnistumista jälkikäteen, jotta seuraaviin muutoksiin pystytään valmistautumaan entistä paremmin. On hyödyllistä arvioida muutoksen onnistumista myös sillä mittarilla, että miten muutoksessa mukana olleet ihmiset sen kokivat. Muutoksessa mukana olleilla on mielipide muutoksesta ja nämä mielipiteet ovat arvokkaita tulevia muutoksia suunniteltaessa ja rehellisyys muutoksen arvioimisessa on suositeltavaa. (Nurmi 2012, 18 - 23.)

3.4 Muutosvastarinta epäonnistumisen selittäjänä

Muutosvastarinta on kaikille jollakin tavalla tuttua. Muutosvastarinnan taustalla saattaa olla monia syitä, pelko tuntemattomasta tulevaisuudesta usein päällimmäisenä. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 51) huomauttavat, että ihminen suhtautuu luonnostaan muutoksiin varauksellisesti ja ilmiön taustalla on itsesuojeluvaisto eli psyykkisen ohjauksen normaali ilmentymä. Leppänen ja Rauhala tuovat osaltaan esiin joitakin muutosvastarinnan aiheuttajia: pelko, heikko epävarmuuden sietokyky tai haluttomuus poistua omalta mukavuusalueelta. Leppänen ja Rauhala esittävät yhdeksi mahdolliseksi epäonnistumisen syyksi myös ns. kilpailevat sitoumukset. Näillä he tarkoittavat omia toimintamalleja ja -tapoja, joita ei haluta muuttaa. Nämä mallit ovat opittuja tapoja, jotka suojaavat yksilöä erilaisilta uhilta. Ihmiset eivät usein edes tunnista omia perususkomuksiaan, ne koetaan todellisuudeksi. Siksi niiden muuttaminen on haastavaa. Esimiehelle on tärkeää oppia tunnistamaan näitä uskomuksia ja näin auttaa itseänsä ja toisia voittamaan omia rajoituksiaan. Erilaisten uskomusten haastaminen on tärkeää toimintaympäristön muuttuessa. Mikäli uskomukset toiminnan ja tekemisen taustalla eivät muutu, toimintakaan ei muutu. (Leppänen & Rauhala 2012, 103 – 105.)

Muutosvastarinta nähdään usein ongelmana, kun muutosvastarintaiset ihmiset eivät sopeudu muutokseen, eivätkä käyttäydy johdon odotusten mukaisesti. Muutosvastarinta voi näkyä muutosprosessin hidastumisena, henkilöstön reagoidessa tunneperäisesti, mahdollisesti viivytellessä ja epäröidessä erilaisten asioiden suhteen. On hyvä muistaa, että muutosvastarinta on normaali suruprosessi, jota muutostilanne aiheuttaa. Muutos edellyttää vanhasta luopumista ja vanhoista toimintatavoista irrottumista, jotta uutta voi syntyä niiden tilalle. Tämä prosessi sisältää surutyötä, joka voi näkyä muutoksen kieltämisenä, vihaisuutena, masentuneisuutena tai oman edun tavoitteluna. Näiden tunteiden hyväksyminen ja sen tiedostaminen, että tunteet kuuluvat prosessiin, auttaa muutosprosessin läpiviennissä. Tällainen muutosvastarinnan tulkinta ei tarkoita sitä, että ihmisiä kehoitetaan vellomaan surussa, vaan se auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan monimutkaisuutta. (Lämsä & Hautala 2004, 189 – 190.)

3.5 Muutosagentit johdon apuna

Muutosagentti voidaan määritellä henkilöksi, jonka tehtävänä taikka roolina on työyhteisön ja sen jäsenten ohjaaminen ja tukeminen muutostilanteessa. Muodollista valtaa muutosagenteilla ei välttämättä ole, jolloin he käyttävät muita ohjaamisen ja hallinnan välineitä. Muutosagentin roolissa ovat usein olleet konsultit, asiantuntijat ja erilaiset kouluttajat, jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. He ovat tukeneet muutos- ja kehitystyötä tuomalla oman erityisosaamiseensa liittyvää tietoa, taitoa ja välineitä organisaation käyttöön. (Honkanen 2006, 22 – 23.)

Johtaja näyttää muutostilanteessa muutoksen suunnan ja käynnistää muutosprosessin. Johtaja vastaa viestinnästä sekä riittävien resurssien osoittamisesta muutosprosessiin, hän luo myös edellytykset vastuunottamiselle. Muutosagenttien kohdalla kyse on juuri vastuun ottamisesta ja siitä, että he tuovat suhtautumisellaan energiaa muillekin. Muutosagentti on muutosprosessin vetäjä ja vastaa hänelle määrätystä vastuualueesta. Johtajan tehtävä on tunnistaa joukostaan nämä muutosagentit, jotka ovat muille roolimalleja, innostavia ja energisiä. Muutosagentit ovat myös tunneälykkeitä ja hyviä ongelmanratkaisijoita, siksi he pystyvät viemään muutosta eteenpäin. Muutosagentit ovat usein myös tiimityöskentelijöitä, rohkeita ja peräänantamattomia. He sitoutuvat asiaan ja antaen kaikkensa, jotta saisivat osaltaan aikaan hyvän muutoksen. He uskovat lujasti oman tiiminsä osaamiseen ja ovat avoimia erilaisille näkemyksille ja tunnetiloille. Olemalla itse rohkea ja rohkaisemalla muita, saavat muutosagentit tiimin toimimaan hyvin myös muutostilanteessa. (Kalin 2010, 126.) Muutosagentteja löytyy organisaatioiden sisältä, esim. henkilöstöammattilaisia, laatuvaastavia, suunnittelijoita ja työsuojeluvaltuutettuja. Jokainen johtaja tai esimies voi ottaa muutosagentin roolin muutosten läpiviennissä. (Honkanen 2006, 23.)

Pat Wellington muistuttaa myös, että muutos lähtee ylimmästä johdosta. Samalla hän pitää tärkeänä sitouttaa muutkin johtajat ja tiiminvetäjät muutokseen, tehdä heistä muutosagentteja. Nämä tärkeät toimijat on hyvä ottaa mukaan muutoksen ja sen toteutuksen suunnitteluun heti alusta alkaen. Kun näillä avainhenkilöillä on tunne osallistumisesta ja he kokevat ideoidensa tulleen johdon taholta hyväksytyiksi,

niin he saavat tiimeissään positiivisia asioita aikaan. Wellington muistuttaa myös, että johtajan tulee käyttää auktoriteettiaan muutostilanteessa, eikä kysyä keneltäkään lupaa olla johtaja. Johtaja on siinä asemassa, että hänellä on valta päättää asioista ja tätä valtaa hänen pitää käyttää. Johtajan täytyy kuitenkin muistaa myös rajoituksensa, joten hänen on keskityttävä niihin muutoksen osa-alueisiin, joihin hänen päätösvaltansa riittää. (Wellington 2011, 199.)

Tuominen haastaa johtoa miettimään, osaako johto hyödyntää kaikkia käytettävissä olevia kehittämisresursseja muutostilanteessa. Kehittämisresursseja voivat olla paitsi johtaja itse, kaikki yritykset työntekijät, ulkopuoliset asiantuntijat, erilaiset kehitysohjelmat, asiakkaat ja esimerkiksi erilaiset sidosryhmät, kuten rahoittajat tai vakuutusyhtiöt. Tuominen ehdottaa, että johto voi hakea organisaatiolleen Suomen laatupalinkintoa, jolloin se saa käyttöönsä kuusi laatupalkintoarvioijaa kolmen viikon ajaksi. Näiden kolmen viikon aikana arvioijat tekevät luotettavan arvion organisaation tilasta, näin myös he ovat kehittämisresurssi. Tuomisen mukaan laadukkaasti toimivassa organisaatiossa kehittämisosaaminen on vahvaa ja sitä kehitetään jatkuvasti oppimalla parhailta ja käytetään niiden apua, jotka tietävät eniten. Näin onnistuu organisaation jatkuva kehittäminen ja myös muutokset. Johtaja voi olla itsekin kehittämisresurssi ja muutosagentti. (Tuominen 2010b, 172-173.)

3.6 Tiedottaminen muutostilanteessa

Tiedottamisen tärkeyttä muutostilanteessa ei voi korostaa liikaa, se on osa muutoksen ihmiskeskeistä johtamista. Hyvällä tiedottamisella huomioidaan muutostilanteessa inhimilliset tunteet, jolloin ei tarvitse arvailla ja spekuloida muutokseen liittyviä asioita. Mikäli tiedotetaan harvakseltaan ja vain silloin, kun on jotain suurta kerrottavaa, jätetään liikaa arvailujen varaan. Ihmisluonto on sellainen, että tietotyhjiö täytetään jollakin. Mikäli johto ei tiedota myös sitä, että ei ole mitään tiedotettavaa, niin henkilöstö alkaa helposti epäillä heidän salailevan jotain. Tästä voi pahimmillaan seurata ikävä huhumylly, joka saattaa levittää keksittyä ”tietoa” ja se vielä yleensä muuttuu sekä paisuu matkan varrella. Nopea, realistinen, kattava ja avoin tiedottaminen

ovat parhaat keinot huhujen kumoamiseksi, sillä huhut liittyvät muutostilanteisiin lähes poikkeuksetta. On parempi tiedottaa, että mitään uutta tiedotettavaa ei ole, jotta tilanne pysyy hallinnassa. Huhut kannattaa lopettaa, ennen kuin ne pääsevät kunnolla edes alkamaan. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 40.)

Luomala korostaa muutosviestinnän oikea-aikaisuutta. Hänen mukaansa tiedottamisen tulee olla jatkuvaa ja edetä muutoksen vaiheiden mukaisesti. Luomala esittää ajatuksen, että hyvässä muutostiedottamisessa jätetään tilaa ihmisten omille oivalluksille ja rakennetaan tilanteita, joissa uuden oppiminen on mahdollista. Tiedonkulku, viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisiä muutosviestinnän osa-alueita. Luomalan mukaan kritiikki huonosta tiedonkulusta tarkoittaa usein tunnetta, että ei ole päässyt vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun tai muutoksen käytännön toteutuksen suunnitteluun. (Luomala 2008, 10.)

Tiedottaminen on tärkeää ja muutosprosessissa kannattaa panostaa muutosviestintään, tiedonkulkuun ja sitä kautta luottamuksen rakentamiseen. Sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli hyvän työilmapiirin luomisessa ja työilmapiiri puolestaan vaikuttaa asenteisiin ja motivaatioon. Hyvin hoidetussa viestinnässä henkilöstölle tiedotetaan oleellisista asioista ennemmin tai vähintään samanaikaisesti kuin organisaation ulkopuolisille. (Kauhanen 2012, 173 – 177.) Shokkivaiheessa tiedottaminen on haastavaa, sillä riskinä on huhujen liikkeelle lähtö ja nopea leviäminen. Shokkivaiheessa tarvitaan massiivista tiedottamista, jotta kaikki asianomaiset saavat tiedon samanaikaisesti ja samalla tilanne on vuorovaikutteinen, jotta tilanteessa voidaan kuunnella ja käsitellä esiin nousevia tunteita. (Ylikoski ja Ylikoski 2009, 42.)

Jokaisen organisaation on ratkaistava itse, miten tiedottamista hoidetaan. Sähköposti, Internet, Intranet ja erilaiset mobiilisovellukset ovat esimerkkejä sähköisesti tapahtuvasta tiedottamisesta. Oma työtä koskevan informaation tärkeä tietolähde on usein lähiesimies. Tietoa voidaan jakaa esimerkiksi osastokokouksissa tai erilaisissa tiimipalavereissa, joita voi olla jopa päivittäin. Kangasharju, Nikko ja Sääntti (2003, 262) pitävät kokouksia erittäin hyvänä tapana tiedottaa sekä tehdä päätöksiä ja muu-
tosta yhdessä.

3.7 Hyvät työyhteisötaidot muutoksen mahdollistajana

Mitä ovat työyhteisötaidot? Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen ovat määritelleet käsitettä siten, että sillä voidaan etsiä uutta näkökulmaa alais- ja esimiestaito käsitteiden rinnalle. Heidän mukaansa työyhteisötaitojen käsite on laaja ja siihen liittyy monia ulottuvuuksia, tärkeää on kuitenkin laajentaa tarkastelun näkökulmaa yhteisötasolle ja sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun. Puusa, Mönkkönen ja Kuittinen katsovat, että esimiehet ovat alkaneet kaivata tietoa työyhteisötaidoista, sillä organisaatiomuutoksissa koko työyhteisön toimintatavat ovat ratkaisevan tärkeitä muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Esimiehet ovat kokeneet, että jatkuvien muutosten äärellä he ovat neuvottomia, kun muutoksen sosiaalisia ilmiöitä ei voi johtaa tai hallita totutulla tavalla. Työyhteisötaidot kuvaavat Puusan, Mönkkösen ja Kuittisen mukaan ihmisten välisten suhteiden toteutumista. He toteavat myös, että jokainen työyhteisön jäsen on vastuullinen toimija, joka pystyy muuttamaan toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Työn kiinnostavuus ja työtyytyväisyys ovat usein yhteydessä hyviin työyhteisötaitoihin. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2010, 10.)

Muutoksen johtaminen on tärkeää, mutta on tärkeä muistaa myös asian toinen puoli. Manka muistuttaa, että jokainen on vastuussa omasta käyttäytymisestään myös muutostilanteessa. Hyvää johtamista odotetaan tilanteessa kuin tilanteessa, mutta muistetaanko oma vastuu hyvän johtamisen mahdollistajina. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu, että ei valiteta turhista asioista. Tämä usein unohtuu muutoksen keskellä, saatetaan päätyä valittamaan aivan epäoleellisista asioista. Hyvät työyhteisötaidot omaava henkilö on lisäksi auttavainen, reilu ja edistää yhteistä hyvää. Työyhteisötaidot ovat vapaaehtoisuuteen perustuvia taitoja, joista ei makseta palkkaa. Hyviin työyhteisötaitoihin sitoudutaan henkisesti, niitä eivät yhteiskunnan viralliset sopimukset säätele. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluu toisen kuunteleminen ja vuorovaikutuksen myönteinen sävy: työkaverin sekä esimiehen kiittäminen ja kehuminen tuo molemmille hyvä mielen. Myönteisyyttä voi lisätä olemalla avoin, arvostava, utelias, ystävällinen ja aito. Hyvät työyhteisötaidot eivät kuitenkaan tarkoita, että ongelmat ohitettaisiin. Ongelmista puhutaan ja palautetta annetaan rakentavassa hengessä. Ongelmiin puututaan heti ja suoraan asianosaisten kanssa. Hyviin työyhteisötaitoihin ei

kuulu selän takana puhuminen, paitsi jos puhut hyvää - kehu työtoveri päivässä periaate luo hyvää työilmapiiriä. Syyllisten etsiminen ja ongelmien vatvominen ei ole myönteistä vuorovaikutusta, ongelmiin tulee etsiä ratkaisuja, ei syyllisiä. (Manka 2012, 110; 122 - 128; 172.)

Räty on pohtinut työyhteisötaitoja työntekijän näkökulmasta ja toteaa kuten Manka-kin, että niistä ei makseta palkkaa eivätkä ne kuulu työntekijän toimenkuvaan. Ne ovat taitoja ja ominaisuuksia, joita työntekijällä on. Taidoiksi Räty mainitsee esim. organisaation perustehtävän ymmärtämisen, ammatillisen osaamisen ja itsensä kehittämisen, ammattimaisen työkäyttäytymisen ja vuorovaikutustaidot. Työssä tarvittavia ominaisuuksia puolestaan ovat altruismi eli toisten auttaminen kasvokkain, tunnollisuus, reiluus ja huomaavaisuus sekä myönteinen asenne. Toisten auttamisella kasvokkain Räty tarkoittaa työkavereiden ja esimiehen auttamista siten, että se edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tällainen toiminta luo hyvä edellytykset tehokkaalle toiminnalle ja hyvälle työilmapiirille, sillä toisen auttaminen usein kertaantuu vasta-auttamisena. Tunnollisuudella Räty tarkoittaa täsmällisyyttä, osallistumista, sääntöjen noudattamista, tehokasta ajankäyttöä ja organisaation omaisuudesta huolehtimista. Tunnollisuus ei kuitenkaan tarkoita liikaa kiltteyttä, vaan tunnollinen työntekijä osaa sanoa tarvittaessa ei. Reiluudella tarkoitetaan tässä yhteydessä keskittymistä oleellisiin asioihin ja sitä, että ei valiteta turhasta. Reilu työntekijä löytää kehitettävää myös omasta toiminnastaan ja hän suhtautuu muutoksiin mahdollisuutena. Myönteisyydestä Räty toteaa, että vaikka muiden ihmisten väärä tapa toimia harmittaa, toisia ihmisiä ei voi muuttaa. Omiin asenteisiin pystyy vaikuttamaan. Mikäli tietoisesti päätämme nähdä asioissa hyvää ja mahdollisuuksia, toimitaan todennäköisesti sen suuntaisesti. Räty toteaa vielä, että työntekijällä tulee olla halu yhteistyöhön ja esimiehellä taito mahdollistaa yhteistyö. (Räty 2009, 20 – 25.)

