

Tanja Nyman

TYÖYHTEISÖ MUUTOKSESSA

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

TYÖYHTEISÖ MUUTOKSESSA

Nyman, Tanja
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syyskuu 2014
Ohjaaja: Moisio, Hanna
Sivumäärä: 40
Liitteitä: 1

Asiasanat: muutos, muutoksen vaiheet, asenne, muutoskyky, viestintä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutos. Työssä selvitettiin, mitä muutos on, miksi muutetaan ja mitä onnistuneeseen muutokseen sisältyy. Tarkemmin työssä tutkittiin, miten yksilö muutoksen kokee ja miten muutos häneen vaikuttaa. Tietolähteenä työssä käytettiin alan kirjallisuutta, ilmapiirikartoitusta, haastatteluja, sekä opinnäytetyön tekijän omia havaintoja. Teoriaosassa perehdyttiin yleisesti muutokseen, yksilön tuntemuksiin ja asenteisiin, sekä muutosjohtamiseen ja muutosviestintään. Empiirisessä osiossa apuna käytettiin teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Empiriaosuus toteutettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä, että kvalitatiivisesti eli laadullista materiaalia käyttäen.

Työssä selviää, että työntekijän oma positiivinen suhtautuminen omaan työhönsä edesauttavat eniten muutoksen kokemisessa ja sen läpiviemisessä. Työyhteisön rooli ja merkitys onnistuneessa muutoksessa on kuitenkin merkittävä. Organisaation lähtölanteella on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa ja läpiviemisessä. Hyvin johdettussa, positiivisessa työympäristössä jossa viestintä on avointa ja rehellistä muutoksen läpivieminen onnistuu kivuttomammin kuin organisaatiossa joissa näin ei ole. Positiivisuus edesauttaa sitä, että muutokseen liittyvä tunnelataus on jo alkujaan positiivinen ennen muutosten alkamista. Positiivisella latauksella myös estetään muutokseen liittyvät negatiiviset tunnelataukset.

CHANGE IN THE WORKPLACE

Nyman, Tanja

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business and Administration

September 2014

Supervisor: Moisio, Hanna

Number of pages: 40

Appendices: 1

Keywords: change, the process of change, attitude, communication

The subject of this thesis was change at work. The aim was to find out what this change is in general, why there is change at work, and how to change things successfully. The thesis explains how an individual experiences the change. Sources are literature, work atmosphere surveys, interviews, and the writer's own observations. The theoretical part focuses on change in general, individual's feelings and attitudes, as well as change management and change communication. The empirical section was carried out both using quantitative and qualitative materials.

The work shows that the employee's own positive attitude towards his or her work helps the most when it comes to experiencing and pulling through change. The role and importance of the work community in a successful transformation is, however, great. The organization's starting situation is also very important in pushing through change. In a well-managed, positive work environment where communication is open and honest, the change is more easily carried through, than in an organization where it is not. It is very helpful, if the emotional charge related to change is initially positive. The initial positive charge also prevents change-related negative emotions.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS	6
3	MUUTOS	7
4	MUUTOSPROSESSI.....	8
4.1	Tunteet muutosprosessissa.....	10
4.2	Muutoskyky	13
4.2.1	Yksilö	15
4.2.2	Ryhmä	16
4.3	Muutosvastarinta.....	17
5	MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOSVIESTINTÄ	19
5.1	Organisaation perustehtävä.....	20
5.2	Muutosjohtaminen	21
5.3	Muutosviestintä.....	24
5.4	Viestinnän esteet	25
6	FAKTIAN ILMAPIIRIKARTOITUS.....	27
6.1	Ilmapiirikartoituksen tausta	27
6.2	Saadut tulokset	29
6.3	Tulosten analysointi	30
7	TEEMAHAASTATTELUT	32
7.1	Toteutus ja otanta	32
7.2	Haastattelun vastaukset.....	33
7.3	Vastausten analysointi	36
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työyhteisön muutokset ovat osa ihmisten elämää tänä päivänä. Muutos on tullut jäädäkseen ja muutokseen pitää oppia suhtautumaan. Niin organisaatiot kuin organisaation toimintatavat muuttuvat koko ajan kiihtyvällä tahdilla. Miten työyhteisö muutoksen kokee ja mitä voitaisiin tehdä, että suhtautuminen tuleviin muutoksiin onnistuisi parhaiten. Onko muutos hyvä vai huono asia? Miksi muutos yleisemmin koetaan enemmän uhaksi, kuin mahdollisuudeksi ja miten henkilö voi itse auttaa itseään muutoksen läpiviemisessä? Pitääkö väite, että muutos on ainoa mikä on pysyvää paikkansa?

