

HYVÄÄ MUUTOSTA!

Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä
muutosviestinnästä Vantaan kaupungin aikuissosiaalityön
organisaatiomuutoksessa.

Johanna Kuusto

Opinnäytetyö, kevät 2015

Diakonia-ammattikorkeakoulu,

Diak Etelä, Helsinki

Sosiaalialan koulutusohjelma

Sosionomi (YAMK)

Päihteet ja syrjäytyminen

TIIVISTELMÄ

Kuusto, Johanna. Hyvää muutosta! Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muutosviestinnästä Vantaan kaupungin aikuissosiaalityön organisaatiomuutoksessa. Helsinki, kevät 2015, 64 s., 3 liitettä.

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Diak Etelä, Helsinki, Sosiaalialan koulutusohjelma, sosionomi (YAMK).

Opinnäytetyön aiheena on muutosviestintä, muutosjohtaminen ja viestinnän kehittäminen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisen ja – viestinnän onnistumisesta organisaatiouudistuksen aikana sekä siitä miten niitä pitäisi jatkossa kehittää.

Tutkimuksessa selvitettiin johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä miten organisaation johto on heille muutoksista viestinyt ja miten he ovat toteuttaneet itse muutosjohtamista ja muutosviestintää.

Tutkimus on laadullinen ja aineisto kerättiin kyselylomakkeella johtavilta sosiaalityöntekijöiltä sekä yhden sosiaalityön esimiehen haastattelulla. Kyselylomake sisälsi suljettuja sekä avoimia kysymyksiä. Suljettujen kysymysten vastaukset analysoitiin määrällisesti ja avoimet sisällönanalyysiä käyttäen. Haastattelu analysoitiin teorialähtöisellä teemoittelulla. Kyselylomakkeita jaettiin kahdeksan kappaletta ja niistä palautui kuusi. Kato oli kaksi kahdeksasta.

Tulokset osoittivat, että johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemusten mukaan ylin johto ja esimiehet olisivat voineet perustella organisaatiomuutoksen syyt paremmin henkilökunnalle. Kuitenkin puolet vastaajista piti johdon ja esimiesten kykyä johtaa muutosta ja tehdä päätöksiä hyvänä. Myös muutosviestintä koettiin kohtuullisen selkeänä ja johdonmukaisena. Parannettavaa oli viestinnän oikea-aikaisuudessa ja muutosjohtamisen ja – viestinnän koulutuksen määrässä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä on muutoksen taustalla olevien syiden perusteleminen ja selkeä visio. Ylimällä johdolla ja esimiehillä tulisi itsellä olla selkeä visio ja ajatus miksi muutosta lähdetään tavoittelemaan. Tämä visio ja muutoksen taustalla vaikuttavat syyt tulisi pystyä perustelemaan mahdollisimman hyvin kaikille työntekijöille. Henkilökunta kannattaa ottaa mukaan muutosten suunnitteluun koska se parantaa heidän sitoutumistaan muutokseen.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatiomuutos

ABSTRACT

Kuusto, Johanna. Change well! The leading social workers' views on communication in organizational change of City of Vantaa adult social services.

Helsinki, Spring 2015, 64 pages, 3 appendices.

Diaconia University of Applied Sciences, Helsinki Unit, Second-Cycle Degree Programme in Social Services, Drugs and Marginalization.

Topic of this thesis is communication of change, change management and communications improvement. The aim of this study was to explore the leading social workers' experiences of change management and communication of change during the reform period, and how they should be improved in the future.

The study examined the leading social workers' views and experiences on how the organization management succeeded in informing them of changes and how they themselves carried out change management and communication of change.

The data was collected from the leading social workers by using a questionnaire including both structured and open-ended questions and by interviewing one of the social work supervisors. The questionnaire included both closed and open questions. The answers to the closed questions were analyzed quantitatively and open questions were analyzed using content analysis. The interview was analyzed using a theory-based thematic analysis. Of the total 8 questionnaires sent, 6 were returned.

The results showed that according to the leading social workers' experience, the senior management and supervisors could have justified the reasons for organizational change better to the staff. However, half of the respondents thought that the managers' and supervisors' ability to manage change and make decisions was good. Also, the communication of change was considered reasonably clear and consistent. Room for improvement was found in communication promptness and in the amount of change management and communications training.

It can be concluded that one of the conditions for successful change is justification of the underlying causes for change and a clear vision. The board of directors and supervisors should have a clear vision of why change is needed. This vision of change and underlying causes should be justified for all employees as well as possible. It is worth including the staff in the planning of changes as it will enhance their commitment to change.

Keywords: Change management, communication of change, organizational change

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA	9
3 ORGANISAATIOMUUTOS JA JOHTAMINEN	11
3.1 Muutosprosessi.....	13
3.2 Muutoksen perustelu ja onnistunut muutos	15
4 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA.....	17
4.1 Muutosviestinnän tehtävät	18
4.2 Muutostyöhön sitoutuminen ja luottamus.....	18
4.3 Muutosvastarinta	20
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	21
6 AINEISTONKERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT	22
6.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä.....	23
6.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	26
7 MUUTOSJOHTAMISEN JA – VIESTINNÄN TOTEUTUMINEN	27
7.1 Muutoksen syyt ja viestinnän selkeys	28
7.2 Muutoksista tiedottaminen	31
7.3 Avoin ja riittävä viestintä	34
7.4 Muutoksen suunnittelu ja vaikuttaminen	37
7.5 Organisaatiomuutoksen läpivienti.....	39
7.6 Muutosvastarinta	41
7.7 Suunniteltu muutosviestintä.....	42
7.8 Riittävä muutosvalmennus ja koulutus.....	44
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT	44
9 POHDINTAA TUTKIMUS- JA OPPIMISPROSESSISTA	47
LÄHTEET.....	49

LIITE 1 SAATEKIRJE	53
LIITE 2 KYSELYLOMAKE	54
LIITE 3 HAASTATTELURUNKO.....	63

1 JOHDANTO

Viime vuosina muutoksen johtaminen on noussut yhdeksi johtamisen keskeisimmistä kysymyksistä. Sosiaalialan esimies joutuu toimimaan ympäristössä, jossa sekä nopeat että hitaat muutokset ovat jatkuvasti läsnä. Sosiaalityön murroksesta on puhuttu jo 20 vuoden ajan. Nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa hyvinvointivaltio ja sosiaalityö ovat joutuneet voimakkaiden muutosten kohteeksi. Opinnäytetyön aihe lähti omasta kiinnostuksestani johtamiseen ja esimiestyöhön. Koska sosiaalialalla tapahtuu jatkuvasti paljon muutoksia ja kehittämistä, on muutosjohtaminen ajankohtainen aihe sosiaalialalla esimiesten työssä.

Vantaan aikuissosiaalityön sosiaaliasematyössä aloitettiin vuoden 2012 aikana palvelurakenteen uudistus, jossa tavoitteena oli, että asiakkaiden saama palvelu paranee ja palvelut vastaavat aiempaa paremmin asiakaskunnan tarpeisiin. Tavoitteena oli luoda pysyviä, vakituisia työpaikkoja niin monelle nykyiselle työntekijälle kuin mahdollista ja päästä eroon suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta, joka kuormittaa sekä työnjohtoa että henkilöstöä, ja heikentää asiakaspalvelun laatua. Tehtävärakenteen kehittäminen liittyy aikuissosiaalityön arvoihin: asiakaslähtöisyyteen, avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.

Uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin vuoden kestävä tehtävärakennepilotit, missä jokaisella sosiaaliasemalla (kuusi työpistettä) kokeiltiin erilaista tiimityön mallia. Tiimit muodostuvat sosiaalityöntekijöistä, sosiaaliohjaajista, erityissosiaaliohjaajista ja etuuskäsittelijöistä. Tehtävärakennepiloteista on päätetty sosiaali- ja terveyslautakunnassa 11.6.2012. Aikuissosiaalityön tehtävärakenneprojektin aikana tavoitteena oli ratkaista uusi tehtävä- ja henkilöstörakenne, joka otettiin käyttöön 1.1.2014. Tavoitteena oli mallintaa oikeat tehtäväkuvaukset sekä sosiaalityöntekijälle että sosiaaliohjaajille niin, että niissä tulee hyödynnetyksi parhaalla mahdollisella tavalla koulutus ja osaaminen. Lisäksi toteutettiin toimipistemutoksia yhdistämällä sosiaaliasemia ja työntekijätiimejä.

Etuuskäsittelytyö eriytettiin omaan toimipisteeseen tavoitteena vahvistaa sosiaalityötä ja lisätä asiakastapaamisten määrää.

Opinnäytetyön aiheena on muutosviestintä, muutosjohtaminen ja viestinnän kehittäminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää johtavien sosiaalityöntekijöiden kokemuksia muutosjohtamisen ja – viestinnän onnistumisesta organisaatiouudistuksen aikana sekä siitä miten niitä pitäisi jatkossa kehittää.

2 JOHTAMINEN SOSIAALIALALLA

Sosiaalialan johtamisen odotetaan noudattavan sille ominaisia arvoja ja tukevan sosiaalialan perustehtävää, mutta samalla johtajalla tulisi olla ammattijohtajan taidot ja osaaminen. Erilaiset johtamismenetelmät määrittelevät johtamista sekä myös se että johtamisen edellytetään tukevan organisaation perustehtävää ja siihen liittyviä tavoitteita. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 5, 9.)

Sinkkonen-Tolppi ja Niiranen (2006, 13–16) toteavat että kuntien sosiaalitoimen johtamiseen liittyvät odotukset kasvavat tulevaisuudessa ja johtamiseen kohdistetut osaamisvaatimukset muuttuvat. Perinteisten organisaatio- ja tehtävärakenteiden vaihtuessa prosessiorganisaatioiksi moniammatilliset toimintatavat vahvistuvat ja johtamisen kvalifikaatiot sekä johtaminen muuttuvat (Niiranen 2009, 84).

Johtamisessa sosiaalialalla on 2000- luvulla ollut kolme suurta muutosta; organisaatioiden koon kasvu, yksityisen ja julkisen rajan ohentuminen ja lisääntyneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden vaatimukset. Sosiaalialan johtaminen liittyy sekä johdettavaan perustehtävään että alalla työskenteleviin ihmisiin; johtamista ei voi pelkistää vain asioiden tai ihmisten johtamiseksi. Sosiaalialan johtamiselle luontaisia elementtejä ovat poliittinen tulosvastuu, rajoitettu asiakasorientaatio, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus sekä toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus. Sosiaalialan johtamiseen ovat vaikuttaneet organisoinnin ja ohjauksen lisäksi väestölliset muutokset, alueellinen kehitys sekä kansainvälisen talouden

ja maahanmuuton tilanne. Globaali kehitys ja siitä seuraavat ongelmat muokkaavat kuntarakenteita sekä johdettavaa organisaatioita. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 22.)

Sosiaalialan johtamisella tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, joka muodostuu teoreettisista lähtökohdista, toimintaympäristön piirteistä ja sisällöllisistä teemoista. Johtaminen tapahtuu organisaatioissa joten, esimerkiksi organisaation rakenne ja perustehtävät määrittelevät johtamista. Johtaminen on moniulotteista ja laajaa osaamista edellyttävä alue. (Niiranen ym. 2010, 10, 13, 23.)

Sosiaalityön murroksesta on nyt puhuttu jo yli kaksikymmentä vuotta ja uusi järjestys hakee vieläkin muotoaan. Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa 1980-luvun alussa syntyi hallintotieteellisen oppi nimeltä New Public Management (NPM). Tämä suomeksi uutena julkisena johtamisena tunnettu oppi tähtää julkisen sektorin tehostamiseen ja sen roolin minimoimiseen palvelujen tuottajana soveltamalla yksityisen sektorin markkinakäytäntöjä – erityisesti sen johtamisoppeja. NPM syntyi tarpeesta purkaa hierarkkista ja byrokraattista hyvinvointivaltiota, jonka katsottiin tulleen liian kalliiksi ja tehottomaksi. (Mänttari-van der Kuip 2013, 5.)

Sosiaalityön professori Leena Eräsaaren mukaan uusi julkisjohtaminen kyseenalaistaa julkisen sektorin toimintatavat ja eetoksen ja korvaa ne yritysten toimintatavoilla. Uuden julkisjohtamisen myötä myös sosiaalialan johtaminen on saanut vaikutteita liike-elämän johtamisajattelusta, tulostavoitteista ja tehokkuusajattelusta. (Mänttari-van der Kuip 2013, 5.)

NPM:n ja sosiaalityön näkemykset laadukkaista palveluista varmasti kohtaavat, jos asiakkaalle pystytään tarjoamaan sama palvelu kuin ennenkin tuloksellisesti aiempaa nopeammin. Ristiriita tulee siinä, että sopimustoiminnalla haettava tasalaatuinen kustannustehokkuus tarkoittaa sitä, että toimintaa ohjataan budjetti-lähtökohdista käsin eli mitä voidaan, ja ei voida tuottaa. Tällaisessa tilanteessa tulosvastuullisen organisaation asema vahvistuu, kun taas sosiaalityön osalta on vaara, että joidenkin palveluiden osalta tapahtuu sisällöllistä heikkenemistä, mikä taas voi johtaa pinnalliseen asiakastyöhön. (Juhila 2006, 74.)

3 ORGANISAATIOMUUTOS JA JOHTAMINEN

”Muutoksen johtajaksi ei usein synnytä, sellaiseksi kasvetaan”

(Mattila 2007, 31).

Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista muutoksen keskellä (Leskelä 2001, 25). Organisaatiossa voi tapahtua monenlaisia muutoksia, mutta yleensä organisaatiomuutos on rakenteellinen ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Organisaatiomuutos koskettaa yleensä useampaa tai jopa kaikkia organisaation työntekijöitä, heidän työtehtäviään ja asemaansa.

Mattila (2007, 32) mukaan, organisaatioita voidaan sanoa olevan virallisia ja epävirallisia. Virallista organisaatiota kuvastaa muun muassa organisaatiokaavio, johtamisjärjestelmät, prosessien ja työtapojen kuvaukset, toimenkuvat ja niin edelleen. Epävirallinen organisaatio on se osa jota ei ole dokumentoitu mutta joka hallitsee käytännön toimintaa; työyhteisöt, vakiintuneet työnjaot, roolit, käytäväpuheet ja hiljainen tieto. Virallinen organisaatio hallitsee johdon ja esimiesten arkea ja epävirallinen taas työntekijöiden. (Mattila 2007, 32, 42–43.) Toisaalta varmasti myös johdolla ja esimiehillä voi olla epävirallinen organisaatio; erilaisia rooleja, hiljaista tietoa ja käytäväpuheita. Voisi myös sanoa, että itse muutos tapahtuu epävirallisessa organisaatiossa, koska muutos tapahtuu aina henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön kautta.