Avey, Wernsing ja Luthans tuovat esille työntekijän oman myönteisen asenteen merkitystä muutoksen onnistumisessa. Heidän mukaansa positiivinen psykologinen pääoma ja positiiviset tunteet päihittävät negatiivisia reaktioita, joita muutoksista usein syntyy. Avey, Wernsing ja Luthans katsovat myös, että työntekijöiden positiiviset voimavarat liittyvät hyvään motivaatioon ja hyviin työyhteisötaitoihin (organizational

citizenship), jotka helpottavat myönteisiä muutosta organisaatiossa. (Avey, Wernsing & Luthans 2008, 18 – 19.)

3.8 Työhyvinvointi muutostilanteessa

Pentti Sydänmaanlakka muistuttaa, että koemme usein muutoksen olevan jatkuvaa ja vauhdin vain kiihtyvän. Se on kenelle tahansa haastavaa ja muutoksen keskellä kaipaamme jotain pysyvää. Muutoksen kannalta se tarkoittaa, että ihmisten jaksaminen ja työhyvinvointi tulee muistaa muutoksen keskellä. Se myös selittää, miksi me ihmiset emme aina ole suopeita muutoksille. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Nurmi on samoilla linjoilla todetessaan muutosten kuormittavan ihmisiä, erityisesti epäonnistuneiden, sillä ne aiheuttavat muutosahdistusta. Seuraavaa muutosta aloitettaessa ihmiset saattavat olla muutosvastarintaisia, jos heillä on kokemuksia epäonnistuneista muutoksista. Koska organisaatiot ovat erilaisia, ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa muutoksia. Jokaisen organisaation pitää suunnitella muutosta omista lähtökohdistaan. Nurmen mukaan iso osa muutoksista epäonnistuu, mikä kertoo siitä, että onnistuneen muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen ovat haasteellisia tehtäviä. Muutosten tekeminen ei ole lisätyötä, joka hoidetaan, kun ehditään, vaan yksi nykyjohtajien päätöistä. (Nurmi 2012, 23.)

Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan ja Bordin tutkimuksessa selvitettiin vuorovai-
kutteisen johtamisen vaikutusta työssä jatkamiseen. Tuloksissa todetaan, että työyhteisön hyvä ilmapiiri on eniten työssä jatkamista tukeva tekijä. Työssä lopettamisaikeisiin eniten vaikutti esimies-alaisuuden laatu. Heillä jotka kokivat suhteen heikoksi, oli eniten aikeita lopettaa työssä. Vastaavasti jos esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu koettiin hyväksi, ja koettiin työn organisoinnin olevan toimivaa, lopettamisaikeita esiintyi vähemmän. Mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon koettiin myös motivoivana. Hyvä johtaminen tarkoitti tutkimukseen osallistuneiden mukaan oikeudenmukaista, tasapuolista ja reilua kohtelua. Oikeudenmukaisuuden kokemus liittyy tutkimustulosten mukaan työhyvinvointiin. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 48 - 53.)

Hyvät työyhteisötaidot mahdollistavat työhyvinvoinnin muutostilanteessakin. Työhyvinvoinnin käsite sisältää ajatuksen työssä ilmenevien myönteisten piirteiden ja mahdollisuuksien tutkimisesta ja kehittämisestä. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet ja tavoitteiden toteutumista seurataan, kuten muitakin strategisia tavoitteita. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole pelkästään esimiesten tehtävä, vaan jokainen organisaation jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät, esimerkiksi esimiehen toiminta, ryhmähenki ja työn mielekkyys. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 7.)

4 TYÖVALMENNUSÄÄTIÖ AVITUS

4.1 Työvalmennussäätiö Avituksen historia

Työvalmennussäätiö Avitus on saanut alkunsa vuonna 2000 tehdyn selvityshankkeen seurauksena, missä selvitettiin työllisyydenhoidon ja syrjäytymisen ehkäisemisen tarvetta Jämsän seudulla. Selvitystyössä todettiin tarve työllisyyden hoidon toimintayksiköiden yhteistyön lisäämiseen Jämsän seudulla sekä tarve yhteiseen organisaatioon. Selvityksen tekemisen aikaan silloisissa kunnissa toimivat työllisyyden hoidon yksiköt olivat Jämsän ja Jämsänkosken nuortenpajat, Jämsän ja Jämsänkosken työ- ja toimintakeskukset, Kuhmoisten työkeskus sekä Jämsänkosken ja Kuhmoisten työttömien yhdistykset. Nämä kaikki yksiköt toimivat erillisinä työllisyyden hoidon toimijoina, joilla ei ollut keskenään tavoitteellista yhteistyötä. Kumppanuusperusteiselle tavoitteelliselle yhteistyölle oli halukkuutta, tarvetta ja edellytyksiä. Yhteisen tekemisen muotoa ei ollut löydetty. Silloisten toimijoiden näkemykset tilanteesta olivat, että voimavaroja hukataan ja seutukunnan työllisyyden hoitoon ei ollut paneuduttu riittävästi. Yhteisellä organisaatiolla haluttiin yhdistää eri toimijoiden voimavaroja, poistaa päällekkäistä toimintaa, kehittää toiminnan laatua ja asiakaslähtöisyyttä sekä lisätä toimintaresursseja ja vaikuttavuutta. Väliraportti-vaiheen jälkeen alettiin selvittää organisoitumisen muotoa, kun tarve uudelle organisaatiolle oli olemassa. Organi-

saation rakennetta ja juridista muotoa selvitettäessä tärkeät kriteerit olivat hallinnon keveys, joustavuus ja nopea reagoitokyky sekä mahdollisuus saada ulkopuolista kehittämisrahoitusta. (Enne-Rinne & Rinne 2001, 2.)

Työllisyyden hoidon ja syrjäytymisen ehkäisemisen -hankkeen loppuraportissa esitettiin perustettavaksi itsenäinen asiantuntijaorganisaatio, työvalmennussäätiö, johon liitettäisiin silloiset toimintayksiköt. Työvalmennussäätiön hallintoon ja ohjaukseen osallistuisivat seutukunnan kunnat yhteistyössä kolmannen sektorin yhdistysten kanssa. Aiempaa työllisyydenhoidon ja syrjäytymisen ehkäisemisen -hanketta ohjannut ohjausryhmä päätti käynnistää selvityksen työvalmennussäätiö-hankeesta. Työvalmennussäätiö-hankkeen hallinnoijana toimi Jämsän Seudun Kehitys Oy Jämsek. Hankkeen toteuttajatahoksi valittiin tarjouskilpailun perusteella Project Team Plus Ky. Hankkeen käytännön toteuttajina toimivat tutkija Tarja Enne-Rinne ja projektivastaava Tapani Rinne.

Hankkeen tavoitteeksi asetettiin seutukunnallisen itsenäisen työvalmennussäätiön perustamiseen liittyvän selvitystyön tekeminen ja työvalmennussäätiön organisaation suunnittelu. Tavoitteeksi asetettiin myös perustamisprosessin käynnistäminen, eteenpäin vieminen ja koordinointi. Hankkeen tavoite oli selkeä, mutta haasteeksi nousivat uuteen toimintakulttuuriin ja uuteen organisaatioon sopeutuminen, joka vei ennakoitua enemmän aikaa. Tämän kypsyamisprosessin nähtiin kuitenkin olevan tärkeä vaihe säätiön perustamisessa, mikä on vaatinut paljon työtä. Hanke toteutettiin innovatiivisesti uusilla yhteistoimintamalleilla painottaen seutukunnallisuutta, laajaa avointa yhteistyötä ja vahvaa henkilökohtaista työpanosta. (Enne-Rinne & Rinne 2001, 3-8.)

Työvalmennussäätiö-hankkeen katsottiin saavuttaneen sille asetetut tavoitteet, ja säätiön perustamiskokous pidettiin tammikuussa 2002. Työvalmennussäätiö Avituksen perustajat olivat Jämsän, Jämsänkosken ja Kuhmoisten kunta sekä Jämsän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä. Mukana perustamisessa olivat myös seuraavat yhdistykset: Jämsän Yrittäjät ry, Jämsänkosken Yrittäjät ry, Kuhmoisten Yrittäjät ry, Kuoreveden Yrittäjät ry, SAK:n Jämsän seudun paikallisjärjestö ry, OAJ:n

Jämsän paikallisyhdistys ry, Sininauhaliitto ry, Jokilaakson Työttömät ry, Kuhmoisten Työttömät ry, Emppis Kuorevesi ry, Jämsän Seudun Kehitysvammaisten tuki ry, Vesuri-ryhmä ry, Jämsänjokilaakson A-kilta ry ja Elämän tähden ry. (Enne-Rinne & Rinne 2001, 8-10.)

Työvalmennussäätiön toimintaan vaikuttavat useat lait, esimerkiksi sosiaalihuoltolaki, laki kuntouttavasta työtoiminnasta, laki kehitysvammaisten erityishuollosta, kehitysvammalaki, laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta sekä nuorisolaki. Sosiaalihuoltolaissa säädetään niistä palveluista, joilla edistetään, taikka ylläpidetään yksityisen henkilön tai perheen sosiaalista turvallisuutta ja toimintakykyä (Sosiaalihuoltolaki 1982). Lain vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista tarkoituksena on edistää vammaisten yhdenvertaisuutta, jotta heillä on edellytyksiä elää ja toimia yhteiskunnan jäsenenä sekä ehkäistä ja poistaa vammaisuuden aiheuttamia esteitä ja haittoja (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 1987). Vammaisten erityishuollon tarkoituksena on edistää kehitysvammaisten päivittäisistä toiminnoista selviämistä, sopeutumista yhteiskuntaan sekä turvata heille hoito ja huolenpito (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977).

Heikossa työmarkkina-asemassa olevat ja nuoret ovat myös Avituksen kaksi asiakasryhmää, joiden palveluista säädetään laeilla. Heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistymistä tuetaan työllisyysmäärärahoilla, tukitoimien tavoitteena on työllisyyden edistäminen (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta). Laissa kuntouttavasta työtoiminnasta säädetään niistä toimenpiteistä, joilla parannetaan pitkäaikaistyöttömien mahdollisuuksia työllistyä vapailla työmarkkinoilla (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001). Nuorisolaissa säädetään nuorten kasvun ja itsenäistymisen tukemisesta, nuorten aktiivisen kansalaisuuden edistämisestä sekä nuorten sosiaalisesta vahvistamisesta (Nuorisolaki 2006). Avitus on säätiö, joten sen toimintaan vaikuttaa säätiölaki, jossa todetaan, että säätiötä perustettaessa on mainittava sen tarkoitus (Säätiölaki 1930). Avitus-säätiön tarkoituksena on tuottaa kuntoutus ja työvalmennuspalveluita monille asiakasryhmille, siksi Avituksen toimintaan vaikuttavat useat lait.

4.2 Avitus vuonna 2014

Avitus-säätiö sai perustamisluvan 20.2.2002 ja se on merkitty säätiörekisteriin 20.8.2002. Avitus toimii vuonna 2013 yksityisenä kuntoutus-, työvalmennus- ja projektipalveluiden tuottajana Jämsän ja Kuhmoisten kunnan alueella. Työvalmennussäätiö Avituksen tarkoituksena on tuottaa asiakkaidensa elämänhallintaa sekä työ- ja toimintakykyä parantavia yksilöllisiä kuntoutus- ja työvalmennuspalveluita. Asiakkaiden työelämävalmiuksia parannetaan järjestämällä kuntouttavaa ja valmentavaa toimintaa. Työvalmennuspalveluiden suurimmat käyttäjäryhmät ovat heikossa työmarkkina-asemassa olevat pitkäaikaistyöttömät, osatyökykyiset työnhakijat ja alle 29-vuotiaat nuoret. Avitus tuottaa myös toimintakykyä parantavia yksilöllisiä kuntoutuspalveluja. Näitä käyttävät lähinnä kehitysvammaiset ja mielenterveyskuntoutujat. Palveluiden tuottamisesta huolehtii 26 toimihenkilön moniammatillinen tiimi. Palveluiden piirissä on vuosittain noin 350 henkilöä. (Työvalmennussäätiö Avitus 2013.)

Työvalmennussäätiö Avituksella on vuonna 2013 neljä toimipistettä. Yhdestä toimipisteestä on luovuttu vuonna 2012. Jämsän taajamassa toimivat Valionkadun ja Kivikonttorin toimipisteet. Valionkadun toimipisteen toimintoja ovat atk-laitekierrätys, tekstiilityöt, kokoonpano- ja pakkaustyöt sekä päivä- ja avotyötoiminta. Kivikonttorilla on hanketyöntekijöiden tukikohta, jossa työskentelevät tällä hetkellä käynnissä olevien Yksilövalmennus-, Etsivä nuorisotyö- sekä LuovaPaja -hankkeiden henkilökunnat. Jämsänkosken taajamassa toimii toiset kaksi toimipistettä, Metsurintien ja Myllyhallin toimipisteet. Metsurintien toimipisteessä tehdään kokoonpano- ja pakkaustyötä sekä järjestetään kehitysvammaisten päivätoimintaa. Myllyhallin toimipisteessä sijaitsevat puu- ja maalausosasto sekä ulkotyöryhmän tukikohta. (Työvalmennussäätiö Avitus 2013.)

4.3 Avituksen vuosien 2013 - 2014 muutoksen tausta

Avituksen toiminta on ollut muutoksessa koko sen olemassaolon ajan. Tämän hetkinen muutos liittyy puutyötoimintojen siirtymisestä eri toimipisteeseen vuonna 2013

sekä vuonna 2014 tapahtuvaan toimipisteiden yhdistämiseen. Avituksen Valionkadun toimipisteessä alkoi kesällä 2013 lisärakentamis- ja saneeraushanke, jonka valmistuttua Metsurintie 7:n toiminnot siirtyvät Jämsänkoskelta Jämsään Valionkadulle. Muutokset aiheuttavat huolta muutoksen vaikutuksista omaan työhön ja asiakkaisiin, huolena on myös yksikön suuri koko ja toimintakulttuurien erilaisuus. Muutokset lähtevät usein liikkeelle johdosta, joten johdon ja esimiesten teemahaastattelulla saatiin tietoa heidän käsityksistään muutoksesta. Toinen näkökulma muutosprosessiin ja siihen liittyviin ajatuksiin saatiin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden teemahaastatteluista. Näiden teemahaastattelujen ja niistä saadun aineiston analyysin pohjalta on annettu toimenpide-ehdotuksia, jotka osaltaan auttavat Avituksen onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Onnistunut muutos tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi uuden suuremman toimipisteen yhtenäistä toimintakulttuuria sekä sitä, että henkilöstö kokisi työ- ja toimintaympäristönsä mielekkääksi. Tavoitteena on tarjota asiakkaille laadukasta ja tasalaatuista palvelua, jolloin yhtenäisillä toimintatavoilla on onnistumisen kannalta merkitystä.

Katariina Ponteva toteaa väitöstyössään, että uuden organisaatioidentiteetin muodostuminen organisaatioiden yhdistyessä on vaativa prosessi, joka vie aikaa. Tarpeellinen määrä tietoa organisaatiomuutoksesta ja kokemus siitä, että on osa uutta organisaatiota auttavat sopeutumisessa. Edelleen Ponteva toteaa, että työntekijöiden voi olla vaikeaa kiinnittyä työhönsä, jos he kokevat sen organisaatiomuutoksen myötä muuttuneen itselle vieraaksi. Se saattaa näkyä välinpitämättömytenä työtä kohtaan. Vieraantumista voidaan ehkäistä riittäväällä tiedottamisella ja johdon sekä esimiesten kannustavalla suhtautumisella. (Ponteva 2009, 3.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia ja tunteita Avituksen työntekijöillä, esimiehillä ja johdolla on Avituksen toiminnasta ja muutoksista siinä. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, onko tutkittavilla aiempia kokemuksia, jotka mahdollistavat hyvin toteutetun muutosprosessin työvalmennussäätiö Avituksessa. Tutkimuksella tuotetaan tietoa johdon, esimiesten ja työntekijöiden muutoksiin liittyvistä käsityksistä. Tulosten pohjalta työvalmennussäätiö Avituksen johto saa käyttöönsä tietoa muutoksiin liittyvistä ajatuksista ja tunteista, jotta muutosta voidaan johtaa ja toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti. Tietoa muutoksista ja niiden vaikutuksista saatiin Avituksessa toteutetuista haastatteluista, ja tietoa voidaan soveltaa organisaatiomuutoksen johtamiseen muissakin organisaatioissa, joissa on vastaavanlaisia muutoksia käynnissä. Tutkimuksella kerättiin tietoa muutoskokemuksista ja analyysin perusteella muodostui näkökulmia muutosjohtamiseen ja ajankohtaista tietoa organisaatiomuutoksista ja niiden johtamisesta. Aineiston keräämiseen on käytetty arvostavaa haastattelua (Appreciative Inquiry), jonka näkökulma on tunnistaa sekä yksilöiden että yhteisöjen vahvuuksia. Arvostavalla haastattelulla saadaan tietoa ilmiöstä, mutta sen tarkoitus ei ole muokata tutkimustuloksia myönteisempään suuntaan. Siinä hyödynnetään haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä, ja se on keino saada selville erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Arvostavalla haastattelulla selvitetään myönteisiä muutoskokemuksia ja –käytänteitä, vahvuuksia sekä ratkaisuja, mutta myös onnistunutta muutosta mahdollisesti haittaavia tekijöitä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tiedon tuottaminen työvalmennussäätiö Avituksen muutosprosessista ja löytää Avituksen vahvuuksia, joita voi hyödyntää hyvän muutoksen toteuttamisessa. Tutkimuksella etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia myönteisiä muutostarinoita Avituksen henkilöstöllä on?
2. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, että muutos koetaan myönteisenä?