Jokainen ihminen kokee elämässään useita muutoksia. Muutokset ovat eritasoisia ja erilaisia kuten koulun, opiskelun tai työelämän alkaminen, muutto vieraalle paikkakunnalle, parisuhteen alkaminen, suhteen päättymisen tai lapsen syntymä. Näissä muutostilanteissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. Käytyään läpi nämä tunteet, ihminen tulee sinuksi muutoksen kanssa. (Arikoski & Salminen 2007, 41.) Muutos onkin aiheena aina ajankohtainen, sillä muutosta tapahtuu kaiken aikaa ympärillämme, huomaamme sitä tai emme.

Opinnäytetyöni aihevalinta syntyi omasta mielenkiinnostani aihetta kohtaan. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä muutos on, mitä se pitää sisällään ja miten muutos työyhteisössä koetaan. Muutos herättää kaikissa meissä tuntemuksia, ja tuntemukset ovat kaikilla henkilöillä erilaisia. Opinnäytetyössä pyritään tarkemmin selvittämään juuri työyhteisön ja yksilön omaa roolia sekä vastuuta muutoksen kokemisessa ja siihen sopeutumisessa. Työyhteisön rooli onnistuneessa muutoksessa on suuri. Mikä työyhteisön rooli muutoksessa on, ja mitkä ovat onnistuneen muutoksen edellytykset?

Muutosprosessi on aina omanlaatuinen, mutta kaikissa muutoksista on silti havaittavissa samanlaisia piirteitä. Muutos vaikuttaa ihmisiin eri tavalla, joten muutos onkin koko organisaation yhteinen asia.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään muutosjohtamista, muutoksen läpiviemistä ja viestintään. Aineistona käytetään alan kirjallisuutta, artikkeleita, tutkimuksia ja internetiä. Empiriaosassa käsitelen työpaikassani Aikuiskoulutus Faktiassa tapahtuneita muutostilanteina. Työn empiirinen osa on laadittu käyttäen hyväksi sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Faktiassa on toteutettu ilmapiirikartoitus, jonka vastaamiseen koko henkilöstö on osallistunut. Ilmapiirikartoitus edustaa tässä työssä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusaineistoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä on menetelmä, missä tietoa tarkastellaan numeerisesti. Se tarkoittaa sitä, että asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaten numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustulos on myös objektiivinen, sillä tutkija ei vaikuta itse tutkimustulokseen. (Vilka 2007, 1, 14.)

Lisäksi työtä täydennetään teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu perustuu ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Haastattelukysymykset on tehty mahdollisimman hyvin teoriaosiota hyväksikäyttäen. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on yleistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 197).

Faktiasta haastatteluihin osallistui neljä henkilöä. Haastatteluissa kysyttiin heidän näkemyksiään ja mielipiteitään siitä, mitä he ovat yleisesti mieltä muutoksista, miten he muutoksen kokevat ja mitä tukea he kokevat kaipaavansa muutoksen keskellä. Teemahaastattelu edustaa työssä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa on kysymys mahdollisuudesta ymmärtää toista. Tutkimus on kaksisuuntainen: miten haastattelija ymmärtää haastateltavaa, siis toista ihmistä. Toisaalta kysymys on siitä, miten joku ihminen ymmärtää tutkijan eli haastattelijan laatimaa kysymysrunkoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19-20, 71).

Opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan kysymyksiin:

- Mitä muutos on ja miksi muututaan?
- Mitä hyvään muutokseen kuuluu?

- Mikä on työyhteisön, entä työntekijän rooli muutoksessa?
- Kenen vastuulla muutos on?