Onnistuneiden muutosten aikaan saaminen ei suinkaan ole vain johtamisotteen mukana ennalta määrätty. Varsinkin organisaationa alemmilla portailla muutosjohtaminen liittyy erilaisten projektien ja hankkeiden arkipäiväisen hallinnointiin jossa korostuu selkeät toimintatavat ja kyky ohjata henkilöstön työtä. (Mattila 2007, 32, 42–43.)

Elina Pekkarinen (2010) on koonnut katsauksen kotimaisesta ja kansainvälisestä johtamistutkimuksista vuosina 2000–2009. Pekkarisen katsauksessa on yhteensä 79 sosiaalityön tutkimusta, joista kotimaisia oli 6 kappaletta ja kansainvälisiä 73. Tutkimusten teemoja olivat johtajuus muutoksessa, johtamisen tavat

ja tyyli, tehokkuus ja vaikuttavuus, työolosuhteet, johtamisen koulutus, uusi julkisjohtaminen, johtamisen teoria, moniammatillisuus, naisasia, vähemmistökyvykset sekä historia.

Muutosjohtamisessa korostuu esimiestäidot ja johtajuus. Johtaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotos, joka on jaettava. Hyvä johtaja kuuntelee alaistaan ja pyrkii käyttämään keskustelevaa johtamista menestyksellisesti työssään. Muutoksen johtamisessa keskeistä on johtaa ihmisiä, samoin keskusteleva ilmapiiri ja viestinnän taitojen hallinta auttavat. (Juuti & Virtanen 2009, 140, 148, 160.)

Myös Erämetsän (2003,) mukaan organisaation ja muutoksen johtaminen on aina ihmisten johtamista ja asiat myös muuttuvat vain ihmisten välityksellä. Muutosjohtajan tulisi siis pystyä seuraamaan organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä ja muutoksen herättämiä tunteita. (Erämetsä 2003, 18–23.) Erittäin tärkeää on, että myös negatiivisten tunteiden ilmaiseminen on sallittua.

Elli Aaltonen (1999) tutki väitöskirjassaan sosiaalitoimen johtamista johtamisroolien, organisaatiomuutosten ja henkilökunnan sekä asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että työntekijöiden ja johtajien välinen vuorovaikutus on epäsäännöllistä ja osittain tästä syystä sosiaalitoimen tulevaisuuden haasteista ja tehtävistä ei ole päästy yksimielisyyteen. Tutkimus osoittaa myös, että kuntien sosiaalitoimen johtamisessa ovat korostuneet liikelatoudellisen johtamisen, byrokratiateorian ja tulosjohtamisen piirteet. (Aaltonen 1999, 6–7.)

Muutokset ja muuttuminen edellyttävät organisaation jäseniltä toiminta- ja ajatusmallien muokkausta, vanhasta poisoppimista sekä uuden tiedon omaksumista. Vastarinta ja konfliktit kuuluvat yleensä muutosprosessiin, koska kaikki organisaation jäsenet eivät ole heti alusta asti sitoutuneita muutokseen. Muutos on mahdollinen vain jos se on kunnollisesti viestitty koko organisaatiolle. Tällöin on toivottavaa, että organisaatiossa huomioidaan myös henkilöstön mahdolliset uskomukset ja oletukset. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 1997, 133.)

Muutosjohtamisessa tulee muistaa että johdettava ryhmä on yleensä ollut olemassa jo ennen muutosta. Se miten hyvin esimies onnistuu viemään muutok-

sen läpi työntekijäryhmänsä kanssa, on selkeässä yhteydessä hänen kykyynsä ymmärtää ryhmädynamiikkaa. (Arikoski & Sallinen 2008, 14.)

Muutos vaatii kaikilta osapuolilta epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokykyä. Muutosprosessissa eteen tulee varmasti sekavia tilanteita ja vaikeita päätöksiä. On kuitenkin vaikeaa kuvitella minkään muuttuvan ainakaan haluttuun suuntaan ilman muutoksen johtamista. Organisaatioiden muutospainissa johdon kyvyt ovat koetuksella, kun muutosvastarinta on kyettävä murtamaan lanistamatta työntekijöitä ja samalla motivoiden. Muutos on kyettävä perustelemaan siten, että yksilöt haluavat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen. Tämä voi viedä aikaa. (Viitala 2002, 89.)

3.1 Muutosprosessi

Muutos voidaan toteuttaa joko suunnitellusti tai heittäytymällä muutoksen vietäväksi odottaen mitä muutos tuo tullessaan. Pettigrew ja Whipp (1993, 5-9) näkevät muutosjohtamisessa olevan viisi keskeistä osa-aluetta (Kuvio 1), jotka vaikuttavat toisiinsa; johdonmukaisuus, ihmisten johtaminen muutoksessa, strategisen ja toiminnallisen muutoksen yhdistäminen, henkilöstövoimavarat ja ympäristön arvioiminen. Muutosprosessin hallitseminen ja onnistuminen edellyttää kaikkien viiden osa-alueen toteutumista.

Muutosprosessin moniselitteisin vaihe on johdonmukaisuus. Organisaation yleiset tavoitteet ja arvot eivät saa olla ristiriidassa muutoksen tavoitteiden kanssa. Ylemmässä johdossa tulisi vallita yhteisymmärrys, jotta työntekijöille ei kulkeutuisi ristiriitaisia viestejä. (Pettigrew & Whipp 1993, 6-8.)



Kuvio 1 Muutosjohtamisen viisi keskeistä osa-aluetta (Pettigrew & Whipp 1993, 6)

Pettigrewin ja Whippin (2003, 6-8) mukaan, usein tapahtuu niin, ettei tuleviin muutoksen esteisiin ja haasteisiin varauduta kunnolla etukäteen. Ylin johto myös herkästi vieraantuu organisaatiosta ja työntekijöistä niin, että yksittäisen työntekijän näkökulman ymmärtämisestä tulee vaikeaa. Ihmisten johtaminen muutoksessa sisältää ihmisten toimien linkittämisen läpi eri organisaatiotasojen. Ennen käytännön muutostoimenpiteiden aloittamista tulisi pyrkiä luomaan muutosilmapiiri ja osoittaa uusi suunta. Strategisen ja toiminnallisen muutoksen yhdistäminen tarkoittaa, että muutokset implementoidaan ja ajan myötä ne muotoutuvat ja kehittyvät edelleen. Organisaationmuutoksen menestyksen ja onnistumiseen vaikuttaa kyky tunnistaa henkilöstövoimavarojen johtaminen ja niiden hyödyntäminen. (Pettigrew & Whipp 1993, 6-8.)

Eräs muutosteorioiden klassikko on Kurt Lewinin muutoksen kolmivaiheinen malli johon monet muut myöhemmin kehitellyt mallit perustuvat. John P. Kotterin (Kotter & Cohen 2002) malli pohjautuu Kurt Lewinin hahmotteleman kolmivaiheiseen malliin. Myös Kotterin malli kuvaa organisaation toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä muutoksessa. Kotterin muutosjohtamisen mallissa ajatellaan, että muutoksia voidaan johtaa suunnittelemalla ennalta ajalliset vaiheet muu-

tokselle ja tarvittaville tehtäville. John P. Kotterin (Kotter & Cohen 2002) muutosjohtamismallin vaiheet ovat:

1. Muutoksen välttämättömyyden sisäistäminen
2. Muutosta ohjaavan tiimin luominen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvision viestittäminen
5. Henkilöstön valtaistaminen
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen
8. Uusien toimintatapojen ja käytänteiden juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kotterin (1996; Kotter & Cohen 2002) mukaan kaikki kahdeksan vaihetta ovat yleisesti organisaatiomuutoksissa tarvittavia etappeja. Onnistuneissa organisaatiomuutoksissa jokaisella kahdeksalla tasolla suurin haaste on muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja reagoida muutosvastarintaan. (Kotter & Cohen 2002, 1, 6.)

3.2 Muutoksen perustelu ja onnistunut muutos

Normaalit työtehtävät kärsivät helposti mikäli muutoksesta tulee ikään kuin pääasia työntekijöiden perustehtävien tilalle. On tärkeää että perustyölle määritellyt tavoitteet toteutuvat muutoksesta huolimatta. Muutos tulisi aina olla hyvin perusteltu. Muutosta, miksi uusi on parempi kuin vanha, voidaan perustella esimerkiksi teorioilla, menestystarinoilla kuinka samankaltainen muutos toisessa organisaatiossa on onnistunut, tuottavuuden kasvulla, laadun parantumisella, palkkatason nousulla, konsulttien ja asiantuntijoiden avulla. (Perkka-Jortikka 2002, 143–149.)

Pelkkä rationaalinen muutoksen perustelu ei kuitenkaan riitä vaan johtamisen näkökulmasta työntekijöiden asenteiden muutos myönteiseksi tapahtuu myös emotionaalisella tasolla. Muutoksen onnistumisen kannalta tunnetaso on tärkeämpi sillä kielteiset tunteet estävät helpommin muutoksen toteutumista. Johtajan tehtävä on selittää muutoksen tarvetta ja suunnitella muutosta yhdessä työntekijöiden ja työyhteisön kanssa. (Perkka-Jortikka 2002, 150–155.)

Arikosken ja Sallisen 2008 mukaan, muutoksen johtamisessa piilee paradoksi, jossa johtajan on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteiden mahdollisesti epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Tämä on haastavaa koska esimiehellä on itselläänkin tunteita ja myös hän voi käyttäytyä epäloogisesti. (Arikoski & Sallinen 2008, 14.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 12) mukaan muutos etenee harvoin lineaarisesti ja ennalta arvattavasti. He kritisoivatkin rationaalista ajattelutapaa muutosteorioissa, jotka väittävät, että muutoksia voidaan toteuttaa vaiheittain ja loogisena prosessina. Kaikilla muutokseen vaikuttavilla asioilla ja ilmiöillä on lukemattomia epäjatkuvuuksia, joita ei voida hyvälläkään suunnitellulla varmuudella hallita (Stenvall & Virtanen 2007, 35).

Johtajan tulee myös informoida ja tukea hämmentyneitä ja ehkä pelokkaitakin työntekijöitä ja työyhteisöjä. Myös johtajan osallistumattomuus muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen voi lisätä vastarintaa. Muutosprosessiin pitäisi ottaa mukaan kaikki työntekijät joita muutos koskee. Yhteistyö organisaation eri rakenteiden ja tasojen kanssa on tarpeellista muutoksen onnistumisen kannalta. (Perkka-Jortikka 2002, 150–155.)

Muutosprosessi on ongelmassa jos esimies ei ole itse sitoutunut muutokseen. Esimiehen tulee olla itse sitoutunut muutokseen jotta hän pystyy johtamaan muutosta omalla esimerkillään. Esimiehen tulee ensiksi etsiä vastaukset kaikkiin niihin kysymyksiin joita hänelle itselleen herää muutosta koskien. Tämän jälkeen hänen on helpompi asettua myös työntekijän asemaan. Organisaation ja muutosprosessin kannalta on tuhoisaa jos esimies ei pysty toimimaan muutoksen puolesta tai pahimmassa tapauksessa sabotoi muutosta. (Arikoski & Sallinen 2008, 100–101.)

4 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

Johdon sitoutuminen on muutoksen onnistumisen kannalta keskeistä. Ilman johdon esimerkkiä, mukanaoloa ja näkymistä muutos ei saa uskottavuutta. Samoin jonkun on koordinoitava asioita. Kollektiiviset vastuut eivät tunnetusti toimi. Muutokset monissa organisaatioissa ovat usein monisyisiä ja monimutkaisia joten muutosten läpiviennistä kannattaa yrittää tehdä mahdollisimman yksinkertaista. Viisaalla aikataulutuksella ja muutoksen rytmityksellä voidaan ehkäistä muutosvastarintaa. Esimiehet ovat muutoksen etulinjassa ja siksi heitä tulee tukea muun muassa valmennuksella. Ylimmän johdon tuki esimiehille on äärimmäisen tärkeää. (Erämetsä 2003, 220–226.)

Sanotaan että tiedottamisen ja viestinnän tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi liiaksi korostaa. Jopa siitä on tärkeä viestiä, ettei mitään uutta tiedotettavaa ole. Vaativissa muutostilanteissa tulevat esiin johtajan todelliset johtamisen taidot. (Arikoski & Sallinen 2008, 90–91.)

Muutosviestinnässä esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on avoin tiedottaminen. Muutostilanteessa avoimella viestinnällä saavutetaan luottamusta. Luottamuspuola johtaa siihen, että toiminta heikkenee koska viestintä ja toisten tukeminen käytännön työasioissa vähenevät. Tiedottamisessa oleellista on sekä esimiehen, että ryhmän kyky kommunikoida. Esimiehellä on useita eri keinoja vaikuttaa ryhmän sisäiseen kommunikoinnin tasoon. Hän voi järjestää tilaisuuksia ja kokouksia joissa asiaa puidaan yhdessä; hän voi rohkaista ihmisiä ilmaisemaan omia käsityksiään osoittamalla omalla käytöksellään että kaikkien mielipiteillä on merkitystä. Kokouksen päätteeksi voidaan myös kysyä kaikkien koke-
musta kokouksessa käydyn keskustelun tasosta. (Arikoski & Sallinen 2008, 17–19.)

4.1 Muutosviestinnän tehtävät

Arikosken & Sallisen (2008 91–93) mukaan jatkuvalla viestinnällä voidaan ennaltaehkäistä huhujen ja turhien pelkojen syntymistä. Muutostilanteissa voi monesti käydä niin että johtotasolla muutosta valmistellaan etukäteen niin pitkään että julkistamistilanteessa syntyy konflikti työntekijöiden ja johdon välille. Taustalla on pyrkimys valmistaa ja valmentaa esimiehiä mahdollisimman hyvin tulevaan muutokseen. Työntekijät saattavat kuitenkin kokea, ettei heitä ole otettu mukaan muutoksen suunniteluun. Tiedottamisen olisi kuitenkin hyvä olla runsasta, kysymykset sallivaa avointa vuorovaikutusta ja henkilökunnan ottamista mukaan suunniteluun ja toteutukseen. Avoimen ilmapiirin luominen on haasteellista mutta takaa parhaimman tuloksen. Avoimuudessa on kyse asenteesta ja asennoitumisesta. (Arikoski & Sallinen 2008, 91–93.)

Hyvät kommunikaatiostrategiat huolehtivat parhaimmillaan viestin sisällöstä, viestinnän kanavista, ajoituksesta sekä tiedon levittämisestä useisiin organisaation osiin. Ne eivät kuormita ihmisiä eivätkä jätä heitä arvailemaan kuinka muutos tulee vaikuttamaan heihin ja heidän työhönsä. (Juholin 2006, 320.)

4.2 Muutostyöhön sitoutuminen ja luottamus

Usein muutosjohtamisessa käytetään sanontaa ”sata ensimmäistä päivää”. Valpolan 2004, mukaan uudella muutoksella on noin kolme kuukautta aikaa saada ilmoitettu muutos. Jos ilmoituksesta ei muutamaan viikkoon tai kuukauteen kuulu mitään, työntekijät siirtävät sen myös henkisesti ei-toteutuvien ja ei-kiireellisten asioiden listalle. Muutoksen juurruttaminen käytäntöön on kuitenkin usein pitkä ja monivaiheinen tie. Se voi kestää kuukausista vuosiin, riippuen muutoksen laajuudesta. (Valpola 2004, 47.)