3. Miten omaan työhön sisältyviä myönteisiä elementtejä voi pitää muutoksessa mukana ja voiko näistä myönteisistä elementeistä syntyä hyviä käytänteitä uuteen Avitukseen?

5.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto muodostettiin kahdesta eri lähteestä. Ensimmäisen aineisto on muodostunut LähiTapiola Eläkeyhtiön Työhyvinvointipalveluiden Marjut Pukarisen (2013) toteuttamasta sähköisestä kyselystä. LähiTapiolan kyselyn tavoitteena on ollut tuottaa tietoa työntekijöiden ajatuksista ja tuntemuksista muutoksesta. Johdolle se on arvokasta tietoa siitä, missä muutoksen vaiheessa Avituksessa on oltu tutkimuksen toteutushetkellä.

Kysely toteutettiin työvalmennussäätiö Avituksen koko henkilökunnalle. Kysely on ollut verkossa auki 18.3.2013 – 5.4.2013 välisenä aikana, jolloin henkilökunta on voinut vastata siihen. Vastaajia on ollut 14 (n=14). Vastaajia on pyydetty ensimmäiseksi arvioimaan Likert-asteikon arvolla 1-5, kuinka myönteisenä vastaaja näkee tulevan muutoksen. Näistä vastauksista on laskettu keskiarvo, joka kertoo organisaation työntekijöiden sen hetkisen muutosmielentilan. Likert-asteikon numeroille oli LähiTapiolan kyselyssä annettu seuraavat määreet:

- 1 = Suhtaudun muutokseen hyvin kielteisesti
- 2 = Suhtaudun muutoksen melko kielteisesti
- 3 = En osaa sanoa tai suhtaudun muutokseen neutraalisti
- 4 = Suhtaudun muutokseen melko positiivisesti
- 5 = Suhtaudun muutokseen hyvin positiivisesti

Vastausten keskiarvo oli 3,93 ja siitä voidaan muodostaa käsitys, että vastaajat suhtautuvat keskimäärin melko positiivisesti muutokseen. Loput LähiTapiolan suorittaman kyselyn kysymyksistä olivat avoimia kysymyksiä. LähiTapiolan kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Toinen aineisto muodostui teemahaastatteluista, joiden tavoitteena oli kerätä tietoa johdon, esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä sekä tuntemuksia Avituksen nykytilanteesta, omasta työstä sekä tulevaisuuden Avituksesta. Ennen Avituksen johdon, esimiesten ja henkilökunnan teemahaastatteluja teemahaastattelulomaketta testattiin yhdellä henkilöllä ja muokattiin toimivammaksi. Suuria muutoksia haastattelu-runkoon ei tämän haastattelun perusteella tarvinnut tehdä. Teemahaastattelut on nauhoitettu ja litteroitu huolellisesti. Litteroinnin jälkeen haastattelut on analysoitu ja analyysin pohjalta on tehty toimenpide-ehdotukset. Toimenpide-ehdotukset ovat yksi näkökulma Avituksen muutosprosessiin ja ehdotus, kuinka prosessia voisi jatkaa. Teemahaastattelun tutkimuskysymykset ovat liitteessä 2.

5.3 Menetelmät

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelurungon toimivuuden varmistamiseksi on ollut tarpeellista tehdä esihaastattelu. Esihaastattelu on teemahaastattelun ennakkovaihe, jonka tarkoituksena on testata haastattelu-runkoa sekä selvittää samalla, paljonko haastattelutilanteisiin tarvitsee varata aikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72 - 73) Esihaastattelu on tehty esimiestyötä tekevälle henkilölle, joka työskentelee toisessa organisaatiossa. Hänellä on kokemusta muutoksista ja muutoksen johtamisesta. Esihaastattelusta sai kokemusta haastattelemisesta ja sanelulaitteen käytöstä. Sen jälkeen oli varmuutta lähteä tekemään varsinaisia tutkimushaastatteluja. Esihaastattelusta sai ennakkokäsityksen haastatteluihin tarvittavasta ajasta. Esihaastattelun kokonaiskesto oli 42 minuuttia ja sen perusteella tutkimushaastattelujen kestoksi arvioitiin 30 - 60 minuuttia. Esihaastattelussa haastattelurunko testattiin ja sen perusteella yhden teeman haastattelukysymys täsmentyi hieman. Suuria muutoksia haastattelurunkoon ei tarvinnut tehdä.

Haastateltavat saivat haastattelukysymykset ennalta nähtäväkseen, jotta he pystyivät miettimään etukäteen omia kokemuksiaan. Tämä käytäntö lisäsi halukkuutta osallistua haastatteluun, kun ei ollut epäselvyyttä siitä, mistä on tarkoitus puhua ja mihin on tarkoitus vastata. Järjestely lisäsi tutkimuksen avoimuutta ja luottamusta. Haas-

tattelut nauhoitettiin sanelulaitteella MP3-muodossa. Äänitiedostot siirrettiin Express Scribe-ohjelmaan litterointia varten. Express Scribe litteroinnin apuna nopeutti nauhoitteiden puhtaaksi kirjoittamista, koska ohjelmalla voi tarvittaessa hidastaa puhetta ja sillä oli helppo palata haastattelussa takaisin, jos oli tarvetta kuunnella jokin kohta uudelleen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 222) mukaan aineiston litterointi ei ole välttämätöntä, mutta suositeltavaa. Litteroinnin aikana aineisto tulee käytyä uudelleen läpi, jolloin se alkaa avautua analyysia varten. Litterointivaiheessa aineistosta nousee asioita, joita on tärkeää nostaa analyysiin ja myöhempien päätelmien sekä toimenpide-ehdotusten kohteeksi.

Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä seitsemän (n=7): 1 johtaja, 3 esimiestä ja 3 työntekijää. Tällä otoksella tulivat sekä johdon, esimiesten että työntekijöiden näkemykset esiin. Avituksen henkilökuntaa oli vuonna 2013 kaikkiaan 26. Heistä tämän muutoksen kohteena olevissa toiminnoissa työskenteli 17 henkilöä. Aineisto voitiin katsoa riittävä edustavaksi, koska kaikkien eri työntekijäryhmien edustajat pääsivät osallistumaan haastatteluun. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastattelujen pituus vaihteli 23 – 40 minuutin välillä, joten esihaastattelun perusteella varattu tunnin haastattelu-aika riitti kaikkiin haastatteluihin.

5.3.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Haastattelu on yleinen tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on keskustelua, jolla on haastattelijan asettama tavoite ja haastattelija ohjaa keskustelua haluamaansa suuntaan, oman suunnitelmansa mukaisesti. Tutkimusmenetelmänä haastattelulle on ominaista, että se on ennalta suunniteltu tilanne sekä se, että haastattelija on aloitteellinen osapuoli ja ohjaa tilannetta. Haastattelijan on hyvä muistaa, että hänen vastuullaan on motivoida haastateltavaa ja ylläpitää keskustelua. Haastattelijan on pitäydyttävä omassa haastattelijan roolissaan, eikä antaa keskustelun karata väärille urille. Haastattelun onnistumiselle on tärkeää myös se, että haastateltava luottaa keskustelun luottamuksellisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 86 - 87.)

Teemahaastattelu edustaa haastattelujen keskitietä, strukturoidun ja avoimen haastattelun välimaastossa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 47) puhuvat puolistrukturoidusta tai puolistandardoidusta haastattelusta. Teemahaastattelussa pysytään ennalta määritellyissä teemoissa, mutta kysymysten muoto ei ole tarkka ja järjestys on vapaa. Haastattelu saa kulkea vapaasti teemojen sisällä, mutta haastattelijan on pidettävä huolta, että kaikki teema-alueet tulee haastattelun aikana käsiteltyä. Koska haastattelu ei noudata mitään tiukkaa kaavaa, eri haastattelut eroavat toisistaan teemojen järjestyksen ja laajuuden osalta. Jäsennettävyyttä haastatteluun tuo paitsi teemojen mukainen viitekehys, myös huolellinen haastattelujen litterointi. Litterointi edellyttää yleensä haastattelujen nauhoittamista, johon tulee olla haastateltavan lupa. Mikäli haastateltava ei nauhoituslupaa myönnä, tutkijan on harkittava pystyykö hän ulkoistista tekemään riittävän tarkat muistiinpanot. (Eskola & Suoranta 1998, 90 - 91.)

Hirsjärvi ja Hurme pitävät teemahaastattelun etuna sitä, että menetelmä ei ole sidoksissa pelkästään kvalitatiiviseen tutkimukseen, vaan sitä voidaan käyttää myös kvantitatiivisena menetelmänä. Nimi kertoo oleellisen teemahaastattelusta menetelmänä, sillä siinä haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaisesti. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelussa haastateltavien ääni pääsee hyvin kuuluviin ja haastateltavien tulkinnat teemoista tulevat esille. (Hirsjärvi j& Hurme 2008, 48.)

Hirsjärvi ja Hurme muistuttavat, että haastatteluun menetelmänä liittyy haasteita. Haastattelijalla tulisi heidän mukaansa olla taitoa ja kokemusta, jotta haastattelutilannetta voitaisiin säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja näin saataisiin varmistettua oikeanlainen aineisto. Heidän mukaansa haastattelijat tulisi kouluttaa tehtävänsä. Haasteellisena Hirsjärvi & Hurme pitävät myös haastattelun vaatimaa aikaa. Aikaa vievät haastattelun ennakkojärjestelyt, itse haastattelu ja erityisesti haastatteluaineiston litterointi. Haasteen muodostavat myös haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi, mikäli valmiita malleja ei ole olemassa. Toisaalta haastattelun etuihin kuuluu se, että haastateltavan vastauksia on mahdollisuus selventää ja esittää lisäkysymyksiä, mikäli tilanne sitä vaatii. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34 - 35.)

Alasuutari puolestaan toteaa, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää millainen aineisto on järkevää kerätä ja samoin myös analyysimenetelmä tulee valita viitekehysten mukaan. Teoreettisen viitekehysten ja metodien valinta on tutkimuksen kannalta tärkeä valinta, joka vaikuttaa aina raportoinnin viimeistelyyn saakka. Laadullisessa tutkimuksessa näiden ratkaisuiden tekeminen on haasteellista, koska tapana on tarkastella tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista. Tästä syystä laadullinen aineisto on usein sen luontoista, että se mahdollistaa useat näkökulmat. Laadullisen aineiston ominaispiirteitä ovatkin monitasoisuus, ilmaisullinen rikkaus ja myös kompleksisuus. Alasuutari käyttää ilmaisua, että kvalitatiivinen aineisto on yhtä moniulotteista kuin elämä itse. Edelleen hän luonnehtii laadullista aineistoa siten, että se on näyte tutkittavasta ilmiöstä, jota ei kokonaisuudessaan pystytä muiden arvioitavaksi tuomaan vaan aineistoa on tiivistettävä. Tiivistettynäkin aineistoa voidaan arvioida monista näkökulmista. (Alasuutari 2011, 83 – 87.)

5.3.2 Arvostava haastattelu teemahaastattelun näkökulmana

Haastattelussa sovellettiin tutkimusmenetelmänä arvostavaa haastattelua (Appreciative Inquiry), jonka perusajatuksena on, että organisaatio oppii parhaiten muutoksesta keskittymällä sen menestystekijöihin. Cooperrider, Whitney ja Stavros katsovat, että arvostavan haastattelun perusolettamus on helppo sisäistää: Jokaisessa organisaatiossa on jotain, mikä toimii ja tehdään oikein. Mitkä asiat saavat organisaation jäsenissä aikaan positiivista energiaa? (Cooperrider, Whitney & Stavros 2003, 17.) Haastattelun teemoja valittiin arvostavan haastattelun näkökulma huomioiden.

Arvostava haastattelu menetelmänä sopii hyvin muutosjohtamista koskevaan haastatteluun. Usein muutokset johtuvat ulkoapäin tulevista paineista, kuten Avituksen tapauksessa kaupunginhallituksen päätöksistä ja vielä laajemmin lainmuutoksista ja muista yhteiskunnallisista muutoksista, joita aina väistämättä tulee. Kun organisaatiossa havahdutaan muutoksia vaativiin ulkoisiin paineisiin, valitaan tietoisesti positiivisiin asioihin keskittyvä lähestymistapa. Usein organisaatiot päätyvät muutoksen edellä pohtimaan, että mikä tilanteessa on vialla, millaisia haasteita meillä on, mitä meillä tehdään väärin ja mikä on tähän johtanut. Kun valitaan tietoisesti positiivi-

sempi lähestymistapa, niin etsitään vastauksia siihen, että millaisia positiivisia asioita ja tarinoita muutoksen kohteena olevaan tilanteeseen liittyy. Mietitään yhdessä tilannetta menneisyydessä, jossa koettiin onnistumisia ja jollaiseen tilanteeseen mielellään haluttaisiin uudelleen. Seuraavaksi mietitään, että miten sellaiseen tilaan päästäisiin uudelleen ja millaisia keinoja tavoitteeseen pääsemiseksi voitaisiin käyttää. Mitä silloin tehtiin oikein ja hyvin, että päästiin niin positiiviseen tulokseen? Näin toimimalla keskitytään miettimään ratkaisuja ongelmien sijasta, sillä perinteisessä lähestymistavassa usein päädytään pohdiskelemaan ongelmia ja etsimään syyllisiä. (Magruder, Watkins, Mohr & Kelly 2011, 111-113.)

Arvostavaa haastattelua on pidetty uudistavana tapana haastattelujen tekemiseen, koska sen ajatuksena on etsiä ja löytää organisaation huippuosaamista ja organisaation olemassaoloon oleellisesti vaikuttavia tekijöitä. Menetelmä keskittyy organisaation vahvuuksiin, ei heikkouksiin. Arvostava haastattelu perustuu ajatukseen, että organisaatiot on luotu ihmisille jotka niissä työskentelevät ja arvostava haastattelu on näkökulma, jonka avulla päästään kohti toiminnan ydintä ja organisaation vahvuuksia. Arvostava haastattelu etsii vallitsevasta tilanteesta parhaat käytänteet ja pyrkii saamaan organisaation jäsenet miettimään, mitä voisi olla, miten voitaisiin tehdä paremmin. Arvostava haastattelu menetelmänä auttaa organisaatiota miettimään, miten he voisivat saavuttaa tavoitteitaan ja saada toivomiaan asioita käytäntöön. (Cooperrider, Whitney ja Stavros 2003, 12.)

Haastattelurunkoa tehdessäni sovelsin arvostavan haastattelun periaatteita ja teemat muodostuivat sen mukaisesti. Ensimmäisenä teemana oli oma tausta ja työhistoria. Tämä oli sellainen teema, josta on helppo puhua, kun aihe on itselle tuttu. Tässä vaiheessa haastattelijan ja haastateltavan välille syntyi hyvä yhteys ja luotiin luottamuksellinen ilmapiiri. Toinen teema oli kuvailla nykyistä työtä. Ideana oli saada haastateltavat miettimään omaa työtään siitä näkökulmasta, mitä he itsessään, työssään, työyhteisössään sekä organisaatiossaan arvostavat, mikä siinä on hyvää ja arvokasta. Kolmas teema oli työhistorian paras muutkokokemus. Tämä oli tärkeä teema, sillä sen tarkoitus oli saada haastateltavat huomaamaan omia huippuhetkiään. Taustalla oli ajatus siitä, että haastateltavat pystyisivät mielessään palaamaan niihin myönteis-

siin ajatuksiin ja toisaalta siitä, että miten niitä kokemuksia voitaisiin kokea uudelleen. Olisiko niillä mitään siirtovaikutusta, voisiko niitä hyviä kokemuksia hyödyntää meneillään olevassa muutoksessa? Viimeisessä teemassa mietittiin tulevaisuutta ja sitä, millainen tulevaisuus olisi ideaalitulanteessa. Lisäksi mietittiin sitä, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, että voitaisiin päästä kohti ideaalitulannetta ja mitä itse voisi tehdä ideaalitulanteen saavuttamiseksi.