3 MUUTOS

Työelämän muutokset eivät itse asiassa ole yksityiselämän muutoksia ihmeellisempiä. Yleensä kuitenkin työelämän muutoksiin suhtaudutaan jo lähtökohtaisesti nuivasti. Yksi syy tähän on, että muutokset koskevat yhtenäisiä ihmisryhmiä. Yrityksen ja organisaation muutokset koetaan myös lähtökohtaisesti johdon aikaansaamina muutoksina. Tästä johtuu, että työelämän muutokset koetaan tilanteina, jotka olisi voitu välttää. Työpaikoilla ihmisten on myös helpompi yhdistyä muutosvastarinnan taakse, ja yrittää estää muutoksen eteenpäin viemistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 45.)

Muutostarve syntyy, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda haluttuun suuntaan. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä onkin tieto siitä, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Yrityksen toiminnan analysointia tarvitaan, kun muutostarve on olemassa. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen toimintaa koskevan tiedon kokoamista ja johtopäätösten tekemistä saatujen tietojen pohjalta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 33-39.)

Muutos voidaan yksinkertaisemmin määritellä uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Siihen liittyy lisäksi paljon erilaisia asioita, joita ei aluksi välttämättä edes osata siihen liittää. (Ponteva 2010, 13.) Työyhteisöissä tapahtuu monenlaisia muutoksia eriyistä. Muutokset voivat liittyä organisaatorakenteisiin. Ulkoistamiset, fuusiot ja työpaikkojen muutot voidaan luokitella isoiksi muutoksiksi. Muutos voi johtaa työntekijöiden irtisanomisiin ja lomautuksiin. Tällaiset isot muutokset aiheuttavat ihmisissä myös isoja tunteita. Muutoksen katsotaan olevan iso myös, jos se koskettaa yli 20 työntekijää. (Hyppänen 2007, 218 - 219).

Pienempiä muutoksia tapahtuu töissä kaiken aikaa. Työtehtävät voivat lisääntyä tai työt tulevat vaativimmiksi. Työmäärä voi myös pienentyä, mikä aiheuttaa huolta työpaikan säilymisestä. Uusia tietojärjestelmiä tai tietokoneohjelmia otetaan enenemässä

määrin käyttöön. Työtehtävien sisältöön voi tulla muutoksia, tai joitakin työtehtäviä keskitetään palvelukeskuksiin tai ulkoistetaan alihankkijoille. Ihmisten vaihtuminen työyhteisössä on myös muutos. Tällöin jää pohdittavaksi, miten työt jaetaan, vai palkataanko tilalle uusi työntekijä. Tänä päivänä yleisimpiä muutoksen aiheuttajia ovat organisaatorakenteen muutokset. Sen myötä muutoksia tapahtuu henkilöiden omista vastuualueista, työtehtävistä, esimies -alais suhteista ja fyysisessä työympäristössä. (Hyppänen 2007, 219 - 221.)

Muutokset ovat merkittäviä koko työyhteisölle, mutta erityisen merkittäviä esimiehille, joiden pitää ymmärtää sekä johdon luomat uudet muutosnäkökulmat, että osata kertoa niistä selkeästi alaisilleen. Esimiehen pitää myös ymmärtää, että jollekin työntekijälle pieni muutos voi olla iso ja toisin päin. Muutosta voidaankin pitää aina haasteena, oli se sitten iso tai pieni. Toinen tarvitsee muutoksessa paljon tukea, toinen taas ei koe tarvitsevänsä sitä juuri lainkaan. (Ponteva 2010, 7-10, 69.)

Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyä organisaatioiden on kehityttävä ja muututtava. Muutoksen syy johtuu monista eri syistä. Se voi syntyä omista tavoitteista tai omistajien tahtotilasta. Esimerkiksi pörssiyrityksissä osakkeenomistajien odotukset voivat aiheuttaa muutoksia. Joskus muutokset aiheutuvat asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisestä. Myös ihmisten eläkkeelle jääminen voi lisätä muutoksen tarvetta. (Hyppänen 2007, 218.) Muutoksen tarve voi syntyä myös toimintaympäristön muuttuessa tai julkisen hallinnon ohjailun seurauksena. Yleisesti muutoksen lähtökohdaksi on kuitenkin organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutoksessa olennaista onkin ajattelutavan muutos. (Luomala 2008, 4). Oman ajattelutavan muutoksesta onkin lähtökohtaisesti eniten hyötyä muutostilanteissa.