Arikoski & Sallinen 2007, viittaavat teoksessaan Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti, Kurt Lewisin muutosvaiheiden malliin johon kuuluu

muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos. Heidän mukaansa sitoutumista muutokseen ei tapahdu mikäli muutos koetaan yhdentekeväksi. Surutyövaihe tarkoittaa luopumista. Luopuminen on vanhasta pois oppimista. (Arikoski & Salminen 2007, 72–74.)

Pekkarisen kokoamissa tutkimuksissa esitettiin monia ehdotuksia sille, miten muutosjohtaminen tulisi toteuttaa sosiaalialan organisaatioissa. Suurissa uudistuksissa johtamiselta vaadittiin joustamiskyvyn ja epävarmuuden siedon lisäksi erityisesti avointa dialogia, luottamuksellista ilmapiiriä ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Onnistuneen muutoksen edellytys oli yhteisen vision luominen ja muutosvastarintaa pystyttiin lievittämään riittävän tiedottamisen ja mentoroinnin avulla (Pekkarinen 2010, 22; Carnochan & Austin 2002). Onnistuneen muutoksen läpiviemisessä keskeisiksi tekijöiksi nostettiin myönteisten ominaisuuksien ylläpitoon, johdonmukaiseen viestintään ja transformatiiviseen johtajuustyyliin perustuva ihmisjohtajuus. Muutosjohtajuudessa korostui johtamiskoulutuksen merkitys; amerikkalaistutkijat totesivat, etteivät sosiaalialan johtavat osanneet vastata muutoshaasteisiin visionäärisesti ja innovatiivisesti. (Pekkarinen 2010, 22; Dickinson ym. 2007).

Henkilöstö pitää saada ymmärtämään, mistä muutoksessa on kysymys ja miksi muutos on välttämätön. Organisaation pitää pystyä myös hyödyntämään muutoksen toteuttamisessa henkilöstön asiantuntemusta niin hyvin kuin mahdollista. (Juholin 2006, 320.) Asiantuntemuksen hyödyntäminen on osa työntekijän sitouttamista ja osallistamista muutokseen.

Jotta hiipumista ei tapahtuisi, ja muutoksesta tulisi osa normaalia arkityötä, tulisi tuloksia arvioida kriittisesti riittävän pitkällä aikavälillä. Onnistumisista on syytä antaa kiitosta ja palkita. Palautteen antaminen on osa henkilöstön palkitsemista onnistuneen muutosprosessin jälkeen (Mattila 2007, 198.) Tulosten arvioimatta jättäminen onkin varma keino tehdä muutoksesta epäselvä ja sen tuloksista vaikeasti hahmotettavia. (Mattila 2007, 192–193.)

4.3 Muutosvastarinta

Tasapainopyrkimys on yksi muutokseen liittyvä psykologinen mekanismi, jolla pyritään sisäisen tasapainon säilyttämiseen. Tämä voima toimii selkeästi muutoksia vastaan ja koskee niin yksilöitä kuin organisaatioitakin. Helinin (2006, 123) mukaan mieli pyrkii myös välttämään tuskallisia asioita; muutokseen usein liittyy ongelmia, ristiriitoja, pelkoja, epävarmuutta ja ylimääräisiä töitä. (Helin 2006, 123.)

Perkka-Jortikan (2002, 19) mukaan jatkuva muutos muuttaa muutokseen suhtautumista. Organisaatioissa on monesti myös yksilöitä jotka kokevat muutostilanteen ahdistavana ja kuormittavana. He kehittävät ympärilleen suojamuurin ajatellen ettei muutos koske heitä. Tällaisen muurin taakse vetäytyneet työntekijät tarvitsevat erityistä sosiaalisen tuen rakennetta, mikä edellyttää johtamiselta hienovaraista tilannekohtaisuutta ja monipuolisuutta. (Perkka-Jortikka 2002, 19.) Voisi siis sanoa, että jatkuvat muutosprosessit itsessään jo aiheuttavat muutosvastarintaa uusissa muutoksissa koska ne kuormittavat niin paljon henkilökuntaa.

Henkilöstön aiemmat tiedolliset ja käyttäytymiselliset tekijät voivat tulla esteeksi uudistuksen toteuttamiselle. Yksilöillä on vaikutusta muutokseen, ja yksilötasolla pidetään helpommin kiinni tutusta ja turvallisesta tavasta tehdä asioita kuin tulevaisuudesta, jota ei pystytä alussa selkeästi hahmottamaan. Jos henkilökunnalla on jo ennestään negatiivisia kokemuksia organisaatiossa aiemmin toteutetuista muutoksista, lisää se todennäköisesti uusien muutosten muutosvastarintaa. (Perkka-Jortikka 2002, 19.)

Pelko osaamattomuudesta on yksi merkittävä syy muutosvastarinnan syntymiseen. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja niiden vakiinnuttamista voidaan helpottaa, kun tietoa jaetaan avoimesti ja huolehditaan riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä. (Mattila 2007, 20–22.) Jokaisella työntekijällä on myös oikeus ja velvollisuus omakohtaiseen osuuteensa muutoksessa. Myös johtamis-

menetelmistä ja – tavoista voi vaihdellen sopia muutostilanteen vaatimuksia vastaavaksi. (Perkka-Jortikka 2002, 19.)

Organisaatioissa pitäisi selvittää sen jäsenten muutosvalmius silloin kun muutoksista aletaan keskustella. Muutosvastarintaa voidaan myös ennakoita tarkastelemalla muun muassa organisaatiokulttuuria. Viestinnällä yksinään ei voida selvittää kaikkia ongelmia mutta sen avulla ihmisiä voidaan motivoiva kohtaamaan muutokset mahdollisuuksina, sekä hallita muutosvastarintaa. (Juholin 2006, 319, 322.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyössä tutkittiin muutosjohtamisen eri osa-alueita painottuen muutosviestintään.

Monien epäonnistuneiden uudistusten sudenkuoppa on se, ettei asiasta viestimistä ole suunniteltu samalla kun on suunniteltu muutosta. Syntyy salailusyytöksiä, epätietoisuutta, huhuja ja usein muutosvastarinta heijastuu myös työyhteisöstä ulos. Työyhteisön ilmapiiri kärsii, asiakkaiden palvelu kärsii, lähipiirissä puhutaan paha omasta työpaikasta ja työhyvinvointi heikkenee. (Salminen 1999, 67–68).

Tarkoitus oli saada esiin johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia siitä miten he ovat kokeneet, että organisaation johto on heille muutoksista viestinyt ja miten he ovat toteuttaneet itse muutosjohtamista ja muutosviestintää, miten he ovat viestineet keskenään ja miten ovat ilmaisseet muutoksesta työntekijöille.

”Yrityksen organisaatio – ja johtamisviestinnän laatu vaikuttavat siihen, miten yhdenmukaista tietoa ihmiset kykenevät yhteisössä luomaan” (Salminen 1999, 67–68). Muutosviestinnällä on olennainen rooli muutoksessa. Viestinnällä pyri-

tään tiedottamaan ja vaikuttamaan henkilöihin koko muutosprosessin ajan ja sen jälkeen. Muutoksessa viestintä on keino vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja toimia päätöksenteon perustana. (Mattila 2001, 189.) Tavoitteena oli tuottaa tietoa miten muutoksista tulisi viestiä ja miten muutosjohtamista ja muutosviestintää voidaan kehittää.

Tutkimuskysymyksiksi olen määritellyt:

1. Minkälaisia kokemuksia johtavilla sosiaalityöntekijöillä on organisaation johdon muutosviestinnästä ja -johtamisesta?
2. Miten johtavat sosiaalityöntekijät ovat viestineet muutoksista työntekijöille?
3. Miten johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä muutosjohtamista tulisi jatkossa kehittää?

6 AINEISTONKERUU- JA ANALYYSIMENETELMÄT

Tutkimusympäristönä oli Vantaan kaupungin aikuissosiaalityö ja tutkittavat henkilöt kaikki Vantaan kaupungin aikuissosiaalityön johtavat sosiaalityöntekijät sekä yksi sosiaalityön esimies. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella johtavilta sosiaalityöntekijöiltä sekä yhden sosiaalityön esimiehen haastattelulla. Sosiaalityön esimiehet ovat johtavien sosiaalityöntekijöiden esimiehiä ja organisaation johdolla tarkoitetaan tässä aikuissosiaalityön palvelupäällikköä ja perhepalvelujen johtajaa.

6.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Päädyin toteuttamaan tutkimukseni tiedonkeruun kyselylomakkeella, koska se soveltuu hyvin toisasioiden, käyttäytymisen, toimintojen, tietojen, arvojen, asenteiden, uskomusten, käsityksien ja mielipiteiden keruuseen. Kyselytutkimus on käytännön järjestelyiden puolesta helppo toteuttaa ja sillä voi kysyä runsaasti kysymyksiä. Lisäksi se on aineistonkeruutapana edullinen ja käytännöllinen. Kyselylomaketutkimuksessa aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida suhteellisen hyvin etukäteen. Kyselylomaketutkimuksella tutkija ei vaikuta läsnäolollaan vastaajan vastauksiin ja luotettavuutta parantaa myös se, että kysymys on kaikille tutkittaville samassa muodossa. Haittapuolina on se, että kyselyiden vastausprosentit ovat usein melko alhaisia. (Hirsjärvi ym. 2004, 184–186; Valli 2001, 101.)

Tiedonkeruun olisi voinut toteuttaa myös johtavien sosiaalityöntekijöiden haastattelulla, mutta koska tein tutkimuksen omalla työpaikallani, koen että vastaajien anonyymiyden tulee säilyä. Sen sijaan päädyin haastattelemaan yhtä kolmesta sosiaalityön esimiehestä. Tutkimukseen on haastateltu vain yhtä sosiaalityön esimiestä aikapulan vuoksi.

Tärkeää tutkimuksessa oli lähiesimiesten kokemusten esiin nostaminen. Kyselylomake oli tämän vuoksi väittämä- kysely jossa vastausvaihtoehdot olisivat Likert-asteikolla annettuja. Kun halutaan mitata asenteita tai käyttäytymistä, Likert-asteikko on tähän tarkoitukseen yksi suosituimmista ja luotettavimmista tavoista. Likert-asteikko mittaa asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla (esimerkiksi vaihtoehdot ei lainkaan todennäköisestä aina erittäin todennäköiseen). Likert-asteikolla voi yksinkertaisten kyllä/ei-kysymysten sijaan mitata mielipiteiden eri asteita. Tämä voi olla erityisen hyödyllistä arkaluontoisissa tai vaikeissa aiheissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191–193.)

Kysymysten puutteellinen muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Lomakkeen teossa tulee kiinnittää kysymysten lisäksi huomiota sen pituuteen ja

kysymysten lukumäärään. Vastaajat jättivät helpommin vastaamatta pitkään lomakkeeseen tai vastaavat huolimattomasti. Myös lomakkeen ulkoasuun, selkeyteen ja ohjeiden antamiseen tulee kiinnittää huomiota. Kysymysten tarkentaminen on mahdotonta ja väärinymmärryksiä sattuu. Näitä huonoja puolia voidaan kuitenkin pienentää huolellisesti suunnitellulla selkeällä lomakkeella, kunollisilla vastausohjeilla ja esitestauksella. (Aaltola & Valli 2007, 102.) Saatekirjeen tulee myös olla selkeä ja informatiivinen. Saatteessa avataan tutkimuksen taustoja ja vastaajalle annetaan vastuu kyselyn toteuttamisesta tutkijan antamien ohjeiden mukaan. Koska kaikki eivät kuitenkaan lue etenäkään pitkiä vastausohjeita, ohjeiden tulee olla mahdollisimman tiiviit ja kysymysten oltava selkeitä ilman vastausohjeitakin. (Aaltola & Valli 2007: 106; Gillham 2000, 38.)

Kysymyksiä lähdetään rakentamaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti: vasta kun tutkimusongelmat ovat täsmentyneet, on syytä lähteä keräämään aineistoa. Tällöin tiedetään, mitä tietoa aineistonkeruulla pyritään löytämään ja vältetään myös helpommin turhilta kysymyksiltä, jotka ovat epäolennaisia tutkimuksen kannalta. (Aaltola & Valli 2007: 102–103.) Kysymykset laadittiin asetettujen tutkimuskysymysten ja aiheen teorian pohjalta.

Vastausmuotoja voi olla useita, yleensä ne ovat erilaisia mitta-asteikkoja, jotka on muotoiltu analyysia silmällä pitäen. Kyselylomakkeeseen on valittu Likert-asteikko, jonka rakenne on pariton porrastajärjestelmä, jossa neutraaliluokka on keskellä. Likert-asteikko on siis järjestysasteikko, joka koostuu viidestä tai seitsemästä eri vastausvaihtoehdosta. Tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin viisiluokkaista Likert-asteikkoa. On tavallista että tällaisessa asteikkoihin, eli skaaloihin perustuvassa asteikoissa käytetään väittämiä, joihin vastataan tyylillä ”samaa mieltä” tai ”erimieltä”. (Gröönroos 2003, 22; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195—196.)

Valli (2001, 29) muistuttaa, että lomakkeen tulee houkutella vastaamaan myös ulkonäöllisesti: selkeys ja ulkoasu ovat isossa roolissa kyselylomaketta rakennettaessa. Aivan kuten liian pitkä lomakekin, täyteen ahdetut sivut edesauttavat mielikuvaa pitkästä ja raskaasta kyselystä, joten kyselylomakkeen on oltava riittävän ilmava. Aaltolan ym. (2007, 103–104) mukaan kysymysten looginen

eteneminen vaatii oman paneutumisensa. Lomakkeessa on syytä sijoittaa vai-vattomasti vastattavat kysymykset alkuun ns. lämmittelykysymyksiksi, jotka sit-ten johdattelevat varsinaiseen aiheeseen.

Valli (2001, 30) toteaa, että jo kysymysten rakentamisessa tulisi miettiä vastaus-ten syöttämistä tietokoneelle tilasto-ohjelmaan. Valmiit vastausvaihtoehdot tulisi numeroida ja muutenkin on kiinnitettävä huomiota siihen, miten vastaukset on helpoimmin syötettävissä ja käsiteltävissä. (Valli 2001, 30). Kyselylomakkeen suljettujen kysymysten vastaukset analysoitiin määrällisesti.

Lisäksi kyselylomakkeeseen valittiin avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat helppoja laatia, mutta hankalia analysoida. Lisäksi avoimet kysymykset saattavat houkuttaa vastaamatta jättämiseen. Avoimet kysymykset ovat kuiten-kin tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen. Avoimi-en kysymysten vastaukset voidaan analysoida sisällön analyysillä, jolloin tutki-taan esiintyykö vastauksissa samoja sanoja tai ilmaisuja (Eskola & Suoranta 1999, 185).