5.4 Analyysimenetelmät

Haastatteluilla kerättyä ja litteroitua aineistoa on analysoitu kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Ensin on etsitty aineistosta erilaisia teemoja ja teemojen esiintymisen perusteella on analyysissä keskitytty tärkeimpiin teemoihin. Hirsjärvi, Rames ja Sajavaara (2013, 225) toteavat, että laadullinen tutkimusaineisto on niin runsasta ja elämänläheistä, että aineiston analyysi on haastavaa mutta mielenkiintoista ja he myös toteavat, että yleensä tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä materiaalia eikä kaikkea ole tarpeen analysoida.

Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on haasteellista mikäli valmiita malleja ei ole olemassa. Näin on ollut tämänkin aineiston osalta, koska ei ole olemassa valmista mallia, niin malli on pitänyt luoda itse. Opinnäytteessä tarpeellisten mallien luominen varsin itsenäisesti osoittaa suurempaa oppineisuutta, kuin se, että saisi valmiin sabluunan, jolla tehdä analyysi. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2013, 224) toteavat, että joskus ongelman ymmärtämiseen olisi tarvittu kypsyyttä ja ajallista etäisyyttä, mutta toisaalta toteavat, että opinnäytteen tekijän ei tule tuota kypsyyttä jäädä liikaa odottelemaan. Tämä opinnäytteen tekijä on tehnyt ”ilman lopullista kypsyyttä” omat ratkaisunsa ja päätyen analyysimenetelmänä aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin.

6 TULOKSET

Tuomi ja Sarajärvi (2013, 92) toteavat, että laadullisesta aineistosta usein löytyy kiinnostavia asioita, joita ei etukäteen osannut ajatella. Näin kävi myös Avituksen haastatteluaineistolle. LähiTapiolan kyselyn perusteella ihmiset suhtautuvat varsin myönteisesti muutokseen. Tutkimushaastattelujen perusteella tilanteeseen sai toisenlaisen näkökulman, eli muutosvastarintaa vaikuttaa olevan. Haastatteluiden näkökulmana oli etsiä vahvuuksia ja myönteisiä kokemuksia, mutta silti joissakin haastatteluissa tuli ilmi negatiivisia tuntemuksia. Muutosvastarinta ei ole pelkästään huono asia, vaan siihen voi suhtautua keskustelunavauksena ja hyvinä näkökulmina muutokseen. Paljon riippuu johdon ja esimiesten suhtautumisesta näihin kriittisiin puheenvuoroihin. Tulosten perusteella Avituksessa on kuunneltu kaikkien mielipiteitä ja niitä on myös mahdollisuuksien mukaan viety käytäntöön. Joukkoon mahtuu myös heitä, jotka kokevat, etteivät ole tulleet kuulluiksi, vaikka kaikille on annettu tasapuoliset mahdollisuudet kertoa mielipiteensä ja vaikuttaa. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 2.

Aineiston analyysin lopputuloksena muodostui kolme näkökulmaa Avituksen muutokseen, jotka ovat Asiakasta arvostaen, Henkilökuntaa motivoiden ja arvostaen sekä Johtamista ja esimiestyötä kehittäen. Muutosta voidaan tarkastella eri näkökulmista, asiakkaan, henkilökunnan tai esimiesten näkökulmasta. Kaikista näkökulmista katsottuna löytyy yhteneväisiä asioita, mikä on myönteistä. Mikäli nämä kolme näkökulmaa olisivat tuoneet aivan erilaisia asioita esille, olisi onnistuneen muutoksen toteuttaminen todella ison työn takana. Nyt onnistumisen edellytykset ovat hyvät, kun työtä tehdään yhteisin tavoittein.

6.1 Avituksen muutoksen kolme näkökulmaa

6.1.1 Asiakasta arvostaen

Asiakasta arvostaen on näkökulma, jossa korostuu Avituksen henkilöstön arvostava asenne asiakkaisiin. Henkilöstö näkee voimavarana sen, että työntekijät pitävät työstään ja asiakkaistaan, sillä henkilökunta arvostaa asiakkaiden kanssa työskentelyä ja sitä, että saa auttaa ja ohjata asiakkaita. Konkreettinen työn tekeminen ja sen suunnittelu on mieluista Avituksen henkilökunnalle. Erittäin tärkeänä pidetään asiakkaiden luottamusta. Luottamus koetaan saavutettavan omalla ammattitaidolla ja sillä, että henkilöstö pitää aidosti työstään. Henkilöstö on motivoitunut kehittämään omaa ammattitaitoaan, ja koulutuksia valitaan siitä näkökulmasta, mikä hyödyttää omassa työssä onnistumista. Se osoittaa asiakkaan arvostamista, koska nähdään vai-
vaa, jotta asiakas hyötyy koulutuksen annista.

Tää on sellaista asiakkaiden elämänlaadun kohennusta, innostamista ja saattamista oikeille poluille. (G)

Avituksessa ollaan ylpeitä oman työn tekemisestä siten, että asiakas hyötyy siitä ja kehittyy sekä menee elämässään eteenpäin. Kun asiakkaat nauttivat omasta tekemisestään, koetaan ammattiyllpeyttä tärkeänä pidettyjen tavoitteiden saavuttamista. Ammattitaito Avituksessa määritellään siten, että siihen kuuluvat erilaisten ihmisten kohtaaminen, yhteistyön tekeminen, ihmisten ”lukeminen”, organisointikyky, hetkeen pysähtyminen, kuunteleminen ja maalaisjärjen käyttö.

Jos me kaikki henkilökunta suhtaudutaan johonkin asiaan negatiivisesti ja ollaan sitä mieltä, että ei tuu mitään, niin eihän siitä tuu mitään. Asiakkaan on kanssa sitten sitä mieltä, että ei tuu mitään. (B)

Avituksessa pidetään tärkeänä, että ei tuoda omaa huonoa päivää työpaikalle, sillä se vaikuttaa paitsi työkavereihin, myös asiakkaisiin negatiivisesti. Motivaatiota pitävät

yllä mielenkiintoiset ihmiset, joiden kanssa työtä tehdään. Varsinaista työimua koe-taan, kun asiakkaat onnistuvat omassa tekemisessään. Kaikista yllä mainituista asiois-ta käy ilmi asiakkaan arvostaminen ja se, että henkilöstö muistaa, miksi tätä tärkeää työtä tehdään.

Tulevaisuudessa nähdään tulevan vielä uusia asiakasryhmiä. Vaikeasti kehitysvam-maisten päivätoiminta on tulossa uutena palveluna uusiin toimitiloihin. Työllistämis-puolen arvellaan laajenevan entisestään, sillä työllistämistä tarvitaan pitkäaikaistyöt-tömille ja muille heikossa työmarkkina-asemassa oleville, samoin vammaispuolelle. Nuorisotakuu on jo tuonut Avitukseen uusia asiakkaita, kun Avitukseen on tullut op-pilaitospudokkaita ja muita nuoria, jotka eivät ole kiinnittyneet koulutukseen tai työ-elämään. Heille on Avituksen palveluvalikossa tarjolla LuovaPaja, joka on tarkoitettu 17 - 28-vuotiaille työttömille nuorille. LuovanPajan tavoitteena on selkeyttää nuorten tulevaisuuden suunnitelmia ja saada heille kokemusta ryhmässä toimimisesta. Tärkeä rooli on arjenhallintataitojen vahvistamisella. LuovanPajan toimintatapana on asioi-den yhdessä tekeminen, omien voimavarojen ja vahvuuksien löytäminen sekä itse-tunnon vahvistaminen. Pitkäaikaistyöttömien velvoitetyöllistäminen on myös tuonut myös uuden asiakasryhmän Avitukselle. Aineistosta nousi esille, että Avituksessa pi-detään hyvänä, että vasta omaa paikkaansa yhteiskunnassa ja työelämässä etsivät nuoret näkevät heitä, jotka ovat pitkään olleet työelämässä ja joutuneet työttömiksi. Nuorilla on mahdollisuus kuunnella kokeneempien neuvoja ja kokemuksia. Samoin nuorten on hyvä nähdä samassa toimipisteessä myös kehitysvammaisia, sillä se saat-taa auttaa heitä näkemään realistisesti omia vahvuuksiaan. Kenties herää arvostus omaa itsenäisyyttä ja esteetöntä liikuntakykyä kohtaan.

Jatkossa toivotaan enemmän yhteistyötä yritysten kanssa, jotta asiakkaat pääsisivät Avituksen ulkopuolelle työtä tekemään. Lisäksi kaivataan keinoja valmentaa asiakkai-ta vapaille työmarkkinoille. Nämä molemmat toiveet liittyvät paljolti juuri nuoriin ja pitkäaikaistyöttömiin, joille molemmille olisi hyvä saada työpaikkoja vapailta markki-noilta Avituksen ulkopuolelta. Tässä Avituksella on käytettävissä erilaisia ohjauksen ja neuvonnan keinoja. Nämäkin toiveet ilmentävät henkilöstön arvostavaa asennetta asiakkaita kohtaan. On aidosti mietitty, mikä hyödyttää asiakkaita.

Avituksen työntekijöiden unelmat liittyivät usein asiakkaisiin ja siihen, miten heitä pystyttäisiin palvelemaan entistä paremmin. Isommat tilat, enemmän ohjaajia ja avustajia olivat tällaisia asiakkaisiin suoraan vaikuttavia haaveita. Samoin pienemmät yksiköt ja asiakkaiden taitoja vastaavaa työtä tai toimintaa toivottiin asiakkaiden hyväksi. Asiakslähtöinen unelma oli sekin, että asiakkaat voisivat harjoitella itsenäisen elämän taitoja, jotta voisivat asua yksin. Tämä unelma liittyi kehitysvammaisiin ja osoitti asiakasta arvostavaa ja omaan työhön motivoitunutta asennetta. Työtoimintaa Avituksessa haaveillaan kehitettävän siten, että voitaisiin miettiä vielä henkilökohtaisemmin, mikä kyseiselle asiakkaalle olisi hyväksi. Asiakkaille toivottiin entistä enemmän erilaisia työtehtäviä, jotka motivoivat ja tuntuvat mielekkäiltä. Resursseja kaivattiin lisää, jotta unelmia voitaisiin toteuttaa. Rahan lisäksi toivottiin aikaa ja tiloja, jotta työtä voitaisiin tehdä pienryhmissä, ja jopa yksilöllistä ohjausta voitaisiin antaa.

Asiakasta arvostaen näkökulma vastaa monin kohdin tutkimuskysymykseen, miten omaan työhön sisältyviä myönteisiä elementtejä voi pitää muutoksessa mukana ja olisiko niistä käytänteiksi uuteen Avitukseen. Avituksessa myönteisenä nähdään asiakkaiden kanssa toimiminen ja oman työn tekeminen siten, että se hyödyttää asiakasta. Nämä asiat eivät tule organisaatiomuutoksessa muuttumaan, vaan asiakastyö tulee säilymään melko muuttumattomana. Uudet tilat vastaavat joihinkin haaveisiin, sillä tilaa tulee enemmän ja tilat ovat ajanmukaisemmat.

Asiakasta arvostava näkökulma tuo vastauksia tutkimuskysymykseen siitä, mitkä asiat vaikuttavat muutosten kokemiseen myönteisinä. Avituksessa pidetään hyvinä sellaisia muutoksia, jotka on tehty asiakkaiden hyödyksi. Meneillään oleva muutos koettiin myönteisenä, sillä sen tavoitteena on saada parannusta myös asiakkaille. Myönteisinä koetaan muutokset, jotka on tehty asiakkaan hyväksi. Asiakkaan arvostamisen näkökulmasta myönteisiä muutoskokemuksia voi hyödyntää, koska aiemmatkin muutokset ovat motivoineet parantuneena asiakslähtöisyytenä, motivoi henkilökuntaa nykyisessä muutoksessa juuri asiakkaiden parantuvat palvelut. Näistä myönteisistä kokemuksista voi syntyä hyviä käytänteitä vuoden 2013 – 2014 muutokseen, kun

henkilöstö saa itse vaikuttaa tulevaan asiakastyöhön. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen muutosten suunnitteluun motivoivat Avituksen henkilöstöä. Kun uutta toimintaa uusissa toimitiloissa suunnitellaan yhdessä, näitä aiempia myönteisiä kokemuksia voidaan hyödyntää. Tärkeää on, että asioista puhutaan yhdessä ja tuodaan omasta näkökulmasta esille, mitä pitää hyvänä ja motivoivana toimintatapana. Hyvät työyhteisötaidot ovat tässä avainasemassa, jotta keskustelu on kaikille siihen osallistuville myönteinen kokemus ja todellinen vaikutusmahdollisuus.

6.1.2 Henkilökuntaa motivoiden ja arvostaen

Henkilökuntaa motivoiden ja arvostaen on tutkimuksen näkökulma, jossa asiaa pohditaan henkilökunnan näkökulmasta. Avituksessa yhteistyötä työkavereiden, esimiesten, asiakkaiden ja säätiön hallituksen kanssa pidetään tärkeänä. Omaan työhön liittyvää vapautta sekä työnkuvan muokkaamista jossain määrin omannäköiseksi arvostetaan.

Musta on kauhean ihanaa olla työpaikassa, jossa tapaa työkaverit joka iltainen aamu. (C)

Työkavereita, heiltä saatavaa vertaistukea ja tiimin hyvää ilmapiiriä arvostetaan suuresti. Siksi pidetään tärkeänä, että työkavereita tapaa päivittäin ja että työtiimi on joka päivä koossa. Tämän käytännön koetaan helpottavan kollegiaalisen tuen saamista. Avituksen henkilökuntaa motivoi tekemään hyvää työtä työn mielenkiintoisuus itsessään. Aineistosta nousivat innostavina tekijöinä hyvä yhteishenki ja ajatusten vaihtaminen, kun saa uusia ideoita ja virikkeitä. Tärkeää on vuorovaikutteinen ja keskusteleva työtapa. Ne ovat omaan työhön liittyviä elementtejä, joita on syytä pitää muutoksessa mukana ja erityisesti uudessa Avituksessa. Käytännössä jokainen huolehtii omalta osaltaan siitä, että ei kadota omaa itseään ja tapaansa työskennellä muutoksen mukana. Jokainen työyhteisön jäsen tuo omalla osaamisellaan ja persoonallaan oman lisänsä työyhteisöön. Mikäli kaikki huolehtivat siitä, että oma asenne on myönteinen ja avoin tulevaa kohtaan, on hyvä muutoksen mahdollisuus realistinen.

Arvostan sitä, että on annettu tällainen tehtävä, vastuu ja luottamus.”
(G)

Avituksen työntekijät kokevat, että heitä ja heidän osaamistaan arvostetaan. Samoin koetaan, että moniosaamista, vastuullisuutta, yhteistyökykyä ja yli rajojen tapahtuvaa tekemistä arvostetaan. Erilaisuuden kohtaamista ja erilaisten ihmisten kanssa toimeen tulemistä koetaan myös arvostettavan. Vaikka omatoimisuutta koetaan arvostettavan, samalla koetaan, että on ihan hyväksyttävää pyytää apua. Edelleen arvostettavia taitoja ovat sosiaaliset taidot, organisointikyky, ajanhallinnan kyky sekä halu kehittyä. Oman osaamisen kehittämistä ja tukemisesta oltiin hyvin yksimielisiä. Henkilökunnan osaamista tuetaan ja kehitetään kiitettävästi. Kouluttautumiseen suhtaudutaan Avituksessa myönteisesti. Kaikki vastaajat kokivat, että Avituksessa on mahdollisuus päästä koulutuksiin, jokainen oman tarpeensa mukaan. Avituksessa on käytäntö, että myös omaehtoiseen tutkintotavoitteiseen koulutukseen kuuluviin kontaktipäiviin saa osallistua työajalla. Tämä on työnantajalta hieno kädenojennus ja mahdollistaa monen opinnot. Määrärahojen puitteissa tapahtuvaan koulutukseen pääsee halutessaan, käytännössä se voi kuitenkin olla haasteellista. Asiakastilanteen ollessa hyvä, voi ohjaajan olla mahdotonta irrottautua koulutukseen.

Joskus sitä tulee itselle sellainen ahaa-elämys, että vaikka me paljon puhutaan erilaisuudesta, niin ihmiset oikeesti ajattelee erilailla kuin minä. (E)

Yllä oleva sitaatti ilmentää hyvin sitä, että ihmiset ovat erilaisia ja ajattelevat samasta asiasta eritavalla ja myös reagoivat asioihin monin tavoin. Joskus tämä erilaisuus saattaa aiheuttaa näkemyseroja. Henkilökunta arvostaa hyviä työyhteisötaitoja. Tämän arvostuksen osoituksena aineistosta nousi esiin toive työyhteisökoulutuksesta, sitä pidettiin tarpeellisena koko työyhteisölle. Se on positiivinen signaali esimiehille ja johdolle. Nyt olisi hyvä tilaisuus hankkia työyhteisökoulutusta. Työyhteisökoulutus auttaisi henkilökuntaa hahmottamaan selkeämmin oman roolinsa uuden työ- ja toimintakulttuurin luomisessa. Jokaisella on oma osansa prosessissa ja jokainen pystyy vaikuttamaan omaan käyttäytymiseensä sekä asenteisiinsa.