4 MUUTOSPROSESSI

Muutosprosessin alussa on ensimmäiseksi pyrittävä selvittämään, miksi muutosta tarvitaan, mihin sillä pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. (Luomala 2008, 15). Muutosta ei pidäkään tehdä muutoksen vuoksi, vaan aina pitää tietää mitä muutetaan, miksi muutetaan ja mikä on juuri tämän muutoksen tavoite. Näin toimimalla

muutosta voidaan ohjata eteenpäin. Muutosprosessissa pitää myös muistaa, että muutokset ovat organisaation toiminnan kannalta useimmiten välttämättömiä. (Hyppänen 2007, 227.)

Muutosta edeltää usein vaihe, joka on yksilön kannalta ristiriitainen: levottomuus lisääntyy, eri ryhmien väliset erot lisääntyvät, huhut lähtevät liikkeelle. (Ponteva 2010, 23). Myös esimiehelle tilanne on haastava, sillä heidän eivät välttämättä vielä tiedä mitä tapahtuu, mutta heidän tehtävänsä on kuitenkin saada liikkeelle lähteneet huhut hallintaan ja kertoa työntekijöille se, mitä he voivat kertoa. Tämä vaihe on kriittinen, sillä jos tämä aika venyy pitkäksi, tulee muutoksen läpiviemisestä todennäköisesti haastavampi. (Ponteva 2010, 23.) Tässä vaiheessa esimiehen pitää osata kertoa ja korostaa työntekijöille muutoksen tarpeellisuutta. Samalla hän tunnistaa muutoksen mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. Myös talon yhteisen viestinnän merkitys on tässä vaiheessa suuri. (Hyppänen 2007, 227.) Toisaalta myös alaisten rooli on muuttunut organisaatiomyllerryksessä. Raporttien lisäksi tämän päivän uutta työkuultuuri värittävät eri laatunormit, käsikirjat ja tietotekniikka. Ne rytmittävät ja ohjaavat työtä pakonomaisesti. Ketään ei enää pysty sivuuttamaan esimerkiksi organisaation tietojärjestelmiä, jotka vaativat toimiakseen sen, että jokainen hoitaa oman vastualueensa ohjelmassa kuntoon. (Moisalo 2010, 16.)

Ensimmäisen vaiheen jälkeen on tärkeätä, että kaikille työntekijöille saadaan vahvistus siitä, että muutoksella on ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen siihen. Organisaation kannattaakin panostaa tässä vaiheessa avoimeen keskusteluun. Tämän jälkeen uusia käytäntöjä näet jo luodaan. Tämä voi olla haasteellista, sillä työyhteisölle on pystyttävä jo nyt kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä. Viestinnän rooli on tässä vaiheessa suurta. Sen on oltava suunniteltua ja systemaattista. Oleellista myös on, että viesti pysyy koko ajan samanhenkisenä ja samansuuntaisena viestijästä riippumatta. Seuraavassa vaiheessa henkilöstön osallistaminen ja mukaan saaminen on muutoksen kannalta tärkeätä, ja vaihe onkin kriittinen muutoshankkeiden onnistumisen kannalta. Henkilöstö otetaan mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutumista. Seuraavat vaiheet vaativat yrityksen johdon ja esimiesten kannustavaa otetta ja viestimistä. Tässä vaiheessa pienetkin edistysaskeleet nostetaan esiin, uusia toimintatapoja vahvistetaan ja ne vakiinnutetaan yrityksen toimintaan. (Hyppänen 2007, 226 -227.)

Viestinnällä ja kommunikoinnilla on mahdollista ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa sekä vastaavasti lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon, kun muutoksen johtamisessa kiinnitetään lisäksi erityistä huomiota ihmisten yleiseen työhyvinvointiin ja eritoten jaksamiseen jatkuvassa muutostulvassa. (Luomala 2008, 8.)