Kyselylomakkeessa olevat avoimet kysymykset analysoitiin ryhmittelyn avulla. Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida tilastollisesti keskiarvomenetelmällä, kunhan vastaukset ensin luokitellaan ryhmiksi, joiden perusteella vastauksia voidaan vertailla (Valli 2001, 101–102). Tämä ryhmittely tehdään kyselyä ana-lysoitaessa tyypittelymenetelmällä. Tyypittelyssä on kyse aineiston ryhmittelystä tyypeiksi, selviksi ryhmiksi samankaltaisia tarinoita. Näistä saaduista tyyppi-luokista analysoidaan luokan historiallisen aineiston käytön tavoitteet. Näiden tavoitteiden ja luokkaan kuuluvien vastaajien lukumäärien avulla voidaan eri tavoiteluokkiin tähtäävien ryhmien tuloksia vertailla keskiarvomenetelmällä. (Es-kola ja Suoranta 1999, 185.)

Kyselylomaketta on suositeltavaa testata aina ennen varsinaisen aineiston ke-räämistä, koska mahdollisia virheitä ei voi korjata enää kyselyn toteuttamisen jälkeen (Vilkkä 2007, 78).

6.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Saadakseni lisää tutkimusaineistoa sekä toisenlaisen näkökulman tutkimukseeni, haastattelin yhtä kolmesta sosiaalityön esimiestä. Haastattelu toteutettiin sosiaaliasemalla 3.2.2015. Haastattelussa käytin apuna kysymysrunkoa (LIITE 3) mutta esitin myös joitain tarkentavia lisäkysymyksiä eikä kaikkiin kysymyksiin vastattu rungon järjestyksessä.

Haastatteluaineistoa olen lähestynyt teemoittelun kautta. Jari Eskolan ja Juha Suorannan (1998, 175–176, 180) tematisoinnin kautta aineistosta voi nostaa tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja erottaa tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelun avulla tekstimassasta saadaan siis esille kokonaisuutta vastauksia tai tuloksia tutkimuskysymyksiin.

Teemoittelun avulla pyrin pilkkomaan ja ryhmittelemään aineiston erilaisiin aihepiireihin sekä löytämään aineistossa sijaitsevien aiheiden esiintyvyyden. Lähdin lukemaan litteroitua haastattelua jo aiemmin kirjoittamani teorian pohjalta eli teorialähtöisesti. Teorialähtöinen analyysi tehdään tunnetun teorian pohjalta. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoriaa käytetään analyysin pohjana, mutta sen ei tarvitse noudattaa suoraa teoriaa. (Eskola 2001, 133–157) Analysoitavana minulla oli vain yksi haastattelu, joten vertailua eri haastateltavien vastausten kesken ei voitu tehdä. Haastattelun tuloksia verrataan teoriaan sekä kyselylomakkeiden vastauksiin.

Ensin luokittelin aineiston erilaisiksi teemoiksi. Lähdin luomaan teemakortistoa ja kopion haastattelusta kuhunkin teemakortistoon sopivia lauseita ja kappaleita. Teoriasidonnaisen analyysin mukaisesti teemat nousivat teoriataustasta. Teoriaan ja aineistoon perustuen nimesin seuraavat pääteemat; muutosjohtaminen, muutosviestintä ja kehittäminen. Muutosjohtamisesta tein alakategoriat; muutoksen perustelu, osallistaminen ja muutosvastarinta. Sijoitin aineistosta nousseet teemat näiden pääteemojen alle.

Tutkimusaineistoista jätettiin pois haastattelun aiheita, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Sosiaalityön esimies ei tietenkään voinut vastata toiseen

tutkimuskysymykseeni siitä miten johtavat ovat viestineet muutoksesta vaan hän vastasi miten hän itse on viestinyt. Lisäksi halusin nostaa esimiehen haastattelusta esiin tutkimuskysymyksiin liittymättömän, mutta teoriassani esiintyvän aiheen; organisaatiomuutoksen taustalla vaikuttavista syistä ja julkisen sektorin tilasta.

7 MUUTOSJOHTAMISEN JA – VIESTINNÄN TOTEUTUMINEN

Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla 7.1.2015 kaikille Vantaan kaupungin perhepalveluiden johtaville sosiaalityöntekijöille, joita on kahdeksan kappaletta. Kyselylomakkeiden lähettämisen jälkeen kävin johtavien sosiaalityöntekijöiden viikkokokouksessa esittelemässä itseni ja opinnäytetyöni aiheen. Lomakkeet lähetettiin minulle takaisin nimettöminä sisäisellä postilla. Näin säilyi vastaajien anonymiys. Kyselyyn oli kuukausi aikaa vastata. Kahdeksasta kyselylomakkeesta palautui minulle kuusi kappaletta. Tätä voidaan pitää verrattain hyvänä tuloksena koska kyseessä oli kokonaistutkimus jossa kato oli kaksi kahdeksasta.

Kyselylomakkeen lisäksi haastattelin yhtä sosiaalityön esimiestä saadakseni lisää tutkimusaineistoa sekä toisenlaisen perspektiivin tutkimusaiheeseen. Teemahaastattelun runko muodostui tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Aikapulan vuoksi ei ollut mahdollista toteuttaa enempää haastatteluja.

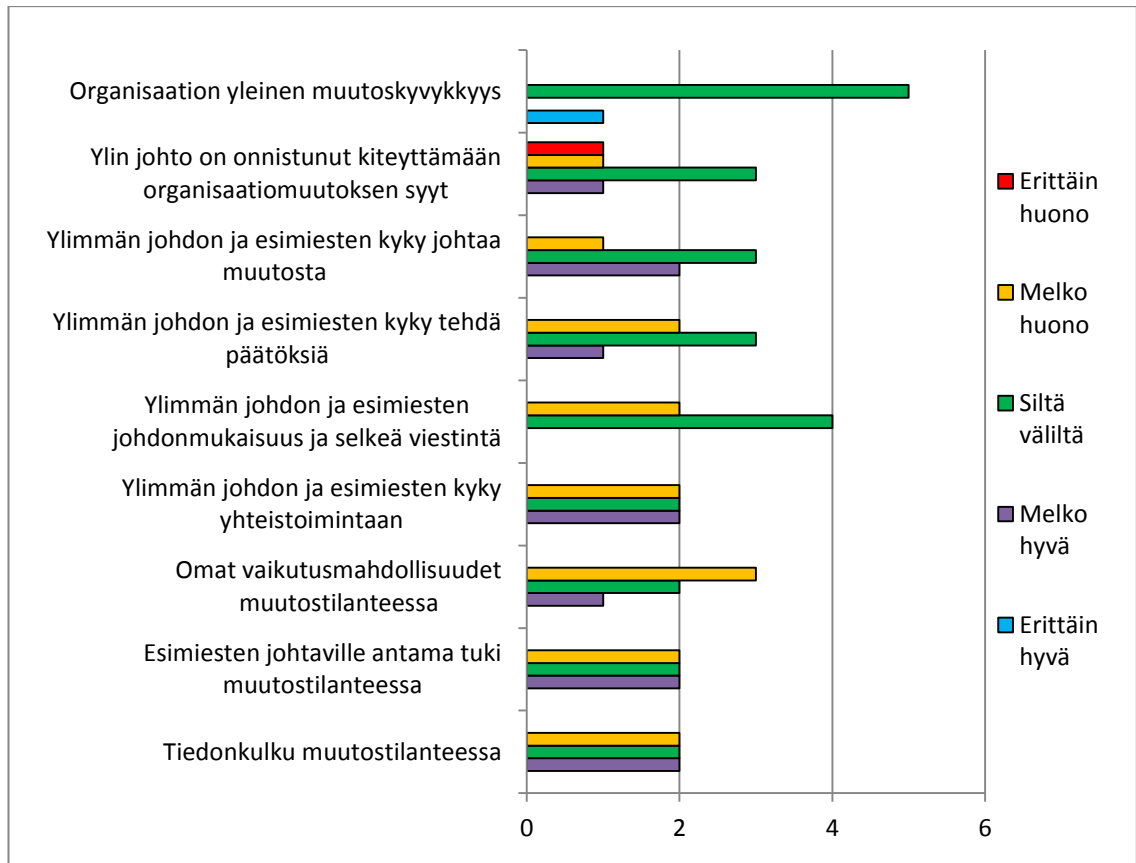
Tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivisuutta lisää varmasti myös se, että en itse ollut töissä organisaatiossa tänä aikana kun muutos toteutettiin. Palasin töihin 2014 kun uudet mallit ja toimintatavat oli jo otettu käyttöön.

Kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin laskemalla ne ja siirtämällä suoraan Excel- ohjelmaan. Kyselylomake oli kolmiosainen. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin ylimmän johdon ja esimiesten muutosjohtamista, toisessa osassa ylimmän johdon ja esimiesten muutosviestintää ja kolmannessa osassa johtavien sosiaalityöntekijöiden omaa viestintää työntekijöilleen.

7.1 Muutoksen syyt ja viestinnän selkeys

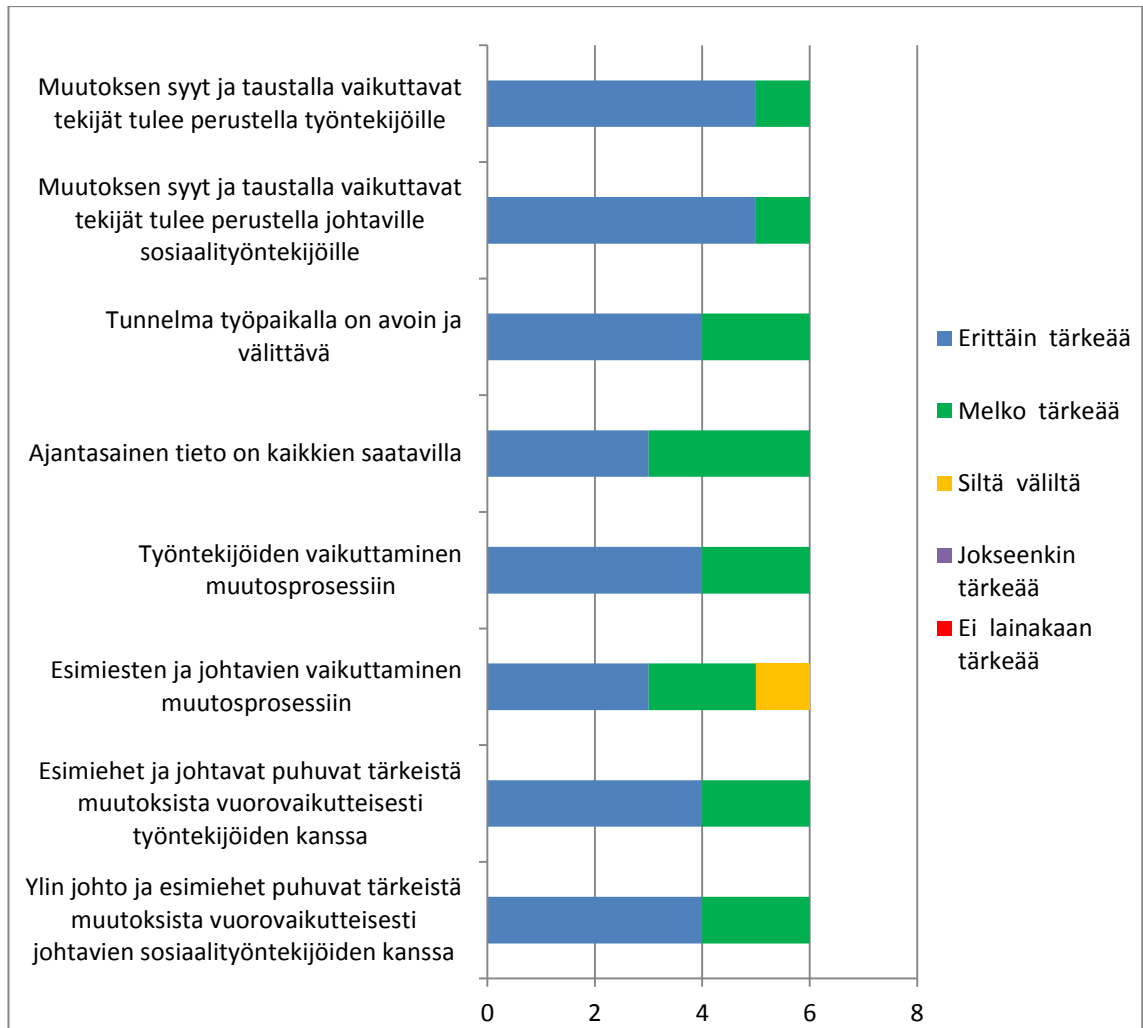
Johtavia sosiaalityöntekijöitä pyydettiin arvioimaan muutosjohtamiseen liittyvien asioiden tilaa organisaatiossa (KUVIO 1). Lähes kaikkien kysymysten kohdalla oli vastaajien kesken paljon eriävyyttä; tiedonkulku muutostilanteessa, esimiesten johtaville antama tuki sekä ylemmän johdon ja esimiesten kyky yhteistoimintaan jakautui siten, että 2/6 vastasi melko huonosti, 2/6 siltä väliltä ja 2/6 melko hyvin.

Viisi kuudesta vastaajasta koki organisaation muutoskyvykkyyden olevan siltä väliltä; se ei saanut erittäin huono tai hyvää arvosanaa. Kukaan vastaajista ei kokenut ylimmän johdon ja esimiesten viestinnän johdonmukaisuutta ja selkeyttä hyvänä tai erittäin hyvänä. Ylimmän johdon kyvyllä kiteyttää organisaatiomuutoksen syyt ja johtaa muutosta ei annettu erittäin hyviä arvosanoja. Myös ylimmän johdon ja esimiesten kyvyssä yhteistoimintaan oli parantamisen varaa. Johtavat sosiaalityöntekijät toivoivat myös pääsevänsä vaikuttamaan enemmän itse muutosprosessiin.