Aineistosta nousi monenlaisia hyviä muutoksia, usealle hyvä muutos on ollut sellainen, johon on itse hakeutunut. Avituksessa aiemmin toteutuneita organisaatiomuutoksia ei ole sen sijaan nähty sen paremmin hyvinä kuin huonoinakaan, koska ne eivät ole juuri vaikuttaneet jokapäiväiseen toimintaan ja siten eivät ole näkyneet työntekijöiden arjessa. Tämänhetkisen toimintojen muuttumisen ja laajennuksen moni näkee hyvänä muutoksena ja tällainen asennoituminen tuo vuoden 2013 - 2014 muutokseen positiivisen vireen. Vuoden 2013 - 2014 muutos ei ole monellekaan sellainen, johon olisi itse hakeuduttu, mutta silti siinä nähdään paljon hyvää. Kun uudet tilat tuovat lisäarvoa asiakkaille ja siten todennäköisesti lisäävät asiakastyytyväisyyttä, on muutos henkilökunnallekin monin tavoin myönteinen kokemus.

Aiemmissa muutoksissa on ollut mukana monenlaisia henkilöitä riippuen siitä missä ja milloin hyvä muutos on koettu. Omaehtoisiin muutoksiin liittyy usein läheisiä ihmisiä, jotka ovat olleet mahdollistamassa muutoksia tai ainakin voimakkaasti tukeneet niiden onnistumista. Lähimmät työkaverit mainittiin myös hyvän muutoksen kumppaneiksi. Vuoden 2013 - 2014 muutoksessa koko työyhteisö nimettiin muutoksen kumppaneiksi, koska muutoksessa kaikki ovat saaneet sanoa mielipiteitään ja ideoita on mahdollisuuksien mukaan myös toteutettu. Aineistosta nousseiden asioiden perusteella näyttää siltä, että muutoksia on helpompi tehdä, kun mukana on läheisiä ja luotettavia ihmisiä. Sillä puolestaan ei näytä olevan merkitystä, ovatko nämä ihmiset perhettä, ystäviä vai läheisiä työkavereita. Lähipiirin tuki on muutostilanteessa ensiarvoisen tärkeää. Rohkeutta tehdä muutoksia löytyy, kun läheiseksi koetut ihmiset tukevat sitä.

Luonnollisesti hyvät muutokset ovat tuottaneet myönteisiä tunteita, esimerkiksi hyväksyntää, työnimua ja innostusta. ”Minä pystyn, minä osaan ja minä opin”, toi yksi haastateltava nämä tunteet ilmi, lauseessa tiivistyy oma myönteinen asenne ja asenteen vaikutus omaan tulevaisuuteen. Työnimu eli ns. ”flow” -tunne oli erään haastateltavan mukaan huikea, kun kaikki olivat asiassa mukana ja hyvä työnimu ruokki itseään eli hyvät kokemukset aikaansaivat lisää hyviä kokemuksia. Tähän liittyen aineistosta nousi ajatus, että nyt on muutoksen myötä mahdollisuus jättää vanhoja ja toimimattomia toimintatapoja pois, tietynlainen menneisyyden taakka ja aloittaa

yhdessä uusien toimintatapojen luominen. Aineistosta nousi myös sellainen ilonaihe, että on hienoa päästä suunnittelemaan uutta hyvää ja parempaa, sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta. Myönteisiä tunteita nousi paljon myös meneillään olevasta muutoksesta. Pitämällä nämä tunteet mukanaan muutosprosessin eri vaiheissa, mahdollistaa hyvän muutoksen omalla toiminnallaan. Pitää tietoisesti keskittyä siihen, mikä muutoksessa on myönteistä ja erityisesti siihen, mikä muutoksen jälkeen on paremmin.

Vastauksia yleistämällä uudelleen kokeminen edellyttää aiemmista virheistä oppimista, sillä ei ole järkevää toistaa samoja virheitä. Asenteen nähtiin osaltaan vaikuttavan siihen, miten myönteisiä muutoskokemuksia voisi kokea uudelleen. Myönteistä asennoitumista osoittaa ajattelu, jossa etsitään asiat, jotka muutoksen jälkeen ovat paremmin ja keskitytään niihin. Jotkut haastateltavat ilmaisivat kaipaavansa aikaa, kun kokivat asiat todella positiivisesti. Tämä on haaste esimiesten suuntaan, että miten saada työntekijöille halu pyrkiä sellaiseen työnimun tilaan, jossa muutos nähtäisiin tässä vuoden 2013 - 2014 muutoksessakin omaa työtä parantana projektina. Motivaation vaikutus hyvien muutoksien uudelleen kokemisessa on merkittävä. Muutoksen kohdistuessa omaan työhön ja omaan työyksikköön, osa työntekijöistä motivoituu tekemään itse hyvää muutosta. Hyvän muutoksen kokeminen vaatii myös rohkeutta lähteä uuteen ja suunnittelemaan yhdessä.

Kysyttäessä Avituksen tulevaisuuteen liittyvistä unelmista, kaikki eivät lähteneet suuriin visiointeihin, vaan näkivät, että ideaalitalanne on tässä toteutuvassa laajennuksessa. Toisille unelmaa puolestaan edustaisi tasainen ja normaali työtilanne, ettei olisi ahnehdittu liikaa työtä. Työn selkeys ja mielekkyys nähtiin myös unelmana. Tämä unelma on varmasti saavutettavissa, jos oma asenne on kohdallaan ja jos sekä esimies että ohjaaja ovat samaa mieltä siitä, mitä työn selkeys tarkoittaa. Asioista tulee puhua yhdessä ja määritellä käsitteitä, mitä kukin niillä ymmärtää. Ajatustenlukkijoita ei työyhteisöissä ole, joten puhuminen ja asioiden yhteinen käsittely ovat ainoita mahdollisia hyvän yhteistyön edistämistapoja. Unelmien Avituksessa henkilöstöllä nähtiin olevan hyvät työyhteisötaidot. Siellä uskalletaan sanoa mielipiteet ääneen ja keskustella asioista. Turhia konflikteja ja loukkaantumista unelmien Avituk-

sessä ei ole, vaan asiat osataan hoitaa ammattimaisesti ja henkilökohtaisuuksia välttämättä. Tähän unelmien Avitukseen pyritään työnohjauksella, jotta kaikille olisi työpaikka, mihin on mukava tulla. Kaikkien pitää itse miettiä omalta osaltaan, olenko minä hyvä työkaveri.

Unelmien toteuttamisen esteenä esiin nousi raha, jota pitäisi olla enemmän. Työhön liittyviä innovatiivisia ideoita kaivattiin itseltä ja muulta henkilökunnalta, jotta toimintoja voidaan kehittää. Tiimien jäsenten täytyy pitää työstään ja olla innostuneita, jotta päästään kohti unelmien Avitusta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että ei tuoda omaa huonoa päivää työpaikalle, koska se vaikuttaa sekä työkavereihin että asiakkaisiin negatiivisesti. Kompromissien tekeminen nähtiin tärkeänä, jotta unelmia voidaan toteuttaa realiteettien puitteissa tälläkin hetkellä. Joku näki nyt toteutettavan laajennuksen sinä unelmana, jonka vuoksi on jo tehty paljon töitä.

Se on omasta ajatusmaailmasta kiinni, pitäisi vaan uskaltaa unelmoida ja puhua yhdessä asioista sekä elää oikeasti tässä hetkessä.(E)

Yllä olevassa lainauksessa tiivistyy ajatus, että loppujen lopuksi paljon on ihmisistä itsestään kiinni. Arkisessa aherruksessa usein unohtuu unelmoiminen ja se, että oltaisiin tyytyväisiä siihen mitä on. Usein on niin, että asiat voisivat olla huomomminkin. Pitää tietoisesti keskittyä siihen mikä on hyvin ja kehittää sitä, tämä on arvostavan haastattelun periaate ja sitä samaa ajatusta voi soveltaa myös työelämään.

Osa näki, että pystyy itse vaikuttamaan, ja osa näki omat vaikuttamismahdollisuutensa varsin vaatimattomana. Tärkeänä vaikuttamisen mahdollisuutena nähtiin kuitenkin se, että tekee ehdotuksia ja sanoo ääneen sanottavansa. Esille nousi näkemys, kun tekee työtä josta aidosti pitää, on huomattavasti helpompaa sitoutua kehittämään työtä. Omiin asenteisiin voi vaikuttaa ja samoin omasta itsestä aloittaminen mainittiin tavaksi vaikuttaa. ”Tsemppaaminen” ja motivointi mainittiin myös toimiviksi keinoiksi matkalla kohti unelmia. Työkaverilta, asiakkailta ja esimiehiltä saatu positiivinen palaute omasta työstä on erittäin innostavaa ja motivoivaa. Myönteinen palaute on ilmaista ja sillä on suuri vaikutus saajaansa, joten myönteisyyden viljele-

minen on suotavaa. Myönteistä ilmapiiriä ja kehu työkaveri päivässä –henkeä kannattaa kehittää ja ottaa ne osaksi uuden Avituksen toimintamalleja.

6.1.3 Johtamista ja esimiestyötä kehittäen

Joustava toiminta, byrokratian puuttuminen ja toimiva tiedonkulku arvostetaan Avituksessa korkealle. Säätiön organisaatiomuotona koetaan mahdollistavan turhan byrokratian puuttumisen sekä tiedonkulun toimimisen molempiin suuntiin. Johto- ja esimiestasolla toiminnan säätiöittäminen nähtiin positiivisena muutoksena, koska sillä saavutettiin laajapohjoinen säätiö, jossa on mahdollista toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. Säätiön etuna nähdään myös organisaatiomuoto, jossa johtoporras on pieni eikä päätösten tekeminen jumiudu eriäviin intresseihin. Lisäksi säätiön etuna nähtiin, ettei päätöksissä päädytä kompromisseihin, vaan säätiössä pystytään tekemään toimivia päätöksiä.

Johto ja esimiehet arvostavat työhönsä sitoutuneita työntekijöitä ja ovat tyytyväisiä henkilökuntaansa. Positiivisen palautteen saaminen omasta työstä on erittäin innostavaa ja motivoivaa. Johdon ja esimiesten on syytä muistaa positiivisen palautteen tärkeä merkitys. Ihmiset kaipaavat palautetta työstään. Kiitoksen lisäksi on tärkeää osoittaa ylimmän johdon sitoutuneisuus muutosprosessiin. Aineistosta nousi esille, että aiemmissa myönteisissä muutoskokemuksissa johdon sitoutuminen on ollut hyvän muutoksen mahdollistava ja motivoiva tekijä. Jossakin muutoksissa onnistumisen olennaiseksi tekijäksi nähtiin ulkopuolinen konsultti. Avituksen vuoden 2013 - 2014 muutoksessa johto on vahvasti sitoutunut muutokseen, ja sen asian saattaminen kaikkien työntekijöiden tietoon on varmistettava. Asioiden toistaminen ja oman motivaation ilmi tuominen ovat varmasti tarpeen, jotta kaikille on selvää johdon sitoutuminen. Johdon näkyvä mukanaolo muutoksessa sekä johdolta saatu kiitos ovat tehneet muutoskokemuksesta hyvän. Näitä hyviä käytänteitä on syytä pitää yllä myös tämän hetkisessä muutoksessa. Samoin lähiesimiesten sitoutuminen ja innostuneisuus on ollut muutoskokemuksessa voimauttavaa. Hyvä perehdytys muutostilanteessa, myös epävirallisempiin asioihin on koettu myönteisenä, samoin muutok-

sen hyvä suunnittelu, yhdessä tekeminen ja työnohjaus. Lisäksi riittävän pitkä aika muutokselle ja asioiden pohdiskeleminen rauhassa on tehnyt muutoksesta onnistuneen. Joissakin muutoksissa byrokratian väheneminen on ollut avain hyvään muutokseen, sillä matalampi organisaatorakenne mahdollistaa asioiden sujuvan käsittelyn ja paremman tiedonkulun. Nämä kaikki elementit ovat läsnä Avituksen tämän hetkessä muutoksessa. Johto ja esimiehet ovat näkyvästi mukana tässä muutoksessa, esimiehet ovat mukana työnohjauksessa, jossa käydään läpi muutosta ja luodaan yhdessä uutta toimintakulttuuria. Samalla tapahtuu perehdytystä myös epävirallisiin asioihin, sillä työnohjauksessa käsitellään niitä asioita, joita kulloinkin on tarpeen. Muutokselle on annettu aikaa, mikään ei tapahdu hetkessä. Osa ihmisistä vaatii pidemmän ajan muutoksen hyväksymiseen, siksi aikataulu on ollut toimiva.

Jos muutos koetaan positiiviseksi, niin tokihan se tunnepuolellakin on myönteistä. (D)

Yllä oleva lainaus tuo esiin muutoksen haasteen, miten saada organisaation työntekijät näkemään muutoksen myönteisiä puolia, jolloin tunteetkin olisivat myönteisiä. Mikäli jäädytään negatiivisuuteen vellomaan, niin muutoksessa voi olla vaikea nähdä mitään positiivista. Tämä on haaste esimiestyölle, miten saada ihmiset näkemään tämän hetkisen muutoksen hyvät puolet. Esimieheltä saatu tuki, positiivinen kannustaminen sekä kiitos ovat olleet ratkaisevia, jotta muutos on koettu myönteisenä. Josakin tapauksessa onnistunut muutos on koettu saavutetun ulkopuolisen konsultin avulla. Hän on ohjannut muutosta oikeaan suuntaan omalla asiantuntemuksellaan. Riittävät muutokseen kohdistetut resurssit on myös koettu muutosta mahdollistavana asiana. Nämä kaksi asiaa, konsultin käyttäminen ja riittävät resurssit ovat johdon päätettävissä olevia asioita, joita kannattaa pohtia.

Avituksessa tehtävän työn nähdään muuttuvan lähitulevaisuudessa, mihin suuntaan ja miten, siihen vaikuttavat osaltaan lakimuutokset. Vireillä on kuntoutuksen työtoiminnan lakimuutos, joka tuo muutoksia toimintaan. Lisäksi pääministeri Kataisen hallitus valmistelee kuntauudistusta ja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutusta, jotka tulevat vaikuttamaan Avituksen palveluihin jollakin tavoin. Vahvojen peruskuntien muodostamiseksi on valmisteilla rakennelaki, joka Jämsän kaupun-

gin osalta tarkoitta Kuhmoisten velvoitetta selvittää kuntaliitoksen tarvetta. Kuhmoisten liitoskumppaniehdokkaista yksi on Jämsä, kaksi muuta ovat Kangasala ja Padasjoki. Jämsän kaupunki saattaa tulevaisuudessa laajentua Päijät-Hämeen suuntaan, mikäli Kuhmoinen päätyy liittymään Jämsään. Hallitus on arvioinut kuntauudistuksen etenemistä vuoden 2013 lopussa ja kuntien on tehtävä rakennelain edellyttämät selvitykset ja päätökset 1.7.2014 mennessä. Sosiaali- ja terveysministeriön valmisteleman järjestämislain on tarkoitus tulla voimaan vuonna 2015. Kuntien yhdistymiset tapahtuvat vaiheittain vuosien 2015 – 2017 aikana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Haastatteluissa nousi esiin myös näkemys, jonka mukaan jokainen vaikuttaa omalla työpanoksellaan Avituksen tulevaisuuteen. Johdon kannalta on tärkeää, että jokainen kertoo mielipiteensä ääneen. Avituksessa nähdään henkilökunnan osaaminen sekä asiakkaiden osaaminen tulevaisuuteen vaikuttavina asioina. Toisaalta Avituksen toivottiin olevan entistä itsenäisempi, jolloin ei oltaisi niin kiinni ostopalvelusopimuksissa. Tällöin palvelua voitaisiin tuottaa kaikille, jotka sitä tarvitsevat ja toimintaa voitaisiin laajentaa. Johdon ja esimiesten toimenkuvaan kuuluu jatkuva työunelmien toteuttamiseen tähtäävä toiminta. Esimerkkinä mainittiin, että unelmana on ollut vaikeasti kehitysvammaisten päivätoiminta ja se on nyt tulossa uuteen laajennettuun toimipisteeseen. On unelmoitu nuorten starttipajasta ja se on nyt toiminnassa, LuovaPaja -nimellä. Toimipisteiden yhdistäminen on ollut joidenkin unelma sillä saavutettavien synergiaetujen vuoksi, se on nyt toteutumassa.