KUVIO 1. Ylimmän johdon ja sosiaalityön esimiesten muutosjohtaminen

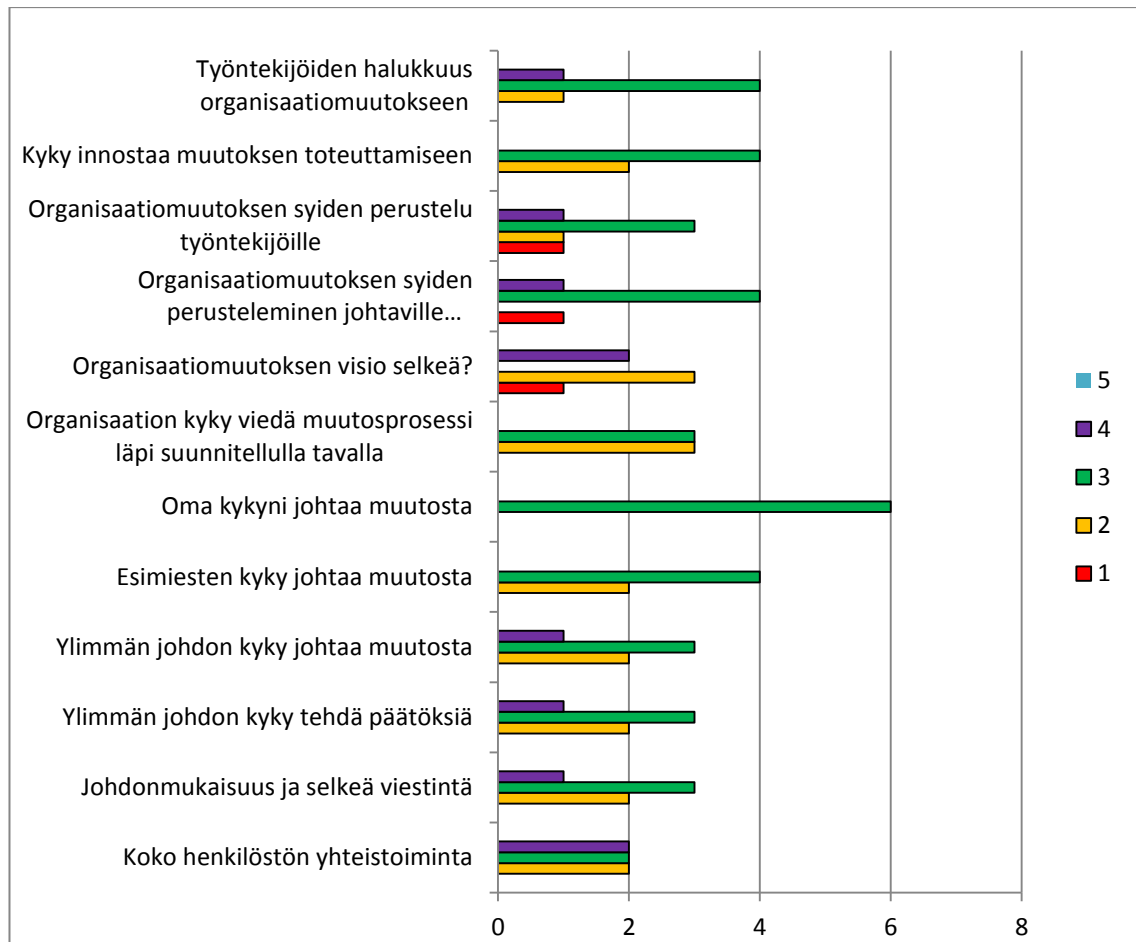
Seuraavaksi selvitettiin kuinka tärkeänä johtavat kokivat muutosjohtamiseen liittyviä väittämiä (KUVIO 2). Kaikki vastaajat pitivät yhtä väittämää lukuun ottamatta esitettyjä väittämiä melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Vain yksi vastaaja koki tärkeiden, että esimiehet ja johtavat vaikuttavat muutosprosessiin olevan siltä väliltä. Työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin koettiin erittäin tärkeäksi. Henkilökunta on yleensä silloin tyytymätön muutoksen toteuttamiseen jos he eivät näe muutoksessa omaa kädenjälkeään, eli he kokevat etteivät ole päässeet itse osallistumaan muutoksen toteutukseen vaan ovat joutuneet tyytymään siihen mitä muut ovat jo päättäneet. Tärkeäksi koettiin vuorovaikutteinen kommunikointi niin työntekijöiden kuin ylimmän johdon ja esimiesten osalta.



KUVIO 2. Mitkä asiat koet tärkeänä muutostilanteessa?

Johtavia sosiaalityöntekijöitä pyydettiin myös antamaan arvosanoja organisaation muutosjohtamisesta asteikolla 1-5, siten että 1 on huonoin ja 5 paras arvosana (KUVIO 3). Suurinta hajontaa oli kysymyksissä ylimmän johdon kyvyssä kiteyttää organisaatiomuutoksen visio sekä syiden perusteleminen niin johtaville kuin työntekijöille. Näissä kysymyksissä oli annettu myös huonointa arvosanaa. Yksikään väittämä ei saanut parasta arvosanaa 5. Keskimäärin eniten annettiin arvosanaa 3. Huomattavaa on, että vaikka ylimmän johdon ja esimiesten kykyä johtaa muutosta ja päätöksiä sekä viestiä johdonmukaisesti ja selkeästi kritisoi- tiin aiemmin, on silti puolet vastaajista antanut näistä hyvän 3 arvosanan. Sosiaalityön esimiesten kyvyllä johtaa muutosta 4/6 antoi hyvän arvosanan. Omalle kyvyllään johtaa muutosta kaikki kuusi vastannutta johtavaa sosiaalityöntekijää

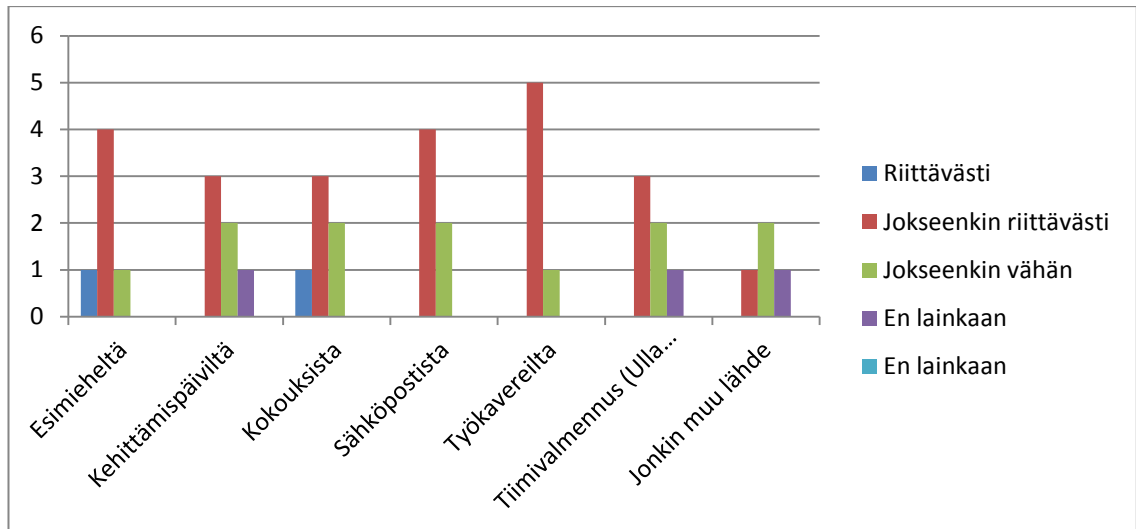
antoivat hyvän arvosanan kolme. Organisaatiomuutoksen visiossa ja muutoksen syiden perustelussa oli parannettavaa.



KUVIO 3. Organisaation muutosjohtamisen tila arvosanoin 1-5?

7.2 Muutoksista tiedottaminen

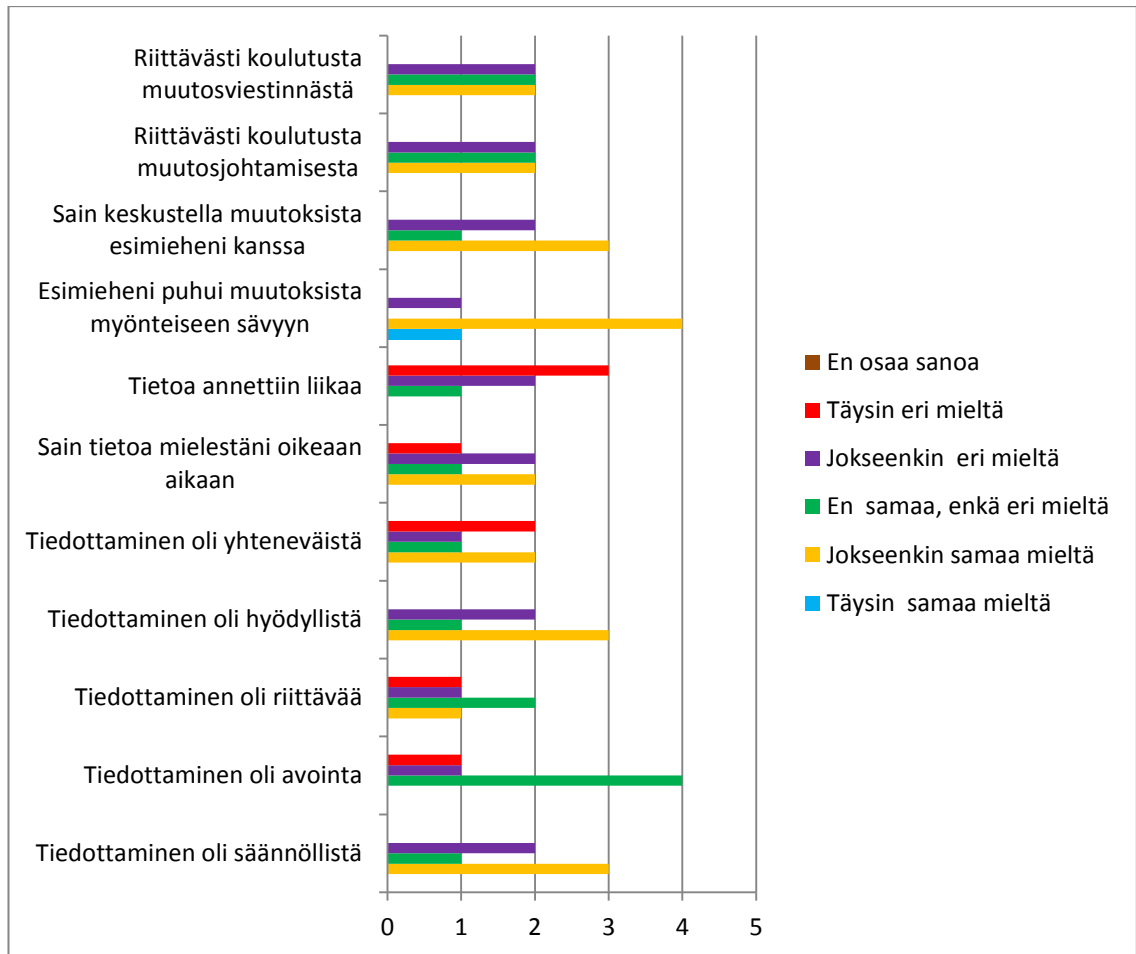
Tietoa muutoksesta oli saatu jokseenkin riittävästi esimieheltä, kehittämispäiviltä, kokouksista, sähköpostilla, työkavereilta ja tiimivalmennuksesta. Kolme kuu-
desta vastaajasta oli valinnut vaihtoehdon ”jokin muu lähde” josta saanut tietoa, mutta vastauksissa ei selvinnyt mikä tämä muu lähde oli. (KUVIO 4)



KUVIO 4. Muutosviestinnän väylät

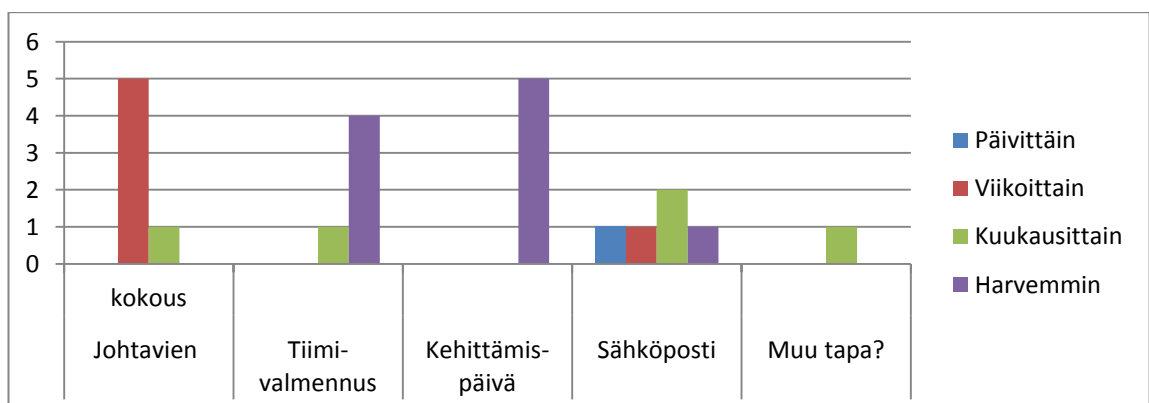
Johtaville esitettiin väittämiä organisaation johdon ja esimiesten muutosviestinnästä. Tässäkin muutosviestintää koskevassa osiossa (KUVIO 5) on nähtävissä jakautuneisuutta. Esimerkiksi tiedottamisen yhteneväisyydestä, riittävydestä ja avoimuudesta oltiin hyvinkin eri mieltä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä että tiedottaminen oli säännöllistä. Myös suurin osa, 4/6 johtavasta koki oman esimiehensä puhuneen muutoksesta myönteiseen sävyyn ja puolet on kokenut saaneen keskustella muutoksista esimiehensä kanssa.

Tiedottamista ei koettu olevan liikaa. Tiedottamisen avoimuudesta ei oltu samaa eikä eri mieltä. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että muutosjohtamisesta ja –viestinnästä olisi saanut olla enemmän koulutusta.



KUVIO 5. Organisaation johdon ja esimiesten muutosviestintä

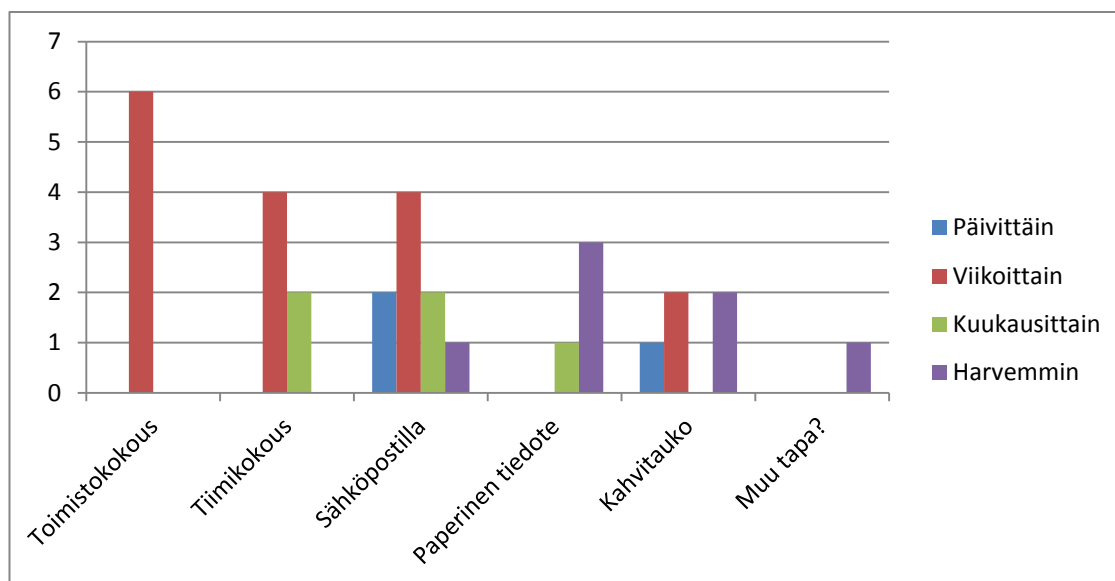
Kyselyssä kysyttiin myös minkä viestintäväylän kautta johtavat olivat saaneet tietoa muutoksista ja kuinka usein. Selvästi suosituin viestintäkanava oli sähköposti, mutta vastaajien kesken siinäkin oli hajontaa. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että eri sosiaalityön esimiehet käyttävät sähköpostia viestintävälineenä eri verran. Kohtaa ”muu tapa” ei ollut kysytty mikä se oli.