Kun tää toiminta on jatkuvasti kasvanut, niin se voi monelle pitkän työhistorian omaavalle aiheuttaa ahdistusta, että miten mä pärjään tän kaiken keskellä ja kaikkien näiden ihmisten kanssa.(D)

Yllä oleva sitaatti tuo yhden näkökulman muutosten johtamiseen. Johtamisen ja esimiestyön kannalta Avituksessa on sikäli hyvä tilanne, että henkilökunta on työstään innostunutta ja asiakaslähtöisesti ajattelevaa. Haasteen tuo se, että nykyiseen työhön sitoutuminen ja vallitsevaan tilanteeseen tyytyväisyys näkyy osittain muutoksen tarpeellisuuden kyseenalaistamisena. Johdon ja esimiesten olisi hyvä tuoda edelleen selkeästi esille muutoksen tarpeellisuutta ja myönteisiä puolia, sekä osallistaa henkilökuntaa entistä enemmän muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näitä on

kyllä tehty, mutta asioiden korostaminen on joskus tarpeen, jotta viesti omaksutaan. Henkilöstöllä on paljon hyviä muutoskokemuksia ja esimiestyön kannalta on haasteellista saada näitä tarinoita esille ja henkilöstö itse miettimään, voisiko niitä hyviä tunteita ja onnistumisia soveltaa tähän muutokseen. Henkilökunta on oman työnsä paras asiantuntija, siksi heidän itsensä olisi hyvä tunnistaa näitä voimaannuttavia kokemuksia ja miettiä, miten niitä voitaisiin hyödyntää uuden Avituksen luomisessa. Näin saataisiin kokemus osallisuudesta muutokseen ja vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön, se helpottaisi esimiestyötä ja johtamista.

Kaikkien muutoksessa mukana olevien on hyvä muistaa, että periksiantamattomuus omien ideoiden osalta on usein muutosprosesseissa tarpeen, sillä aina edes hyviä ideoita ei voida heti toteuttaa. Johto ja esimiehet tekevät työtä hyvien ideoiden käytäntöön saamiseksi, mutta näille toimille täytyy antaa aikaa. Työnohjaus nousi myös aineistosta esiin tapana itse vaikuttaa ja tehdä asioita, jotta muutoksesta tulisi kokonaisuutena onnistunut. Työnohjaus on varmasti uuden työskulttuurin luomisessa tärkeässä asemassa, sillä siellä jokainen pääsee kertomaan omia ideoitaan ja näkemyksiään toimivasta työyhteisöstä sekä hyvistä käytänteistä. Sellaiset toimintatavat, joita on ollut itse luomassa, on helpompi hyväksyä ja toteuttaa. Työyhteisökoulutus voisi vielä viedä asiaa syvemmälle, sillä sen tarkoitus on erilainen kuin nyt meneillään olevan työnohjauksen. Johdon ja esimiestyön näkökulmasta nyt voisi olla hyvä aika tarttua tähän asiaan ja järjestää työnohjausta.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Keskeiset tulokset

Tutkimuksen keskeiset tulokset on tiivistetty taulukoon, josta ne ovat helposti luettavissa.

TAULUKKO 1. Keskeiset tulokset

	Asiakasta arvostaen	Henkilökuntaa motivoi- den ja arvostaen	Johtamista ja esimies- työtä kehittäen
Nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • arvostava suhtautuminen • työtä tehdään asiakkaiden parhaaksi • luottamus asiakkailta • asiakastyytyväisyys • osaava henkilökunta • toimiva yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä yhteistyö eri tahojen kanssa tärkeää • työhön liittyvää vapautta arvostetaan • hyvä ilmapiiri ja yhteishenki • kollegiaalinen tuki • työn mielenkiintoisuus ja joustavuus • vuorovaikutus ja keskusteleva työtapa 	<ul style="list-style-type: none"> • organisaation joustavuutta arvostetaan • byrokratian vähäisyys myönteistä • tiedonkulku toimivaa • osaavaa henkilökuntaa arvostetaan • palautetta voisi antaa enemmän
Muutoksen vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • uudet tilat ja uudet haasteet, esim. vaikeamman päivätöiminta • uuden toiminnan kehittäminen yhteistyössä • entistä enemmän rajat ylittävää yhteistyötä • pidetään asiakas edelleen keskiössä • hyvät työyhteisötai-dot tärkeitä muutoksessa 	<ul style="list-style-type: none"> • myönteinen asenne • avoimuus tulevaa kohtaan • oman työtavan ja työn ilon säilyttäminen muutoksessa • osaaminen ei katoa, sitä pitää vain osata hyödyntää uudessa tilanteessa • uudet tilat helpottavat työn tekemistä • epävarmuuden sietämistä • joustavuus, valmius kompromisseihin 	<ul style="list-style-type: none"> • johto sitoutunut muutoksiin • sitoutumista kannattaa tuoda vielä paremmin esille • muutoksen tarvetta tulee perustella • näkyvä mukanaolo muutoksessa • henkilöstön osallistaminen uuden suunnittelussa ja muutoksen toteuttamisessa • riittävästi aikaa muutokselle
Tulevaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • uusia asiakasryhmiä • perustyö ei juuri muutu • yksilöllisempää palvelua asiakkaille • enemmän yritys yhteistyötä • mielekkäitä (sopivan haastavia) työtehtäviä asiakkaille • lakimuutokset vaikuttavat asiakasmääriin 	<ul style="list-style-type: none"> • työyhteisökoulutusta • ammattitaidon laajaa alaista hyödyntämistä • luodaan yhteiset työ- ja toimintakulttuurit • jokainen vaikuttaa omalla työpanoksellaan työhyvinvointiin ja asiakaspalveluun 	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä perehdytys uusiin asioihin ja käytänteisiin • työyhteisökoulutuksen hankkiminen • miten saada myönteiset tunteet kehittämisen voimavaraksi • lakimuutokset vaikuttavat työn organisointiin

Avituksen henkilökunta on todella motivoitunutta ja työstään innostunutta, mitä ilmentää aineistosta vahvasti esille nouseva asiakasnäkökulma. Haaveet ja toiveet eivät liittyneet niinkään itseen ja omaan työhön, vaan nimenomaan asiakkaiden kannalta paremmin tekemiseen. Työtilojen kehittämisen toivekin mainittiin asiakkaiden näkökulmasta. Toivottiin pienryhmätiloja ja tiloja jopa henkilökohtaisen ohjauksen antamiseen. Samoin toivottiin, että oltaisiin lähempänä palveluita, jotta asiakkaita voitaisiin opastaa itsenäisempään elämään, esimerkiksi asiointia kaupassa ja eri virastoissa harjoittelemalla. Se osoittaa, että asioita on pohdittu asiakkaan näkökulmasta. Työhönsä motivoitunut ja työstään pitävä henkilöstö on Avituksen vahvuus. Motivoituneen ja osaavan henkilöstön muutosvalmius on parempi kuin sellaisen, jotka tekee työtään vain rahan vuoksi. Toisaalta työstään pitävät ihmiset saattavat olla kriittisiä muutoksia kohtaan, jos eivät näe muutosten hyviä puolia tai tarvetta muutoksille. Nämä kriittiset puheenvuorot kannattaa kuunnella, sillä joskus niistä saattaa nousta esille asioita, joita johto ja esimiehet eivät ole osanneet huomioda. Yhdessä tehden ja asioista keskustellen tehdään hyvä muutos ja siihen Avituksella on hyvät lähtökohdat. Asiakasnäkökulma on tärkeä muutosta tehtäessä, sillä lopulta Avitus on olemassa asiakkaita varten. Toisaalta ihan kaikkia asiakkaiden toiveita ei ole mahdollista toteuttaa. Toiminta on tasapainon hakemista asiakkaan parhaan ja käytettävissä olevien resurssin välillä.

Avituksen työntekijät arvostavat hyvää työyhteisöä, kollegiaalista tukea ja työn joustavuutta, ne olivat kolme aineistosta selkeimmin nousutta asiaa. Yhteistyötä ja tiimityötä arvostetaan, ja tunnetta, että ei olla yksin asioiden kanssa. Ammattitaidon laaja-alaista hyödyntämistä pidetään myös tärkeänä ja oman työnkuvan muokkaamista tietyissä rajoissa. Itsensä toteuttamista työssä arvostetaan korkealle. Nämä ovat kaikki asioita, joita voi pitää mukana muutoksessa ja nämä elementit ovat uudessakin Avituksessa. Jokainen voi jatkaa tekemäänsä hyvää työtä ja tehdä tiimityötä kuten tähänkin saakka. Avarakatseisuutta tarvitaan siinä, että tiimiin tulee uusia jäseniä ja pitää luoda uudet säännöt yhdessä toimimiselle. Ihmiset eivät kuitenkaan muutu toisiksi ihmisiksi muutoksen myötä, ja kahden eri toimipisteen hyvien tiimien yhdistämisen ei luulisi olevan mahdoton tehtävä. Jokaisen omasta asenteesta riippuu, haluaako edelleen tehdä hyvää työtä ja olla hyvä työkaveri myös uusille tiimin jäsenille.

Asiakkaan paras kannattaa edelleen pitää keskiössä ja luoda uusia työ- ja toimintatapoja asiakkaan etua ajatellen.

Asenne ratkaisee paljon, koetaanko jokin muutos hyväksi vai huonoksi. Myönteiseksi on koettu onnistunut lopputulos, jolloin muutoksesta on ainakin lopuksi jäänyt positiivinen mieli. Itsestä lähtenyt halu muutokseen ja näin tapahtunut muutos on luonnollisesti koettu hyväksi. Läheiseksi koetuilta ihmisiltä saatu tuki ja heidän myönteinen suhtautumisensa on tehnyt usealle muutoksesta hyvän kokemuksen. Joku tiivisti asian niin, että luottamus, positiivisuus ja kannustaminen mahdollistavat asioita. Yleinen asenne ja hyvä ilmapiiri ovat olleet mahdollistamassa hyviä muutoksia, sillä muutokseen on hakeuduttu, kun on koettu asenteet ja ilmapiiri muutosta suosiviksi. Oman työyhteisön muuttaminen on joissakin tapauksissa nähty projektina ja se on osaltaan motivoinut kehitystyöhön. Hyvän muutoksen mahdollistajina nähtiin myös asioista puhuminen, niistä tiedottaminen, tarpeellinen määrä tietoa ja tarpeeksi aikaa käytettäväksi muutoksen tekemiseen

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkittavia lähestyttiin ensimmäisen kerran yhteisessä koulutustilaisuudessa, johon tutkija sai osallistua ja esittäytyä. Näin tulini ulkonäöltä tutuksi haastateltaville ja samalla kerroin tutkimuksestani ja sen tavoitteista. Seuraavaksi toimeksiantaja sai kommentoida haastattelulomaketta ja kun heillä ei ollut siitä huomautettavaa, lähetettiin lomake sähköpostilla saatteen kera mahdollisille haastateltaville. Jokainen sai päättää koulutustilaisuudessa saamansa ensivaikutelman, sähköpostin saatteen ja kyselylomakkeen perusteella, haluaako osallistua haastattelututkimukseen. Haastattelujen luottamuksellisuutta korostettiin jokaisessa vaiheessa.

Laadullisen tutkimusaineiston määrään ottaa kantaa Vilka toteamalla, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston kokoa ei säätele määrä vaan laatu. Laadullisessa tutkimuksessa ei tavoitella yleistettävyyttä samalla tavalla kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tavoite voi olla esimerkiksi vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen tai

jonkin ilmiön selittäminen siten, että siitä voidaan ajatella toisin. Tavoite voidaan saavuttaa pienelläkin tutkimusaineistolla, jos analyysi tehdään perusteellisesti. (Vilka 2005, 126.) Tähän opinnäytteeseen kerätyllä aineisto on riittävä, sillä aineiston analyysin ja päätelmien perusteella on muodostunut ajatuksia ja toimenpide-ehdotuksia vuoden 2013 - 2014 muutoksen tueksi. Aineiston analyysi on antanut vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Aineisto kerättiin haastattelemalla 7 henkilöä. Opinnäytteen tekijä teki haastattelut itse, samoin litteroinnin. Näin aineisto pysyi muuttumattomana ja tämä toimintatapa mahdollisti aineiston vaiheittaisen analysoinnin jo aineistonkeruuvaiheessa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat, että kvalitatiivinen analyysi kulkee spiraalimaisesti eli sitä tapahtuu koko prosessin ajan. He tuovat myös esille näkemyksensä, että kun aineisto on kerätty, sen analyysiin on ryhdyttävä heti. Syyksi he mainitsevat aineiston inspiroivan tutkijaa tässä vaiheessa ja tutkija voi tarvittaessa vielä täydentää sekä selventää aineistoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 224.) Näin on ollut myös tässä tutkimuksessa, analyysin aloittaminen jo tiedonkeruuvaiheessa ja välitön jatkaminen litteroinnin päätyttyä mahdollisti inspiraation pysymisen ja sen, että asiat eivät unohdu. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus täydentää ja täsmentää haastatteluilta saatua tietoa.

Näistä teemoista haastateltavat saivat puhua vapaasti, ja haastattelija tarvittaessa täsmensi tai avasi kysymyksiä. Haastattelija ei puuttunut täsmennysten lisäksi haastattelun kulkuun tai muutoinkaan tiukasti ohjannut haastattelutilannetta, sillä haastateltavat pysyivät haastattelun teemoissa ilman ohjausta. Haastateltavat kokivat haastattelutilanteet sellaisiksi, että kaikki puhuivat vapautuneesti, eikä kenellekään tarvinnut esittää lisäkysymyksiä, jotta olisi saanut tarvittavia vastauksia. Aineisto muodostui vapautuneen keskustelun pohjalta ja aineisto alkoi ”puhua” haastattelijalle jo haastattelutilanteissa. Haastateltavat saivat puhua teemoista vapaassa järjestyksessä, haastattelija piti huolta kaikkien teemojen läpikäymisestä ja tarvittavan aineiston muodostumisesta.

Haastattelujen onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltava voi luottaa siihen, että tiedot jäävät vain tutkijan käyttöön. Tätä luottamuksellisuutta on korostettu tutkimuksen haastattelutilanteissa jo ennen haastattelua ja vielä haastattelun päätteeksi. Toimintatapa loi haastattelutilanteisiin luottamuksellisen ilmapiirin, jossa haastateltavat kokivat turvalliseksi kertoa rehellisiä näkemyksiään haastattelun teemoista. Haastateltavien luottavaisuus ilmeni siten, että haastateltavat puhuivat vapautuneesti teemoista eikä kukaan empinyt puhua, vaan haastattelut sujuivat hyvin jouhevasti. Puhe eteni luontevasti ja haastattelijan ei usein tarvinnut avata lisää kysymyksiä. Haastattelutilanteet olivat ilmapiiriltään miellyttäviä. Haastateltavat tiesivät ennalta haastattelun nauhoittamisesta ja haastattelun alussa korostettiin sitä, että aineisto jää kokonaisuudessaan ainoastaan tutkijan omaan käyttöön ja on luottamuksellista.

Koska arvostavan haastattelun perusajatus on kohdata haastateltavat ja heidän työyhteisönsä positiivisessa hengessä, tulokset olivat varmasti erilaisia kuin perinteisellä ongelmalähtöisellä haastattelutavalla saadut tulokset olisivat olleet. Arvostavassa hengessä tehtyjen haastattelujen tavoite oli saada haastateltavat itse huomaamaan, mikä heidän työssään on hyvää ja arvokasta, säilyttämisen arvoista. Muutoksessa saattaa käydä niin, että unohdetaan miettiä asioiden myönteisiä puolia ja keskitytään ongelmiin. Mikäli olisin valinnut perinteisen lähestymistavan, olisivat haastattelulomake ja sen teemat olleet toisenlaisia. Silloin myös vastaukset olisivat olleet erilaisia ja tuloksista olisi mahdollisesti muodostunut kuva siitä, mitkä asiat koetaan olevan huonosti ja mihin halutaan parannusta. Arvostavan haastattelun periaatteella tehdyssä kyselyssä ei ole tarkoitus sulkea silmiä ongelmilta ja epäkohdilta, vaan keskittyä positiivisempiin asioihin. Vastauksia haastattelija saa kysymysrunkonsa mukaisesti teemoihin. Arvostavassa haastattelussa kysytään myönteisinä koettuja asioita, siten vastaukset ovat pääosin myönteisiä.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta olisi parantanut se, että mukana olisi ollut toinenkin tutkija tekemässä päätelmiä. Objektiivisuutta paransi se, että en työskentele Avituksessa ja en tuntenut haastateltavia ennalta. Mitkään taustatiedot ja ennakkokäsitykset eivät vaikuttaneet päätelmiini. Toisen tutkijan mukana olo olisi

tuonut tutkimukseen uusia näkökulmia ja todennäköisesti erilaisia päätelmiä. Päätelmien tekeminen laadullisesta aineistosta on osin subjektiivista, tutkijan persoona on mukana vaikka olen pyrkinyt neutraaliin otteeseen tulkinnoissa. Aineiston rikkaus mahdollistaa erilaisten tulkintojen tekemisen samasta aineistosta, jolloin toinen tutkija olisi tuonut mielenkiintoisen lisän tulkintoihin ja päätelmiin.

Aineiston kuvailua olen tehnyt mahdollisimman perusteellisesti, jotta siitä saa kokonaiskuvan tilanteesta. Tällä olen pyrkinyt siihen, että opinnäytettä lukemalla voisi päätellä löydösten soveltuvuudesta muihin tutkimuskohteisiin. Tämä aineisto koskee työvalmennussäätiö Avitusta, mutta aineistossa kuvailtuja löydöksiä on varmasti muissakin organisaatioissa ja tutkimuskohteissa.

Teoriaosuudessa olen käyttänyt paljon yrityksissä tehtyä tutkimusta ja yritysjohdolle tarkoitettua kirjallisuutta, vaikka Avitus on säätiöpohjainen julkisen palvelun organisaatio. Johtamista ja muutoksen johtamista on tutkittu enemmän yrityksissä ja asiat ovat yleistettävissä myös säätiön muutosten johtamiseen. Ihmiset ja heidän käyttäytymisensä eivät eroa yrityksessä ja säätiössä toisistaan, siksi yrityskirjallisuuden ja yrityksissä toteutettujen tutkimusten käyttäminen on perusteltua.

7.3 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Analyysin perusteella totean, että Avituksen henkilöstö ei ole niin myönteisellä kannalla muutoksen suhteen kuin LähiTapiolan tekemän kyselyn perusteella olisi voinut päätellä. Likert –asteikon käyttämiseen liittyy haaste, ihmiset saattavat laittaa numeron korkeammalle kuin mitä he oikeasti asiasta ajattelevat. Näin vaikuttaa olevan tässä tapauksessa, sillä teemahaastatteluissa ilmeni, että osan haastateltavista oli vaikea pitäytyä myönteisissä muutostarinoissa. Pinnan alla tuntuu olevan käsittelemättömiä negatiivisia tunteita ja epäreiluuden kokemuksia. Avituksen henkilöstön etu on, että kaikki kokisivat olevansa tasa-arvoisessa asemassa ja kokisivat työnsä mielekkääksi sekä palkitsevaksi. Tämä on viesti siitä, että muutoksen johtaminen ei riitä, myös ihmisiä tulee johtaa muutoksessa, jotta henkilöstön työhyvinvointi pysyy

muutoksen keskelläkin yllä. Tämän asian on todenneet mm. Luomala (2008), Manka (2012) ja Schaupp, Koli, Kurki ja Ala-Laurinaho (2013). Muutos on riski henkilöstön työhyvinvoinnille, mikäli epäoikeudenmukaisuuden tunteita esiintyy runsaasti.

Työn kokeminen mielekkääksi ja palkitsevaksi on hyvin motivoivaa myös Pontevan (2009, 3) mukaan. Nämä kokemukset auttavat organisaatiomuutoksen hyväksymisessä ja uuden organisaatioidentiteetin muodostumisessa. Mikäli tätä mielekkyyden ja palkitsevuuden tuntemusta ei koeta, tilanne on huolestuttava. Työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta vähentää esimerkiksi johdon ja esimiesten toiminta sellaisissa haastavissa tilanteissa, joissa on tarpeen puuttua asioihin sekä antaa korjaavaa palautetta. Hiltunen toteaa, että mikäli korjaava palaute jää antamatta, se voidaan tulkita hiljaiseksi hyväksynnäksi ei-hyväksyttävälle toiminnalle. Se, antaako korjaavaa palautetta jossain tilanteessa vai ei, vaikuttaa kulttuuriin myös pidemmällä aikavälillä. Jos kaikki tietävät, että huonoihin suorituksiin tai sovitun vastaiseen toimintaan puututaan, niin niitä vältetään. Jos taas totutaan siihen, ettei niihin puututa, se saatetaan kokea rohkaisuksi alimittaisiin suorituksiin. Heikkoon toimintaan puuttumatta jättäminen on viesti koko organisaatiolle. (Hiltunen 2011, 128-133.)

Esimiehen epäkohtiin puuttumattomuus voi aiheuttaa työyhteisössä eriarvoistumisen tunteita. Mikäli toiset saavat tehdä seurauksetta kuten haluavat ja toiset omaavat korkea työmoraalin ja puurtavat tunnollisesti sovitulla tavalla, yhtälöstä seuraa pitkällä aikavälillä ongelmia. Mikäli johto ja esimiehet eivät puutu alisuorituksiin tai sopimattomaan käytökseen, tunnolliset alkavat reagoida. Heidän reaktionsa voivat olla hyvin monenlaisia. Tämä eriarvoisen kohtelun tunne voi aiheuttaa tunnollisissa epäreiluuden kokemuksia, jotka voivat myöhemmin johtaa esimerkiksi uuden työpaikan etsimiseen tai sairauspoissaoloihin, mikäli esimies ei edelleenkään puutu tilanteeseen. Reiluksi ja rohkeaksi koetaan esimies, joka kohtelee tasavertaisesti ja uskalltaa puuttua epäkohtiin. Ajatusta voi soveltaa myös muutoksen johtamiseen, jossa epäreiluuden tunteita saattaa nousta esiin.

Kuusela ja Kuittinen (2008) ovat esittäneet organisaatioidentiteetin yhdeksi muutoksen näkökulmaksi. Kuuselan ja Kuittisen ajatuksia mukailen pohdin, että mikä on

organisaatioidentiteetin muuttumisen osuus Avituksen muutoksessa. Minkä Avituksen henkilöstö kokee keskeiseksi Avituksen organisaatioissa? Mikä erottaa Avituksen muista organisaatioista Avituksen henkilöstön näkökulmasta? Mitkä organisaation piirteet henkilöstö kokee pysyviksi ja säilyttämisen arvoisiksi, kun tarkasteluun otetaan Avituksen tulevaisuus? Avituksessa on useampi samanaikaisesti vallitseva organisaatioidentiteetti tällä hetkellä ja haaste onkin löytää keinot luoda yksi yhteinen organisaatioidentiteetti. Toisaalta Kuusela ja Kuittinen toteavat, että moni-identiteettisyys voi olla myös organisaatiolle etua tuova seikka, sillä se auttaa huomiomaan eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Johtamisen näkökulmasta moni-identiteettisyys on kuitenkin haasteellista, sillä se vaatii useamman organisaatioidentiteetin johtamista samaan aikaan. Todennäköisyys erilaisten konfliktien syntymiseen on moni-identiteettisessä organisaatioissa suurempi verrattuna yhden suhteellisen yhtenäisen organisaatioidentiteetin omaavaan organisaatioon.

Avituksessa on tehtävä omat ratkaisut sen suhteen, tavoitellaanko yhtä yhtenäistä organisaatioidentiteettiä vai annetaanko moni-identiteettisyyden vallita uudessa Avituksessa. Johdon on hyvä tiedostaa, että molemmissa tavoissa on omat hyvät puolensa ja omat haasteensa. Avituksessa on työnohjausta, jossa keskustellaan suhteellisen vapaasti asioista ja organisaatioidentiteetti on yksi näkökulma, josta työnohjauksessa voitaisiin keskustella. Keitä Avituksen henkilöstö kokee, että he ovat organisaationa ja millaisia heidän mielestään tulisi olla. Tämä on yksi tapa sitouttaa muutokseen ja hyvän työn tekemiseen, kun tulevaisuutta ja tavoitteita määritellään yhdessä perusteellisesti.

Aineistosta nousi esille oman asenteen vaikutus ja samoin hyvien työyhteisötaitojen merkitys ja analyysin perusteella suosittelen, että Avitukseen järjestettäisiin työyhteisökoulutusta, jossa ensinnä määriteltäisiin mitä hyvät työyhteisötaidot tarkoittavat. Kaikkien työyhteisön jäsenten työyhteisötaitoja olisi hyvä tarkastella ja kunkin mieltä omalta osaltaan, ovatko minun henkilökohtaiset työyhteisötaitoni hyvät.

Työyhteisötaidot ovat tärkeitä, Sinokki (2013) näkee jopa mahdolliseksi pidentää työuria hyvillä työyhteisötaidoilla. Hänen mukaansa innostunut ja positiivinen johtaja

sekä esimies vaikuttavat positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Arvostuksen kokemus saa ihmisen ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen ja oikeudenmukainen johtaminen sekä luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistavat työnimua. Samalla Sinokki muistuttaa, että myös työntekijöillä on oma roolinsa, jotta työyhteisö toimii. Kaikkien organisaation jäsenten vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky sekä työtaidot vaikuttavat kokonaisuuteen. Työyhteisötaidot eivät ole työtehtävien muodollisia vaatimuksia, mutta vaikuttavat monin tavoin työyhteisön toimivuuteen. Hyvät työyhteisötaidot ilmenevät esimerkiksi haluna ja taitona auttaa työtovereita sekä johtamisen ja esimiestyön tukemisena omalla myönteisellä toiminnalla. Työyhteisötaitoja ovat myös sitoutuminen omaan työhön ja työnantajaan, jolloin työnantajasta ei tuoda esille negatiivisia asioita työpaikan ulkopuolellekaan.

Mielestäni kaikkien tulee olla aidosti mukana yhteisten työ- ja toimintakulttuurien luomisessa. Tässä tärkeä näkökulma on se, että mitä juuri minä voin tehdä näiden asioiden hyväksi ja miten. Mikäli odottaa paljon johdolta, esimiehiltä sekä työtovereiltaan, mutta unohtaa oman osuutensa, ei voi syntyä hyvää lopputulosta. Vanha totuus on, että vain itseään ja omaa käytöstään voi muuttaa, siksi on tärkeää, että jokainen miettisi asiaa henkilökohtaisesti. Jokainen on vastuussa omasta käytöksestään ja sitä kautta hyvästä työilmapiiristä. Tässä työyhteisökoulutus voi auttaa, siinä käytäisiin läpi juuri sitä, mitä kukin voi itse tehdä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lämsä ja Hautala toteavat, että joskus käy niin, että kaikki eivät tule toimeen keskenään, sillä kaikilla on oma persoonallisuutensa ja luonteensa, aina ne eivät toimi yhdessä. Tiimityötä ei heidän mukaansa voi tehdä väkisin, joten on tärkeää rakentaa tiimejä viisaasti ja tarvittaessa tehdä tulevan tiimin jäsenille psykologinen henkilöarviointi. Tämä lisää ymmärrystä tiimin jäsenten keskinäisestä yhteensopivuudesta. (Lämsä & Hautala 2004, 143.) Tämä näkökulma on hyvä pitää mielessä, kun Avituksessa yhdistetään kaksi yksikköä. Näillä kahdella yksiköllä on omat työ- ja toimintakulttuurinsa ja yksiköissä työskentelee erilaisia ihmisiä. On mahdollista, että heistä ei saa toimivaa tiimiä keskenään. Aikuisten ihmisten pitää osata käyttäytyä sekä tulla

keskenään toimeen, jokainen on omasta käytöksestään vastuussa. Tiimimäiseen toimintaan ihmisiä ei voi pakottaa, jos he kerta kaikkiaan eivät tule keskenään toimeen. Mikäli uusien toimivien tiimien muodostaminen osoittautuu haasteelliseksi, voidaan Avituksessa harkita ammattilaisten tekemiä psykologisia henkilöarviointeja.

Avituksessa voitaisiin harkita myös ulkopuolisen konsultin käyttämistä muutosprosessin toteuttamisessa ja lopputuloksen arvioimisessa. Konsultti on itsenäinen ja puolueeton, eikä kuulu linjaorganisaatioon, joten hän kykenee muodostamaan objektiivisen kuvan organisaation tilanteesta. Konsultin rooli on antaa neuvoja ja tukea johdon päätöksentekoa. Konsultilla tulee olla tarpeeksi tietoa muutoksen johtamisesta, jotta neuvot ovat asiantuntevia ja auttavat päätöksenteossa. Päätäntävaltaa konsulteilla ei ole, heidän roolinsa on nimenomaan tukea organisaation omaa päätöksentekoa. Ulkopuolinen näkemys voi auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, sillä ulkopuolinen henkilö näkee asiat eritavoin kuin organisaatioon kuuluva. Lisäksi päätöksiä voi perustella henkilöstölle paremmin, kun konsultilta saa tietoa ja ideoita päätösten tueksi.

7.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi, miten Avituksen muutosprosessi lopulta sujui, tehdä jonkinlainen tilinpäätös siitä, mitkä olivat tavoitteet ja mikä on lopputulos suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Valitettavan usein käy niin, että muutosta ei reflektoida ja näin mietitä sitä, missä onnistuttiin ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. Työelämä on nykyisin lähes jatkuvaa muutosta ja siinä vauhdissa ei usein katsota taaksepäin, vaan mennään vauhdilla kohti seuraavaa muutosta. Menneestä ja jo tehdyistä ratkaisuista voisi ottaa oppia ja välttää joitakin virheitä, sillä samoja virheitä ei kannata toistaa.

Yksi muutosjohtamisen virhe voi olla esimerkiksi kiireessä tehdyt näennäisratkaisut. Jatkotutkimuksella voisi selvittää, että tuliko Avituksen muutosprosessissa tällaisia näennäisratkaisuja. Valittiinko Avituksessa oikeat henkilöt vastuullisiksi muutoksen

johtajiksi ja muutosagenteiksi, siinä olisi myös hyvä jatkotutkimuksen aihe. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin tutkia ja pohtia, olisiko lopputulos ollut toisenlainen, jos joku muu olisi johtanut muutosta. Millaisia vaihtoehtoisia tapoja muutoksen toteuttamiseksi olisi ollut, sitä voisi myös pohtia. Muutosprosessi oli jo alkanut ja suunnitelmat tehty, kun tämä tutkimus aloitettiin. Seuraavassa tutkimuksessa voisi tutkia nyt toteutumassa olevan muutoksen lopputulosta.

Jatkotutkimuksen arvoinen aihe voisi olla myös se, miten asiakkaat kokivat tämän muutoksen. Heitä ei otettu tämän tutkimuksen vastaajiksi, sillä aineisto olisi ollut turhan laaja. Toisaalta pitää huomioida se, että kaikki työvalmennus- ja kuntoutussäätiön asiakkaat eivät ole kykeneviä arvioimaan tällaisia muutoksia. Harkinnanvaraisella näytteellä voisi asiakkaista valita sellaisia, jotka osaisivat omasta näkökulmastaan arvioida muutoksen onnistumista ja vaikutuksia omaan asiakkuuteensa. Asiakkailta voisi kysyä myös sitä, miten he kokevat sen, kun toimipisteet yhdistettiin ja toimintaympäristöstä tuli uusi, erilainen ja isompi. Lisäksi erilaiset asiakasryhmät samassa rakennuksessa lisääntyivät, kun haastavasti käyttäytyvät ja vaikeasti kehitysvammaiset tulivat uusina asiakkaina toimintaan mukaan. Näiden tiimoilta voisi toteuttaa asiakastyytyväisyystutkimuksen ja myös havainnoida toimintaa, miltä se tutkijan silmin vaikuttaa.

Toiminnan muuttumisen johdosta voisi myös henkilökunnalle toteuttaa työtyytyväisyystutkimuksen ja kartoittaa heidän ajatuksiaan sekä tunteitaan uudessa tilanteessa. Nyt tehdyssä tutkimuksessa yhtenä teemana nousi esiin, että uusi iso toimintayksikkö mietityttää ja samoin erilaisten toimintakulttuurien yhteensovittaminen huolestuttaa. Olisi todella mielenkiintoista selvittää vaikka kaksi vuotta toimintojen yhdistämisen jälkeen, miten tilanne silloin koetaan. Toteutuivatko pelot vai löytyikö yhteinen toimintakulttuuri kitkattomasti? Miten uusi rakennus on palvellut suurempaa asiakasryhmää ja onko siinä jotakin kehitettävää? Onko palvelu tasalaatuista vai pitäisikö Avituksessa olla laatukäsikirja, jossa määritellään laadukas palvelu? Tämän laatukäsikirjan tekeminen voisi olla jollekin hyvä työelämän kehittämisen kohde.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi myös se, miten vireillä olevat lakimuutokset ja Jämsän kaupungin taloustilanne tulevaisuudessa vaikuttavat Avituksen toimintaan. Onko Avitus edelleen olemassa yksityisenä säätiönä vai onko sen toiminnot sulautettu osaksi kaupungin toimintoja? Miten päätökset, joita lähivuosina tul- laan tekemään, ovat vaikuttaneet Avitukseen ja sen asiakkaisiin? Tätä voisi tutkia muutaman vuoden kuluttua ja sekin olisi varmasti mielenkiintoista luettavaa.

7.5 Henkilökohtainen oppimisprosessi

Opinnäytteen tekeminen on ollut elämäntilanteesta johtuen haastavaa, mutta antoi- saa aikaa. Välillä olisi ollut kovasti intoa tehdä opinnäytettä, mutta oli pakko tehdä jotakin muuta. Asiat on laitettava tärkeysjärjestykseen, se on elämän tosiasia. Kaikes- ta luomisen tuskasta huolimatta, sain opinnäytteen tehtyä ja olen oppinut paljon uutta johtamisesta ja erityisesti muutoksen johtamisesta. Omat ajatukset työtä aloit- taessa olivat sellaiset, että oma asenne ratkaisee muutoksessakin, kuten elämässä yleensä. Tämä ennako-olettamus pitää mielestäni paikkansa, mutta siihen liittyy paljon muutakin kuin pelkkä asenne. Olen oppinut, että psykologisesta näkökulmasta muutokseen liittyy usein pelkotiloja, joiden vallassa ihminen ei ota vastaan mitään – varsinkaan ei enää uusia muutoksia.