KUVIO 6. Viestintäväylät ja viestintätiheys.

7.3 Avoin ja riittävä viestintä

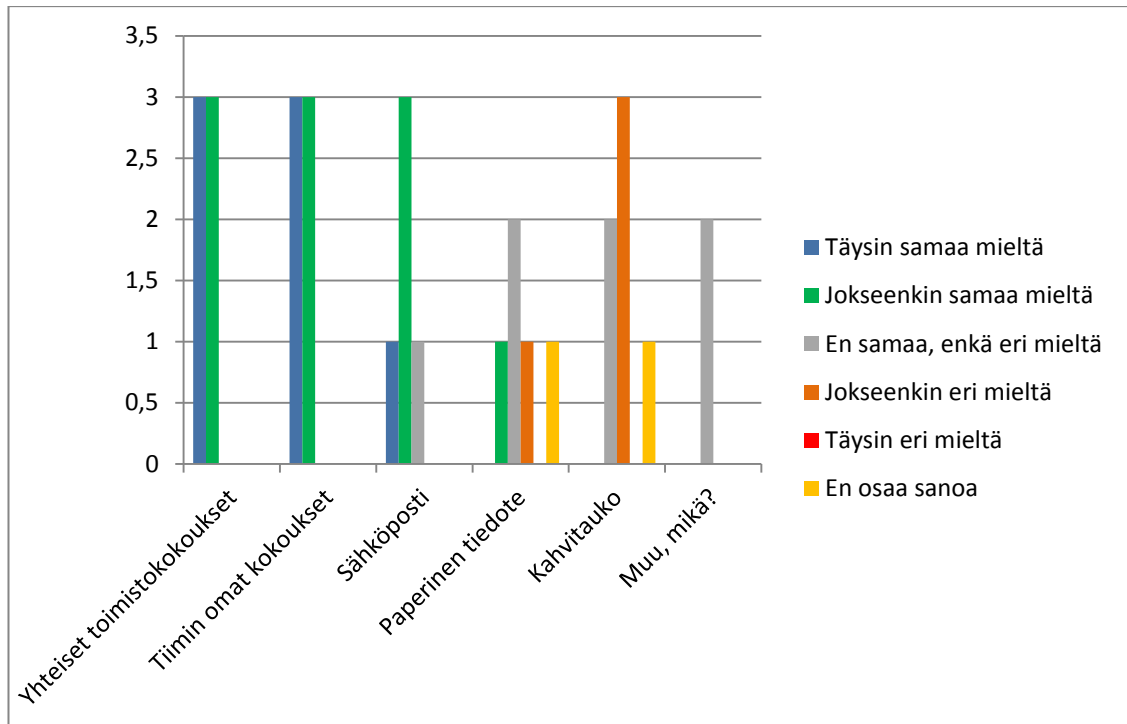
Kyselylomakkeen viimeinen osio liittyi johtavien sosiaalityöntekijöiden omaan viestintään työntekijöilleen (KUVIO 7). Johtavilta kysyttiin mitä kautta ja kuinka usein he tiedottivat työntekijöilleen organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista.



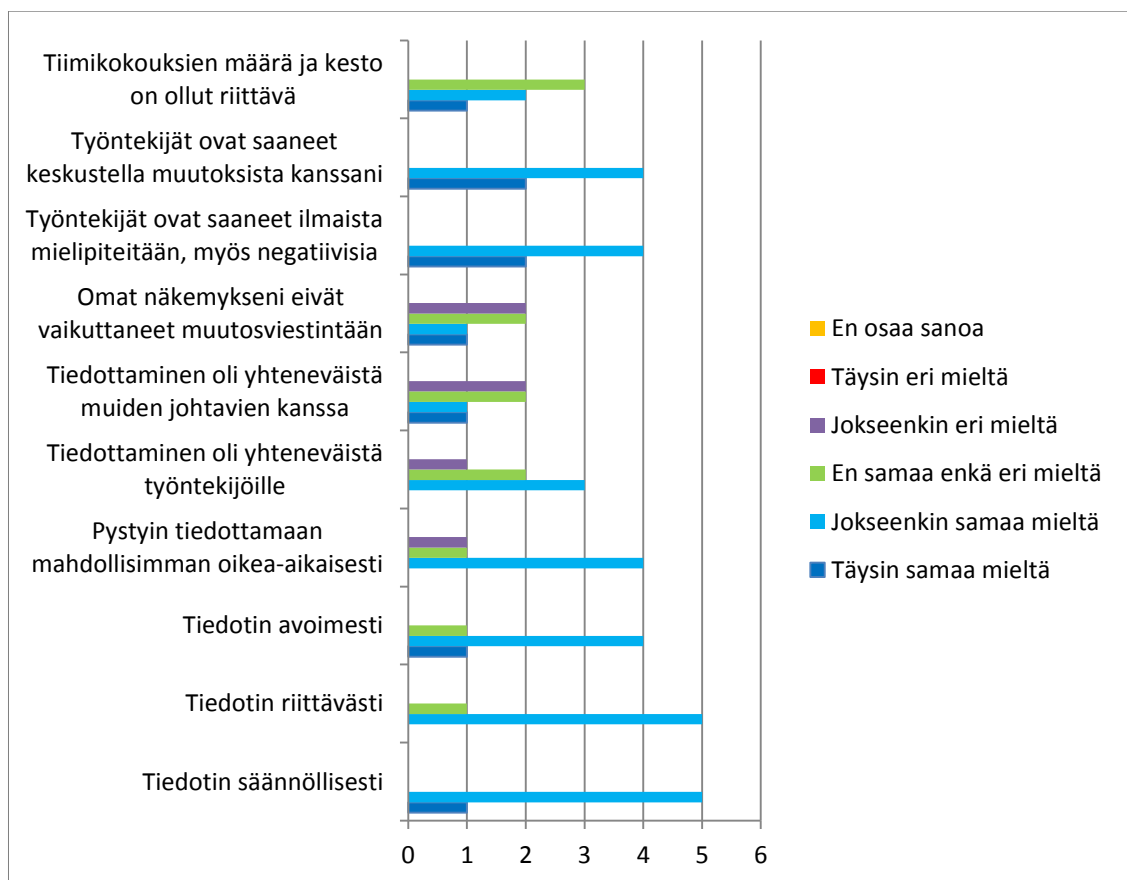
KUVIO 7. Johtavien käyttämät viestintäväylät ja viestintätiheys.

Kaikki kuusi vastannutta johtavaa sosiaalityöntekijää oli viestinyt työntekijöille muutoksista viikoittain yhteisessä toimistokokouksessa. Lisäksi 4/6 oli viestinyt viikoittain myös tiimin omassa kokouksessa. Tiimien omat viikkokokoukset vaihtelevat tiimeittäin ja tarpeen mukaan. Tiimien omissa kokouksissa käsitellään yleensä asiakasasioita eikä kokouksia välttämättä pidetä joka viikko mikäli asiakasasioita ei ole tai yleiset asiat on jo tiedotettu toimistokokouksessa.

Johtavilta myös kysyttiin, mikä viestintäväylä on heidän mielestään ollut tehokkain muutoksen viestimisen väline (KUVIO 8). Tehokkaimmiksi viestintäväyliksi koettiin yhteiset toimistokokoukset, tiimin omat kokoukset sekä sähköposti. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei kahvitauko oli kovin hyvä viestinnän väline.

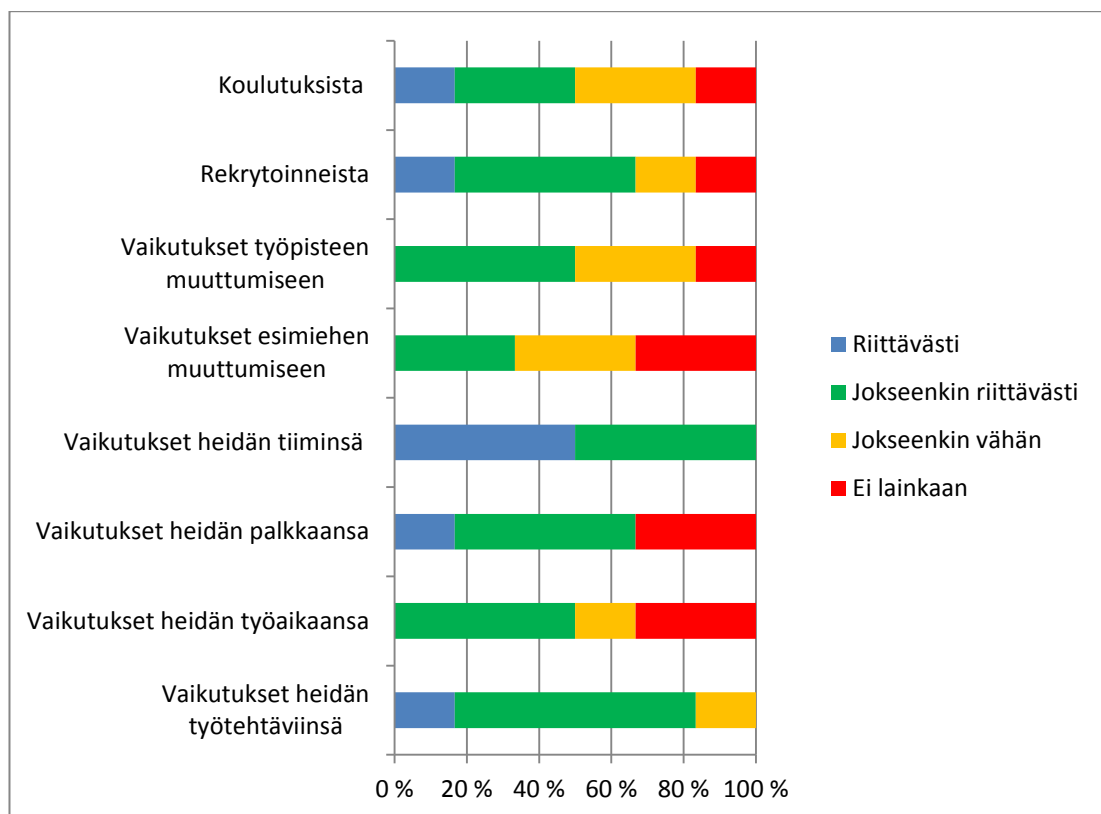


KUVIO 8. Tehokkaimmat viestintäväylät.



KUVIO 9. Johtavien näkemyksiä omasta muutosviestinnästään.

Johtaville sosiaalityöntekijöille esitettiin väittämiä heidän omasta viestinnästä työntekijöilleen (KUVIO 9). Viisi kuudesta johtavasta oli mielestään tiedottanut riittävästi, säännöllisesti ja avoimesti. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä että työntekijät ovat saaneet keskustella heidän kanssaan muutoksista ja myös negatiivisia mielipiteitä on saanut ilmaista. Eniten hajontaa oli johtavien omien näkemysten vaikutuksista ja tiedottamisen yhteneväisyydestä muiden johtavien kesken. Kaksi kuudesta johtavasta oli ollut jokseenkin eri mieltä ja kaksi kuudesta taas jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kaksi kuudesta ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vaikka aiemmin johtavat olivat antaneet huonompia arvioita johdon ja esimiesten viestinnän oikea-aikaisuudelle, koki kuitenkin suurin osa johtavista itse pystyneen viestimään työntekijöille mahdollisimman oikea-aikaisesti.



KUVIO 10. Mitä asioita henkilökunnalle suunnatussa viestinnässä kerroit?

Viimeisessä suljetussa kysymyksessä kysyttiin mitä asioita ja minkä verran johtavat olivat omassa viestinnässään kertoneet työntekijöille (KUVIO 10). Riittävästi ja jokseenkin riittävästi johtavat olivat mielestään kertoneet rekrytoinneista, tiimimuutoksista, palkkauksesta ja työtehtävien muuttumisesta. Johtavista 1/6 ei

ollut kertonut viestinnässään henkilökunnalle lainkaan koulutuksista, rekrytoinneista tai vaikutuksista työpisteen muuttumiseen ja 2/6 ei ollut kertonut lainkaan mahdollisesta esimiehen vaihtumisesta tai vaikutuksista työntekijöiden palkkauksiin ja työaikaan.

7.4 Muutoksen suunnittelu ja vaikuttaminen

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin missä johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä on onnistuttu koskien organisaatiomuutosprosessia. Kolmessa vastauksessa tuli ilmi se, että työntekijät ovat saaneet vaikuttaa ja osallistua muutoksen suunnitteluun.

”Työntekijöitä otettiin laajalla rintamalla keskustelemaan muutoksesta ja siitä kuinka asiat tehdään nyt.”

”On annettu mahdollisuus kehittää sosiaalityötä, keskittyä asiakkaaseen ja miettiä erilaisia kohtaamisen tapoja/”areenoita.”

”Keskustelu etuuskäsittelyn ja sosiaalityön suhteista on ollut vilkasta.”

Yhdessä vastauksessa ilmeni myös muutosvastarinnan vähäisyys ja yhdessä vastauksessa vastattiin ainoastaan että työmäärä on lisääntynyt. Joko vastaaja ei ollut vastannut kysymykseen tai sitten hän pitää positiivisena asiana työmäärän lisääntymistä. Yhdessä vastauksessa mainittiin onnistuminen motivoinnissa ja johdon kyvyssä viedä muutokset läpi.

”Paineesta ja kiireestä huolimatta muutokset viety läpi ja motivointi kohtuu onnistunut.”

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin mitkä toimenpiteet ovat mielestäsi edesauttaneet tai tukeneet johtavia sosiaalityöntekijöitä muutoksen toteuttamisessa? Kysymyksessä pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa. Viisi kuudesta vastaajasta mainitsi kollegoiden ja työntekijöiden tukeneen heitä muutoksen toteuttamisessa. Puolessa vastauksissa mainittiin myös viestinnän tukeneen muutosta; tehtävärakennemuutuksesta on puhuttu pitkään ja runsaasti ja sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia on saanut ilmaista. Yksi vastaaja mainitsi myös selkeän vision sekä oman halun ja ylpeyden olla mukana muutoksessa ja sosiaalityön kehittämisessä.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin mitä johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä jatkossa tulisi kehittää muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä. Kysymykseen tuli samoja vastauksia kuin suljetuissakin kysymyksissä; henkilökuntaa pitäisi ottaa enemmän mukaan muutoksen suunnitteluun ja koulutusta muutosjohtamisesta pitäisi olla enemmän. Parannettavaa on myös viestinnän määrässä ja oikea-aikaisuudessa. Stenvall & Virtanen 2007 toteavat, että johdon pitää pystyä viestimään monimutkaisiakin asioita ymmärrettävästi ja kommunikointi ei saa perustua ”ylhäältä alaspäin”-periaatteeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–63.)