Olen saanut matkan varrella paljon pieniä ja suuria oivalluksia. Mielestäni se on ollut yksi opinnäytteen tekemisen huippuhetkiä, kun on päivän päätteeksi laittanut ko- neen kiinni ja mielessä on ollut joku ajatus jota olen jäänyt pohtimaan. Asiat proses- soituvat välillä alitajuisesti ja lopulta huomaa jonkin ongelman ratkenneen kuin itses- tään. Toisaalta oli todella vaikeaa antaa välillä itselleen vapaapäivä, vaikka prosessi oli siinä vaiheessa, että ei saanut millään ajatuksiaan paperille. Totesin prosessin ai- kana, että tutkijankammio olisi oiva paikka tehdä opinnäytettä. Kun istuu kotona ko- neella, niin kaikki muu alkaa kiinnostaa häiritsevän paljon. Pitäisi tehdä kotitöitä ja lisäksi kaikki kodin äänet häiritsevät keskittymistä. Kaikista haasteista huolimatta nyt olen vaiheessa, jossa kirjoitan pohdintaa.

Opinnäytteen alkuvaiheessa olin kuulemassa psykologi Pirjo Kiiskilää hänen Muutosluennollaan ja Kiiskilä toi esille, että muutosviestin saadessaan ihmisellä on kolme kysymystä. Nämä ovat miten minulle käy, miten minulle käy ja miten minulle käy. Kiiskilän viesti oli, että muutoksen kokeminen on hyvin henkilökohtainen asia ja olemme täysin luonnollisesti huolissamme omasta kohtalostamme ja töidemme jatkumisesta. Muutos vaatii rohkeutta ja muutos voi olla joko uhka tai mahdollisuus. Itse olen aina ajatellut, että muutos on mahdollisuus ja valinnut teemahaastattelun näkökulmaksi arvostavan haastattelun, joka on näkökulma muutosten tutkimiseen, jossa etsitään organisaation vahvuuksia. Muutos on tahdonasia, ainakin jossain määrin. Pitää tahtoa tehdä parhaansa niillä resursseilla, jotka on käyttöön osoitettu.

Toisaalta minun pitää muistaa, että olen itse jo sitä sukupolvea, joka on tottunut päätöksiin ja määräaikaisuuksiin. Minulle itselleni jatkuvat muutokset ovat olleet koko työurani ihan normaaleja työhön kuuluvia asioita, eivät mikään shokki. Työyhteisössä on yleensä eri sukupolvien edustajia ja osalle muutokset saattavat aiheuttavat isomman stressin. Jotkut ovat tulleet jo vuosikymmeniä sitten virkaan ja ajatelleet, että jäävät siitä eläkkeelle. He eivät ehkä ole kaivanneetkaan mitään uutta, ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Nykyään isojen muutosten myllerryksessä virkojakin voidaan tarvittaessa lakkauttaa eikä oma työ enää olekaan turvattua. Tällaisessa tilanteessa muutos on shokki. Voi olla niinkin, että ei ole tullut työn ohella päivitettyä omaa osaamistaan, kun on luottanut viran suomaan turvallisuuden tunteeseen. Uudessa tilanteessa ja kenties uhkaavan työttömyyden kynnyksellä kysymys miten minulle käy, nousee varmasti mieleen.

Esimiestyölle eri sukupolvet tuovat haasteita, sillä erilaiset tavat reagoida vaativat esimieheltäkin erilaisia toimintatapoja. Johtaminen ja esimiestyö ovat siinä mielessä yksilöllistymässä, että kaikkia ei voida enää johtaa samalla kaavalla. Tässä piilee kuitenkin se vaara, että kun pyritään yksilöllistämään johtamista, niin se voidaan tulkita epäoikeudenmukaisuudeksi. Miksi työkaveria kohdellaan toisin kuin minua? Pääsääntöisesti ihmiset odottavat esimiehen olevan reilu ja tasapuolinen, joten tässä onkin varsinainen päähkinä purtavaksi. Esimiestyö muuttuu entistä haasteellisemmaksi ja vaatii entistä enemmän ihmistuntemusta. Sama pätee johtamiseen ja esimiestyö-

hönkin, että nykyisessä työelämässä arvostetaan ”hyviä tyyppejä”, jotka sopivat ja sopeutuvat hyvin työyhteisöön. Persoonallisuuden vaikutus työssä onnistumiseen on lisääntymässä, tämä koskee myös esimiestyötä.

Sain oivalluksen Kiiskilän luennolla, kun hän mainitsi, että työryhmälläkin on tunteet eli yhteinen kollektiivinen kokemus asiasta. Oivallus oli se, että olen törmännyt tähän ilmiöön. Itselleni tämä ilmiö näyttäytyi siten, että en itse kyseisen työryhmän uudempina jäsenenä jakanut muun työryhmän tunnetilaa. Muun työryhmän jäädessä vellomaan negatiivisuuden kehään, itse halusi nähdä muutoksen mahdollisuudet. Negatiivisuus valitettavasti tarttuu ja päivän päätteeksi on todella paha ja turhautunut olo siitä, että on lähtenyt mukaan valittamaan, vaikka oikeasti ei ole mitään valittavaa. Mikäli johto on haluton tai voimaton tällaisen työryhmän edessä, niin itselle ei jää muuta keinoa, kuin etsiä uusi työpaikka, sillä muutoin itse alkaa voida huonosti. Tämäkin oivallus on saanut vahvistusta teoriasta, jota olen opinnäytettä varten käynyt läpi.

Muutoksen johtamista koskevat ajatukseni muokkaantuivat ja kehittyivät prosessin aikana. Mielenkiinto aiheeseen ei vähentynyt, päinvastoin lisääntyi tiedon lisääntyesissä. Oman ajattelun kehittymistä voisi kiteyttää niin, että nyt ajattelen entistä enemmän, että omalla esimerkillä johtaminen on avainasemassa. Muutosta johtavien oma esimerkki on tärkeä, samoin rehellisyys kaikissa tekemisessään ja viestinnässään. Yksi näkökulma muutokseen on oppimisen näkökulma, jolloin tärkeää on pohtia, miten organisaation jäseniä osallistetaan muutokseen ja näin annetaan heille todellisia vaikutusmahdollisuuksia. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tärkeää olisi löytää reflektiivinen tapa toimia. Tällä tarkoitan asioiden käsittelyä yhdessä, kriittisesti ja ääneen jo muutoksen aikana. Tällaisella reflektiivisellä ajattelu- ja toimintatavalla työyhteisön jäsenet tunnistavat omaa osaamistaan ja oppimiaan asioita. Kun osaa tunnistaa omaa osaamistaan ja omia vahvuuksiaan, niitä pystyy hyödyntämään työssään. Johdon ja esimiesten tärkeimpiä työkaluja onnistuneen muutoksen edistämisessä ovat kannustaminen, kiittäminen ja motivointi.

Pohdintaa kirjoittaessani mietin, miten muutoksen johtaminen voikin olla niin haasteellista ja epäonnistuu usein, kun onnistumisen avaimet ovat kuitenkin suhteellisen

yksinkertaisia. Onko kyse kenties suomalaisesta johtamisperinteestä, jossa leadership ei ole kaikille johtajille luontaista. Onko kyse jatkuviin muutoksiin uupumisesta ja näin ollen innovatiivisten sekä osallistavien käytänteiden puuttumisesta? Tietoa aiheesta on olemassa paljon, joten kyse lienee siitä, että kiireessä muutoksia ei suunnitella tarpeeksi ja hankita tutkittua tietoa, joka auttaisi onnistuneiden muutosten toteuttamisessa. Teorian ja oman tutkimukseni perusteella ajattelen, että asioihin pitää rohkeasti tarttua muutostilanteessa. Muutosta pitää johtaa, muutoin sen onnistumismahdollisuudet ovat vaatimattomat. Erillinen muutoksen johtamisen ohjausryhmä on tarpeellinen ja sen on hyvä olla matalan kynnyksen ryhmä, jossa uskalletaan tehdä nopeasti käytäntöön vietäviä päätöksiä. Ryhmän kaikilla jäsenillä on hyvä olla yhteinen intressi muutoksen onnistumisesta, jotta päätöksiä ei tarvitse tarpeettomasti tehdä kompromisseina. Kompromissit hämärtävät helposti varsinaista päämäärää eikä lopputulos välttämättä ole kenenkään edun mukainen.

Tämän opinnäyteprosessin aikana olen lisännyt omaa osaamistani ja tietämystäni muutoksen johtamisesta. Olen koonnut muiden ajatuksia muutoksen johtamisesta ja esittänyt omia ajatuksiani näiden teorioiden, muiden kokemusten sekä omien kokemusteni ja omien tulkintojeni pohjalta. Opinnäytteen tekeminen on opettanut itsestä tiedonhalua, tiedon hyödyntämistä ja analysointia. Analyttinen ajattelukyky on kehittynyt, samoin kyky entistä vaativampiin ja itsenäisempiin tehtäviin. Opinnäytteen tulisi hyödyttää sekä oppijaa itseään että toimeksiantajaa. Toimeksiantajani Avitus hyötyy tästä opinnäytteestä siten, että se saa organisaation ulkopuolisen ihmisen näkemyksen muutosprosessistaan. Näin ollen tämä opinnäyte voidaan ajatella konsulttityöksi, jonka tarkoitus on tuoda uusia näkökulmia Avituksen muutokseen. Eri näkökulmista löytää erilaisia asioita ja näkökulmat täydentävät toisiaan. Avituksessa saadaan mahdollisesti tukea omille ajatuksille tai sitten opinnäyte voi tuoda aivan uusia ajatuksia muutoksen johtamiseen. Lopullisesti työn anti on Avituksen johdon arvioitavissa, miltä osin johto haluaa ja pystyy toimenpide-ehdotuksia noudattamaan. Alaa laajemmin opinnäyte palvelee siten, että monet asiat ovat yleistettävissä mihin tahansa organisaatioon jossa on organisaatiomuutoksia meneillään. Tutkimus on toteutettu Avituksessa, mutta samankaltaisia löydöksiä voisi tehdä muissakin organisaatioissa. Henkilöstönsä tunteva johtaja ja esimies löytävät opin-

näytteestä ajatuksia ja tietoa. Niitä voi soveltaa ja hyödyntää omaan tilanteeseen sopivalla tavalla.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. 2008. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, vol. 44 No 1 March 2008.

Cooperrider, D. L., Whitney, D. & Stavros, J. M. 2003. *Appreciative Inquiry Handbook. The First in a Series of AI workbooks for Leaders of Change*. USA: Lakeshore Communications Inc and Berrett-Koehler Publishers Inc.

Enne-Rinne, T. & Rinne, T. 2001. Jämsän seudun työvalmennussäätiön käynnistämishanke. Loppuraportti 14.12.2001. Jyväskylä: Project Team Plus ky.

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

Fernandez, S. & Rainey, H. G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, March/April 2006.

Hiltunen, A. 2011. *Johtamisen taito*. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita*. 17. p., uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2006. *Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

Kalin, R. 2010. *Ihmiset muutoksen pyörteissä*. Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkåll, L. Masalin, L. & Kalin, R. 2010. *Strategiasta toimeksi – muutostoimivana ihmiset*. Helsinki: kirjoittajat ja lina Åman.

Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 4/2003.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOY Pro.

Kasslin-Pottier, H. 2009. *Reilu ja rohkea esimies*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro.

Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOY Pro.

Kuntatyöntantajat, 2003. Työhyvinvointi kunta-alalla; strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi
<http://www.kuntatyöntantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2003/Sivut/0903.aspx>.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. 2012. Laki 916/2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120916> Viitattu 2.2.2014.

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta. 1977. Laki 23.6.1977.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519> Viitattu 2.2.2014.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta. 2001. Laki 2.3.2001/189
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010189> Viitattu 2.2.2014.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. 1987. Laki 3.4.1987/380. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380> Viitattu 2.2.2014.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisu.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Magruder Watkins, J., Mohr, B. J. & Kelly, R. 2011. Appreciative Inquiry : Change at the Speed of Imagination (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: Wiley.

Manka, M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanoma Pro.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: UNIpress.

Nuorisolaki. 2006. Laki 27.1.2006/72.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060072> Viitattu 2.2.2014.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Jyväskylä: Infor.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi K., Manka, M-L & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Paalumäki, A. 2013. Hyvä olo heijastuu työpaikan menestykseen. Mercurius 1, 16-17.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. 2010. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen merkitys muuttuvassa työelämässä. Puusa, A. & Reijonen, H. 2010. Aineeton pääoma organisaation pääomana. Kuopio: Unipress.

Puusa, A. & Tolvanen, U. 2006. Organizational Identity and Trust. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 11, No. 2/2006.

Räty, T. 2009. Työyhteisötaidoilla tulosta. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työnhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sinokki, M. 2013. Työyhteisötaidoilla työuria pidentämään. Suomen Lääkärilehti 41/2013.

Sosiaalihuoltolaki. 1982. Laki sosiaalihuollosta 17.9.1982/710
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710> Viitattu 2.2.2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Verkkosivut.
http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakennemuutos
Viitattu 28.10.2013.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuskokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Säätiölaki. 1930. Laki 5.4.1930/109.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1930/19300109> Viitattu 2.2.1914.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi

Tuominen, K. 2010a. Euroopan laatupalkintomalli julkishallinnolle. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominen, K. 2010b. Tehoa ja laatua muutoksen johtamiseen. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Työvalmennussäätiö Avitus. 2013. Verkkosivut. <http://www.avitus.net/> Viitattu 13.5.2013

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta-väitöskirja. Helsinki: Kuntaliitto.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Wellington, P. 2011. Effective people management. London, UK: Kogan Page Limited.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Painamattomat lähteet

Kiiskilä, P. 2013. Muutosvalmennus-luento. Psykologin luento ja teemailtapäivä Avituksessa Jämsässä 11.4.2013.

Pukarinen, M. 2013. LähiTapiola Eläkeyhtiön Työhyvinvointipalvelut: Työvalmennussäätiö Avituksen muutoskysely 2013.

LIITTEET

Liite 1. LähiTapiolan kyselyn kysymykset

LÄHITAPIOLAN KYSELYN KYSYMYKSET

1. Miten myönteisenä näet tulevan muutoksen? (Likert-asteikon arvo 1-5)
2. Mikä tulevassa toimipisteiden yhdistämisessä sinua askarruttaa?
3. Mitä myönteistä muutos toisi tullessaan esimerkiksi sinun työsi kannalta?
4. Mitä kielteistä tai pelottavaa näet muutoksessa?
5. Millaisena näet tai haluaisit nähdä toimenkuvasi sen jälkeen, kun toimipisteet ovat yhdistyneet vuonna 2014?
6. Millaista tukea odostat esimiehiltäsi, jotta muutos sujuisi mahdollisimman hyvin?
7. Miten työyhteisössämme tapahtuvia muutoksia voisi helpottaa?
8. Muita ajatuksia ja kommentteja.

Liite 2. Työvalmennussäätiö Avituksen haastattelurunko

Työvalmennussäätiö Avituksen haastattelurunko syksy 2013

Kerro taustastasi ja työhistoriastasi

- Asemasi/työtehtäväsi Avituksessa?
- Alaisten määrä?
- Ikäsi?
- Kauanko olet ollut Avituksen palveluksessa?
- Miten sinusta tuli Avituksen työntekijä? (koulutustausta, ensimmäiset tehtävät Avituksessa)
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet sosiaalialalle hakeutumiseesi?

Kuvaile nykyistä työtäsi

- Mitä arvostat nykyisessä työssäsi/työnkuvassasi?
- Millaisesta osaamisesta olet kaikista ylpein?
- Mikä sinua innostaa tekemään hyvää työtä?
- Millaisia asioita arvostat nykyisessä tiimissäsi/organisaatiossasi?
- Millaista osaamista koet, että Avituksessa arvostetaan?
- Miten omaa osaamistasi tuetaan ja kehitetään?

Työhistoriasi paras muutoskokemus

- Millainen oli muutos, jolloin koit muutoksen hyväksi/myönteiseksi?
- Keitä muita oli mukana tekemässä kokemaasi hyvää muutosta?
- Millaisia tunteita hyväksi kokemasi muutos herätti?
- Mikä teki muutoskokemuksesta hyvän?
- Mitkä asiat mahdollistivat hyvä muutoksen?
- Miten tällaisia hyviä muutoksia olisi mahdollista kokea uudelleen?

Millaisena näet Avituksen tulevaisuuden?

- Millaisena näet Avituksessa tehtävän työn tulevaisuudessa?
- Millaiset tekijät mielestäsi vaikuttavat Avituksen tulevaisuuteen?
- Millainen olisi Avitus ideaalitulanteessa? Kuvaile unelmien Avitus
- Mitä pitäisi tehdä ja minkä pitäisi muuttua, jotta unelma toteutuisi?
- Mitä sinä voisit tehdä, jotta unelma toteutuisi?