”Kaikista muutoksen seurauksista tulisi tiedottaa niin ajoissa kuin mahdollista. Muutoksen suhteen onkin oleellista miettiä mitä kaikkea kerrotaan ja miten. Ideoita ja mahdollisia suunnitelmia ei saa kertoa kuin ne olisi jo päätetty.”

”Työntekijöille lisää koulutusta muutoksesta. Esimiehille eli siis lähiesimiehille lisää koulutusta muutosjohtamisesta ja lisäksi joku apukäsi työmäärään. Ei yksi ihminen ehdi tehdä kaikkea. Huolehditaan siitä, että johtavilla on tarpeeksi tietoa asiasta, jotta eivät jää välikäteen työntekijöiden ja esimiesten väliin.”

”Tiedottamisen yhtäaikaaisuuteen ja selkeyteen kaikissa yksiköissä jotta ei ole henkilöstä kiinni. Muutoksen perusteluun; miksi muutos on välttämätön?”

Usein muutokset koetaan huonoiksi silloin kun ne viedään läpi liian kovalla vauhdilla henkilökuntaa kuuntelematta, jolloin aikaa sopeutumiseen ei ole riittävästi. Avoimissa vastauksissa ei tullut esiin uusia asioita joita ei suljetuissa kysymyksissä olisi kysytty, paitsi yhdessä vastauksessa mainittu työmäärän lisääntyminen.

7.5 Organisaatiomuutoksen läpivienti

”Mieluummin kertarytinä kuin ainainen kitinä”

(Sosiaalityön esimies, 2015)

Lisäaineiston saamiseksi otettiin tutkimukseen mukaan myös sosiaalityön esimiehen näkökulma organisaatiomuutosprosessista. Tätä varten toteutettiin yhden sosiaalityön esimiehen haastattelu.

Syväjärven ym. (2007) mukaan muutosjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja kohtaaminen, jonka tarkoituksena on pyrkiä tukemaan ihmisten muutosdynamiiikkaa. Muutosjohtamisessa ja muutosprosesseissa ihmiset tulisi ottaa mukaan muutoksen toteuttamiseen. Muutosjohtaja joutuu myös perustelemaan muutoksen ja sen tavoitteet henkilöstölle. Hänen pitää olla selvillä muutoksen tarkoitusperistä, jotta muutokseen on mahdollista sitoutua. (Syväjärvi ym. 2007, 4,14.)

”Henkilökunta osallistui organisaatiomuutoksen suunnitteluun. Meillä oli myös ylemmän johdon tuki ja ne oli hyvin suunniteltu.”

”Suhteellisen hyvin saimme myös johtavat sosiaalityöntekijät ja henkilökunnan sitoutettua muutokseen ja annettua osallisuutta. Kaikki prosessit mitä on toteutettu, on toteutettu yhdessä henkilökunnan kanssa. Kyllä me perusteltiin muutos johtaville.”

Organisaation johdolla tulisi olla yhtenäinen linja ja selkeä perustelut miksi muutosta lähdetään toteuttamaan. Sosiaalityön esimiehen mielestä näin oli, mutta johtavien vastauksissa kävi ilmi, että johto ei ollut kyennyt kiteyttämään organisaatiomuutoksen syitä niin hyvin.

”Johdolla oli selkeä visio että organisaatiomuutos pitää toteuttaa. Organisaatiomuutos oli hyvin valmisteltu siltä osin, että meillä oli ylemmän johdon tuki.”

”Ylin johto ja me itse uskottiin muutokseen.”

Haastateltava esimies mainitsee, että muutokselle oli selkeä tarve; henkilökunnalta oli tullut palautetta suuresta kirjallisten hakemusten määrästä joka vei aikaa asiakastapaamisilta, pitkistä sairauspoissaoloista, sijaistusten ongelmista ja eritasoisista toimistoista. Palautetta annettiin myös vanhan asiakastietojärjestelmän puutteista.

”Organisaatiomuutoksen toteutumista auttoi se että oli selkeät tarpeet muutokselle; oli alhaiset käsittelyajat, oli yksittäisiä toimistoja joissa oli poissaoloja, jotka eivät olleet toimintakykyisiä. Oli tarve ja kysyntä muutokselle. Henkilökunnalta tuli palautetta uudesta tietojärjestelmästä, johto oli sitä mieltä että muutos pitää tehdä.”

Ideaalissa muutossuunnitelmassa ennakoidaan myös mahdolliset karikot ja kriisipaikat, sillä muutokseen liittyy aina sekä epäonnistumisen riski että onnistumisen mahdollisuus. Mutta kuten haastattelussa todetaan, vaikka kuinka olisi suunniteltu etukäteen, voivat suunnitelmat muuttua;

”Asiat eivät aina mene niin kuin suunnitellaan. Vaikka olisi paperilla tosi hyvä suunnitelma niin se ei aina mene just silleen. Joudutaan tekemään muutoksia vaikka olisi suunniteltu että joku juttu menee niin; joudutaan tarkistamaan ja suuntaamaan uudestaan.”

”Siitä on saatu kritiikkiä että meidän johtaminen on ollut poukkoilevaa, se on näyttänyt siltä, se on totta.”

Sydänmaalakan 2004 mukaan muutoksesta selviytyy parhaiten organisaatio, jossa muutoksen aiheuttama epävarmuus pystytään hyväksymään ja jossa pystytään kääntämään muutos eduksi. Lisäksi johtajuudella on pystyttävä osoittamaan pysyviä asioita muutoksen keskellä kuten organisaation perustehtävä ja arvot. (Sydänmaalakka 2004, 191, 196–197.) Haastateltava muistuttaa, että perustehtävät tuli hoitaa muutoksen keskellä.

”Me toteutettiin tätä muutosta silloin kun samaan aikaan piti turvata toiminta, piti suorittaa asiakaspalvelutehtäviä ja perustehtävien piti toimia, toimeentulotuki piti myöntää ja asiakkaita tavata vaikka muutosta toteutettiin.”

7.6 Muutosvastarinta

Muutokset edellyttävät aina vanhasta poisoppimista sekä uuden tiedon omaksumista. Vastarinta ja konfliktit kuuluvat yleensä muutosprosessiin, koska kaikki organisaation jäsenet eivät ole heti alusta asti sitoutuneita muutokseen. Muutos tapahtuu henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön kautta. (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 1997, 133.)

”Muutoksessa ei kaikki aina ole sillä tavalla että ”tää on kiva juttu ja mä pidän tätä hyvänä”. Osa ihmisistä koki tietyt jutut silleen, että näin on ennen tehty ja tää on hyvä, miksi pitää muuttaa?”

”Henkilökunta koki, että ennen oli hyvin ja kaikki ei olleet sitä mieltä että tää on hyvä juttu. Eikä kaikista johtavistakaan.”

Arikosken ja Sallisen 2007 mukaan, muutokselle omistautumisessa on tärkeää että esimies huolehtii, että jokaiselle työntekijälle löytyy rooli muutoksessa. Esi- miehen tulee myös itse olla sitoutunut muutokseen ja toimia esimerkkinä, muu- toin työntekijät eivät löydä muutosmotivaatiotaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 75– 79.)

*”Joku kritisoi sitä, että on niin paljon muutoksia ettei kerkeä hahmot-
tamaan kaikkea, eikä kerkeä sopeutua eikä omaksua muutoksia.
Totta oli.”*

*”Se on hirveän vaikeaa luopua vanhasta ja omaksua uusia tapoja.
Sitten tulee esimies joka sanoo että nyt me tehdään näin.”*

*”Kielteistä palautetta ei saa aina kokea muutosvastarintana vaan
siinä voi olla hyviä kehittämisen kohteita.”*

Päällekkäisiä muutoksia olisi kuitenkin hyvä yrittää välttää, koska tulisi ajatella henkilökunnan jaksamista ja stressinsietokykyä. Muutoksille olisi hyvä antaa välillä aikaa rauhoittua ja tunnekuohujen tasoittua. Aina ei tietenkään ole mahdollista hidastaa muutosprosessien vauhtia kun vaatimukset tulevat organisaation ulkopuolelta. Tärkeää olisi myös että muutoksilla olisi selkä alkua ja loppu. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–79.)

*”Ei kyllä tiedetty miten niissä projekteissa käy ja millaisia vastoin-
käymisiä niissä tulee ja että niitä sattui kasaantumaan niin monta ja
vielä ulkopuoleltakin tuli muutama prosessi jossa ollaan oltu muka-
na. Itse asiassa nämä käynnistettiin samaan aikaan kun oli tehtävä-
rakennehanke eli meillä oli monta muutosprosessia meneillään ja
vireillä yhtä aikaa, monen tasoisia kehittämisprojekteja.”*

7.7 Suunniteltu muutosviestintä

Juholin (2002, 244) mukaan johdon tuottamassa organisaatioviestinnässä viestien sisältö vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön muutostarpeen hyväksymiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. Muutosjohtajan tulisi hänen mukaansa pystyä ennakkoimaan ja valmistautumaan toimintaan muutostilanteessa. (Juholin 2002, 244.)

”Jos ajattelen itseäni, niin viestin ihan riittävästi; aina kun joku kysy, aina kun jollain oli kysyttävää, aina viestin. Se että meitä oli eri linjoissa esimiehiä ja toinen esimies viesti toista niin sitähan mä en tiedä mitä toinen on viestinyt.”

Viestintä tukee muutosprosessia ja ilman suunniteltua viestintää muutokset hyvin todennäköisesti epäonnistuvat. Viestinnän avulla työntekijät pyritään myös sitouttamaan muutokseen ja tehostamaan organisaation vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66–67.)

”Olisi voitu olla avoimempia ja olisi voitu keskustella enemmän, mutta jos me olis keskusteltu enemmän ja jos me olis oltu avoimempia, jos me olis tiedotettu enemmän niin olisko me silti saavutettu sen enempää?”

”Alkuun ei oltu suunniteltu viestintää, mutta loppupeleissä ruvettiin vähän vetämään yhteen. Mutta siitä huolimatta en ole varma sanottiinko täsmälleen samoilla sanoilla.”

Juholin 2001 suosittelee että esimiehet tarjoavat mahdollisuutta kasvokkain tapahtuvaan keskusteluun sekä vastaamaan työntekijöille heränneisiin kysymyksiin. (Juholin 2001, 242 - 251.) Johtavat sosiaalityöntekijät olivat kyselylomakkeessa arvioineet itse antaneensa mahdollisuuden keskusteluun. Myös haastateltava kokee toimineensa samoin.

”On ollut avoin työyhteisö joka on antanut palautetta, siitä olen kiitollinen. Se olisi ollut kauheeta jos ihmiset olisivat olleet sitä mieltä, että on mennyt päin helkattia eivätkä olisi antaneet siitä palautetta. On ensiarvoisen tärkeätä muutosjohtamisessa, että työyhteisöt ja johtavat antavat kritiikkiä, palautetta on annettu ja sitä on saanut antaa.”

7.8 Riittävä muutosvalmennus ja koulutus

Johtavien sosiaalityöntekijöiden vastauksissa tuli ilmi koulutuksen riittämättömyys. Sosiaalityön esimieskin toteaa, että ehkä koulutusta olisi voinut olla enemmän tai eri ajankohdassa.

”Ehkä muutosvalmennus olisi pitänyt synkronoida heti kärkeen, koska suunnitteluvaiheessa ei ollut koulutusta.”

”Ehkä olisi pitänyt olla henkilökunnalle valmennusta miten opitaan pois entisistä tavoista ja miten omaksua uudet tavat. Jos jotain tekisin toisin ehkä järjestäisin henkilökunnalle tällaista valmennusta.”

”Ehkä koulutusta olisi voinut olla johtaville uudestaan, mutta nämä prosessit tulevat tänä vuonna uudestaan kun muuttuu laki, sosiaalihuoltolaki.”

Vastanneista johtavista sosiaalityöntekijöistä kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa, että muutosjohtamisesta ja –viestinnästä olisi ollut riittävästi koulutusta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISIDEAT

Opinnäytetyössä havaittiin, että yksi onnistuneen muutoksen edellytyksistä on muutoksen taustalla olevien syiden perustelevuus ja selkeä visio. Ylimmällä johdolla ja esimiehillä tulisi itsellä olla selkeä visio ja ajatus miksi muutosta lähdetään tavoittelemaan. Tämä visio ja muutoksen taustalla vaikuttavat syyt tulisi pystyä perustelevaan mahdollisimman hyvin kaikille työntekijöille.

Ylimmällä tasolla johtamiseen liittyy kunnissa paitsi poliittiset ja budjetilliset tavoitteet sekä strateginen johtaminen, kun vastaavasti keski- ja alemman johdon tasolla johtaminen on pääasiassa toiminnan välitöntä ohjaamista (Oulasvirta &

Brönnkärr 2001, 99). Sosiaalityön esimies kertoi haastattelussa pitkälti myös organisaatiomuutoksen taustalla olevista syistä. Sosiaali- ja terveystoimen lautakunnassa käsitellyssä toimialan käyttötaloussuunnitelmassa, tuloskortilla oli nostettu huomio sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen saatavuuden parantamiseen mm. kehittämällä asiakastyön prosesseja. Lisäksi Vantaan talous- ja velkaohjelma vaikuttavat muutosten taustalla; palveluja pitää tuottaa taloudellisemmin ja sosiaalitoimistoja yhdistää. Organisaatiomuutoksen taustalla oli selkeät tarpeet muutokselle; alhaiset toimeentulotuen käsittelyajat ja asiakastaapaamisten määrät, henkilökunnassa paljon vaihtuvuutta, henkilökuntavajausta ja jatkuvaa rekrytointia.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä Juuti ja Virtanen (2009, 151) totesivat, että muutos tarvitsee jatkuvaa avointa viestintää ja että kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot nousevat tärkeäksi erityisesti muutostilanteissa. Onnistuneen vuorovaikutuksen edistämiseksi Salmimies (2008, 196) mainitsi kuuntelemisen taidon. Hyvä dialogi työntekijän ja esimiehen välillä saa aikaan sitoutumista ja innostumista myös muutostilanteessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutosviestinnän olisi hyvä olla hieman ennalta suunniteltua ja mahdollisimman yhtenäistä. Henkilökunta arvostaa viestinnän yhdenmukaisuutta ja oikea-aikaisuutta.

Pilvi Purmonen ja Riitta Makkonen 2011 toteavat julkaisussaan muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla, että mikäli muutostarpeita ei onnistuta kiteyttämään ylimmän johdon ja väliportaan esimiesten dialogisessa vuorovaikutuksessa, ei voida olettaa, että muutokset voitaisiin viedä prosesseina läpi menestyksellisesti. (Purmonen & Makkonen 2011, 41.) Tämä sama ongelma tuli ilme myös tämän tutkimuksen vastauksissa. Johtavat sosiaalityöntekijät kokivat, että muutosten taustalla olevat syyt olisi tullut perustella heille paremmin.

Jaskyten (2003) tutkimuksen mukaan avoimeen kommunikaatioon ja rehellisyyteen perustuva johtamistapa toimivat parhaiten muutosvastarinnan vähentämiseksi (Pekkarinen 2010, 22; Jaskyte 2003). Organisaation yleiselle muutoskyvykkyydelle ei annettu melko tai erittäin huonoja arvosanoja. Tästä voisi päätel-

lä että myöskään muutosvastarintaa ei ole ollut liikaa muutoksen toetutumisen kannalta.

Elina Pekkarisen (2010) katsauksessa kotimaisesta ja kansainvälisestä johtamistutkimuksista vuosina 2000–2009 todettiin, että muutosjohtajuudessa korostui johtamiskoulutuksen merkitys. Koulutusta muutosjohtamisesta ja -viestinnästä olisi johtavien sosiaalityöntekijöiden mielestä saanut olla enemmän.

Kyselylomakkeen vastauksia analysoidessani kiinnitin huomiota siihen seikkaan, että useamman kysymyksen vastaukset jakautuivat kolmeen osaan, ikään kuin kokemuksissa olisi kolme eri linjaa. En tietenkään voi tietää miten vastaukset jakaantuvat eri vastaajien kesken, mutta näillä vastanneilla johtavilla sosiaalityöntekijöillä on osalla eri esimies; normitetulla toimeentulotuella on oma esimies, aikuisten sosiaalityöllä oma esimies ja nuorten sosiaalityöllä oma esimies. Hyvin todennäköistä siis on, että nämä kolme esimiestä ovat toteuttaneet muutosjohtamista ja –viestintää kukin omalla tavallaan.

Haasteena muutoksessa voi olla vanhoista työtavoista irti päästäminen ja lupa tehdä asioita uudella tavalla, johon tulee koko henkilöstön sitoutua. Lähiesimiehen näkökulmasta haasteena voi olla henkilökunnan tukeminen muutoksen siirtymävaiheessa ja muutosvastarintaa kohdatessa. Taito oppia uutta ja päästää irti vanhasta sekä valmius pysyä muutoskykyisenä ovat keskeisiä taitoja tämän ajan muutoskeskeisessä työelämässä. Tutkimustulosteni mukaan johtavat sosiaalityöntekijät toivoivat jatkossakin henkilökunnan ottamista mukaan muutosten suunniteluun jo alkuvaiheessa. Lisäksi koulutusta toivottiin lisää niin muutosjohtamisesta kuin muutosviestinnästäkin. Kehitysehdotukset voisikin tiivistää seuraavasti;

Henkilökunta mukaan muutosten suunnitteluun

Enemmän koulutusta muutosjohtamisesta ja – viestinnästä

Muutoksen selkeä perustelu

Muutosviestinnän suunnittelua yhdenmukaisemmaksi ja oikea-aikaisemmaksi

On hyvä kuitenkin muistaa, että Vantaan kaupunki on iso organisaatio, jossa tapahtuu hyvin monen tasoisia muutoksia, eikä ole realistista edes odottaa, että kaikilla olisi mahdollisuus päästä vaikuttamaan muutoksiin ja niiden suunnitteluun, mutta mitä enemmän tähän pystytään, sitä paremmin henkilökunta saadaan muutoksiin sitoutumaan ja motivoitumaan.

9 POHDINTAA TUTKIMUS- JA OPPIMISPROSESSISTA

Tämä toinen opinnäytetyöni on kaiken kaikkiaan ollut hyvin erilainen kokemus ja prosessi kuin ensimmäinen opinnäytetyöni. Tämän opinnäytetyön prosessi on alusta lähtien ollut paljon suunnitelmallisempi ja hallitumpi. Olen osallistunut prosessin aikana kaikkiin opinnäytetyöryhmiin ja saanut säännöllisesti palautetta omasta työstäni. Tämä on antanut varmuutta työn etenemiselle ja loppuun saattamiselle. Prosessi on toisaalta tuntunut pitkältä koska se alkoi jo heti opintojen alussa vuosi sitten. Mutta taas toisaalta tässä loppupuolella tuntuu aina tulevan hieman kiire tulosten analysoimisen kanssa.

Tässä tutkimuksessa käytin ensimmäistä kertaa myös haastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja tykästyin siihen. Kyselylomakkeessa on ongelmana se, että sen vastauksissa jää helposti asioita kertomatta. Lisäksi tuntuu että tämän päivän kiireisessä ja paperintäyteisessä työelämässä on haasteellista saada ihmi-

siä täyttämään enää yhtään paperia. Haastattelu jo itsessään kokemuksena oli minulle paljon antoisampi ja hieno tilaisuus myös päästä tutustumaan haastateltavaan. Myös haastateltavalle itselleen haastattelu voi olla paljon mieluisampi tapa päästä omin sanoin kertomaan kokemuksistaan kuin kyselylomake valmiine vastausvaihtoehtoineen. Haastattelun analysointi on hitaampaa kuin kyselylomakkeen vastausten määrällinen laskeminen mutta se mahdollistaa useampia eri tapoja analysoida materiaalia. Mielestäni siinä tutkija voi paljon vapaammin päättää mitä asioita haluaa tutkimuksen kannalta nostaa esiin.

Olen miettinyt useampaan otteeseen tutkimusta tehdessäni, mitä tekisin toisin. Omalla kohdallani opintojen on tarkoitus jatkua ja pro gradun tekeminen voi joidenkin vuosien päästä olla ajankohtaista. Tämän vuoksi koen, että tämä opinäytetyö oli erittäin tärkeä oppimiskokemus. Jatkossakin koen, että aiheen on hyvä olla sellainen jota on aiemmin tutkittu koska tällöin kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten löytyminen helpottuu. Toisaalta tulisi aihe rajata siten, että se tuottaisi jotain uutta tietoa. En usko että oma tutkimukseni loi mitään uutta mul-listavaa tietoa muutosjohtamisesta ja – viestinnästä yleensä, muuten kuin ehkä omaan työyhteisööni. Tutkimustani voi pitää myös tietynlaisena päätöspisteenä organisaatiossa toteutuneille muutoksille.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Arikoski Juha & Sallinen Mikael, 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johdon muutos taitavasti. Otavan kirjapaino: Keuruu
- Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1999) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere
- Frey, L. R., Botan C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: an introduction to research methods. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen, kuvailu, mallit ja päättely. Helsinki: Finn Lectura.
- Hakala, J. T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle I. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–24.
- Helin, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. Gummerus. Jyväskylä
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2004) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Juholin Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY; Juva.
- Juholin Elisa 2006. Communicare!. 4. uud. painos. WS Bookwell Oy; Porvoo.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

- Juppo, Virpi. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, vol 42, no 2, s. 102–115.
- Jämsen, Arja. (toim.) 2008. Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Kuopio.
<http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>
- Kangas, Pirkko (1995) Työn ja työryhmän johtaminen. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002) The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Häme: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Mattila, Pekka (2007) Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Manka, Marja-Liisa 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaja, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum: Helsinki
- Mänttari-Van Der Kuip (2013) Julkinen sosiaalityö markkinoistumisen armoilla? Yhteiskuntapolitiikka 78 (1), 5-19.
- Niiranen, V. 2009. Johtamisen pätevyys ja sosiaalialan johtamisen kelpoisuudet. Teoksessa P. Arajärvi & A. Korhonen (toim.) Syrjäytymisen oikeudelliset pidäkkeet aiheen kartoitusta. Joensuun yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja 24. Joensuu: Joensuun yliopisto, 83–95.
- Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä. R & Sinkkonen M. & Vartiainen P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Oulasvirta, L. & Brönnkärr, C. 2001. Toimiva kunta. Vantaa: Kuntakoulutus

- Palola, Elina & Karjalainen, Vappu (toim.) 2011. Sosiaalipolitiikka. Hukassa vai uuden jäljillä? Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Unigrafia Oy Yliopistopaino:Helsinki 2011.
- Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Julkaisu. THL. Helsinki.
- Pettigrew, Andrew & Whipp, Richard 1993. Understanding the environment. Teoksessa Managing change, 2. uud. painos, toim. Christopher Mabey & Bill Mayon-White. Paul Chapman Publishing Ltd: London.
- Purmonen, Pilvi & Makkonen, Riitta (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu: Joensuu.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki:Kauppakaari.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY pro
- Sinkkonen-Tolppi, M & Niiranen, V. 2006. Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalvelujen johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet. OSAATKO-KARTUKE -hankkeen julkaisuja 7. Kuopion yliopisto.
- Sosiaalityön esimiehen haastattelu 2015. Vantaan kaupunki. Perhepalvelut. 3.2.2015
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Valli, Raine 2001. Kyselylomaketutkimus. Artikkeliteoksessa: Aaltola, Juhani ja Valli, Raine (Toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineistonkeruu virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001
- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Juva.
- Valtee, Pasi 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä: Helsinki.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (1997) Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Ky-palvelu.
- Viitala, Riitta. (2002) Henkilöstöjohtaminen. Edita.

Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen, Juha & Lehto Juhani. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissätiöntutkimusjulkaisut, nro 59. Vammalan Kirjapaino Oy; Vammala.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

LIITE 1 SAATEKIRJE

Hyvä Johtava sosiaalityöntekijä,

opiskelen Diakonia-ammattikorkeakoulussa ylempää AMK- tutkintoa. Olen tekemässä tutkintooni liittyvää opinnäytetyötä, aiheena Johtavien sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä muutosviestinnästä Vantaan kaupungin aikuissosiaalityön organisaatiomuutoksessa.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa miten muutosjohtamisessa ja -viestinnässä on onnistuttu ja miten jatkossa muutosjohtamista ja muutosviestintää voidaan kehittää.

Toivoisin, että käyttäisit muutaman minuutin kysymyksiin vastaamiseen.

Tutkimuksesta saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja vain tämän tutkimuksen suorittamiseen.

Vastaamisestasi etukäteen kiittäen,

Johanna Kuusto

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

OSA 1 YLIMMÄN JOHDON JA SOSIAALITYÖN ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMINEN

1. Arvio seuraavien muutosjohtamiseen liittyvien asioiden tilaa organisaatiossanne

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Siltä väliltä	Melko huono	Erittäin huono
Tiedonkulku muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten johtaville antama tuki muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat vaikutusmahdollisuudet muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten kyky yhteistoimintaan muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten johdonmukaisuus ja selkeä viestintä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten kyky tehdä päätöksiä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten kyky johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto on onnistunut kiteyttämään organisaatiomuutoksen syyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation yleinen muutoskyvykyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Miten tärkeänä koet seuraavat asiat muutostilanteessa?

	Erittäin tärkeää	Melko tärkeää	Siltä väliltä	Jokseenkin tärkeää	Ei lainakaan tärkeää
Ylin johto ja esimiehet puhuvat tärkeistä muutoksista vuorovai- kutteisesti johtavien sosiaali- työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ja johtavat puhuvat tärkeistä muutoksista vuorovai- kutteisesti työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten ja johtavien vaikut- taminen muutosprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden vaikuttaminen muutosprosessiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnelma työpaikalla on avoin ja välittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen syyt ja taustalla vaikuttavat tekijät tulee perustel- la johtaville sosiaalityöntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen syyt ja taustalla vaikuttavat tekijät tulee perustel- la työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Miten arvioisit organisaation muutosjohtamisen tilaa seuraavien ominaisuuksien osalta, arvosanoin 1-5 huonoimmasta parhaimpaan?

	1	2	3	4	5
Koko henkilöstön yhteistoiminta muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdonmukaisuus ja selkeä viestintä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky tehdä päätöksiä muutostilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten kyky johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma kykyni johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation kyky viedä muutosprosessi läpi suunnitellulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon kyky kiteyttää organisaatiomuutoksen visio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomuutoksen syyt ja taustalla vaikuttavien tekijöiden perusteleminen johtaville sosiaalityöntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomuutoksen syyt ja taustalla vaikuttavien tekijöiden perusteleminen työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimmän johdon ja esimiesten kyky innostaa muutoksen toteuttamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden halukkuus organisaatiomuutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esimieheni puhui muutoksista myönteiseen sävyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain keskustella muutoksista esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta muutostohtamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävästi koulutusta muutostietinnästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kuinka usein ja mitä kautta organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista tiedotettiin teille johtaville sosiaalityöntekijöille?

	Johtavien kokous	Tiimi-valmennus	Kehittämispäivä	Sähköposti	Muu tapa?
Päivittäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viikoittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukausittain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harvemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä asioita henkilökunnalle suunnatussa tiedottamisessa kerroit?

	Riittävästi	Jokseenkin riittävästi	Jokseenkin vähän	Ei lainkaan
Vaikutukset heidän työtehtäviinsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset heidän työaikaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset heidän palkkaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset heidän tiiminsä muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset esimiehen muuttumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutukset työpisteen muuttumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytoinneista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Missä mielestäsi on onnistuttu koskien organisaatiomuutosprosessia?

6. Mitkä toimenpiteet ovat mielestäsi edesauttaneet tai tukeneet sinua muutoksen toteuttamisessa? Mainitse kolme asiaa.

7. Mitä tulisi jatkossa kehittää muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä?

KIITOS!

LIITE 3 HAASTATTELURUNKO

- Miten muutosprosessissa onnistuttiin? Missä onnistuttiin?
- Mitä virheitä tehtiin tai mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
- Mitkä asiat auttoivat organisaatiomuutoksen toteutumista?
- Miten organisaation johto ja esimiehet ovat viestineet muutoksista johtaville sosiaalityöntekijöille?
- Miten muutosjohtamista käytännössä tuettiin ja ohjattiin?
- Miten muutosvastarintaan suhtauduttiin tai oliko sellaista?
- Miten muutoksista tiedotettiin?
- Tarjottiinko koulutusta riittävästi?
- Onko esimiesten viestintä mielestäsi ollut selkeää ja johdonmukaista?
- Pystyttiinkö organisaatiomuutoksen syyt perustelemaan riittävän hyvin johtaville?
- Millaisia arvosanoja arvelet johtavien antaneen esimiehille muutosjohtamisesta ja – viestinnästä?
- Tutkimuksen pohjalta näyttäisi, että varsinkin viestinnän yhteneväisyyttä on kritisoitu. Johtavat kokevat saaneen keskenään eriävää tietoa koskien muutosta. Mistä luulet että tämä johtuu?