Muutostilanne vaatiikin omalta mukavuusalueelta poistumista, joka vaatii taas rohkeutta. Uuden löytäminen vaatii rajojen rikkomista, sillä enää ei ole turvallisia asioita jotka suojelevat pettymyksiltä. Rajat ja rutiinit luovat turvallisuutta ja hyväksi havaituista asioista on vaikea luopua. Turvallisuus on yksi ihmisen elämän perusarvoista, joten työntekijöillä on tapana tehdä asioita samalla tavalla vuodesta toiseen. Tältä mukavuusalueelta poistuminen vaatii itsensä ylittämistä, ja kykyä rikkoa omia rajoja ja sääntöjä. Uusi asia pelottaa, siksi uuden oppiminen kannattaa tehdä pieni pala kerrallaan. Tämä on yksi syy siihen, että muutoksissa nähdään usein ainoastaan niiden negatiiviset puolet, eikä kyetä näkemään eikä tunnistamaan muutoksen mukana tuomaa hyvää. (Punkanen 2009, 115.)

4.1 Tunteet muutosprosessissa

Pelko

Muutoksissa pelko on ensimmäinen tunne jota henkilö kokee, mikä on itse asiassa järjeställistä. Ihmisen on elintärkeätä tunkea pelkoa, ilman ihmisten pelon tunnetta ihmiset olisivat jo kuolleet sukupuuttoon. Pelkoa ei kuitenkaan ole totuttu näyttämään etenkään työyhteisössä joten se on muutosaallossa usein näkymättömissä. Ihmiset myös reagoivat pelkoon eri tavoin. Osa ihmisistä kuitenkin luottaa jo tässä vaiheessa selviytymiseen ja omiin kykyihinsä. He myös uskovat voivansa vaikuttaa muutokseen. Heillä on usein myös halu oppia uusia asioita sekä kohdata uutta. He voivat silti olla kriittisiä, mutta heidän työskentelyote on pohtiva ja he osaavat käsitellä asioita. He ovat joustavia, jota voidaan pitää muutoksen kannalta rakentavina ominaisuuksina. Osalla henkilöistä on tyypillisesti ristiriitainen ote muutokseen ja siitä selviytymiseen. He näyttävät mukautuvan, mutta saattavat silti tehdä muutosvastaista ”työtä”, eli sabotaa. He saattavat kyllä huomata muutostarpeen, mutta eivät uskalla heittäytyä vielä muutokseen. Kolmanteen ryhmään kuuluvat passiiviset henkilöt. He pakenevat

ja torjuvat muutoksen. Muutos synnyttää heissä uhkakuvia, pelkoa ja vastarintaa. Tästä johtuen he ovat haluttomia ymmärtämään muutosta. Kun työyhteisön valtaa pelon tunne johdolta vaaditaan rauhallista otetta ja tiedottamista, sekä avointa keskustelua asioista. (Arikoski & Sallinen 2007, 57-58)

Viha

Viha on yhtä normaali tunne kun pelkokin. Kun pelon tunne hälvenee, pelko alkaa muuttua vihaksi. Luonnossakin pelkäävä eläin ärhentelee, samoin tekee ihminen. Työyhteisössä pelon muuttumista vihaksi, on kuitenkin hyvä osata hallita. Jos työntekijä pystyy näkemään muutoksessa mahdollisuuksia, voi vihavaihe jäädä täysin kokematta. Viha vaihetta voidaan ehkäistä sillä, että pelkovaiheessa työntekijöille pystytään antamaan riittävästi oikeata tietoa, sekä luomaan heihin uskoa tulevaisuudesta. Jos vihavaihe on jo saavutettu, on esimiehen tehtävänä kuunnella. Liiallisella perustelulla, tai omalla vihalla reagoimalla viha useimmiten nimittäin vain kasvaa. Huonosti johdetut muutokset tai liian tiheästi toteutetut muutokset aiheuttavat henkilöstössä helposti myös pelon ja vihan kierteen. Tähän voidaan päätyä kun muutoksia toteutetaan liian nopeasti, jolloin henkilöllä ei ole vielä ollut riittävästi aikaa sopeutua vanhaankaan muutokseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 59-60.)

Suru

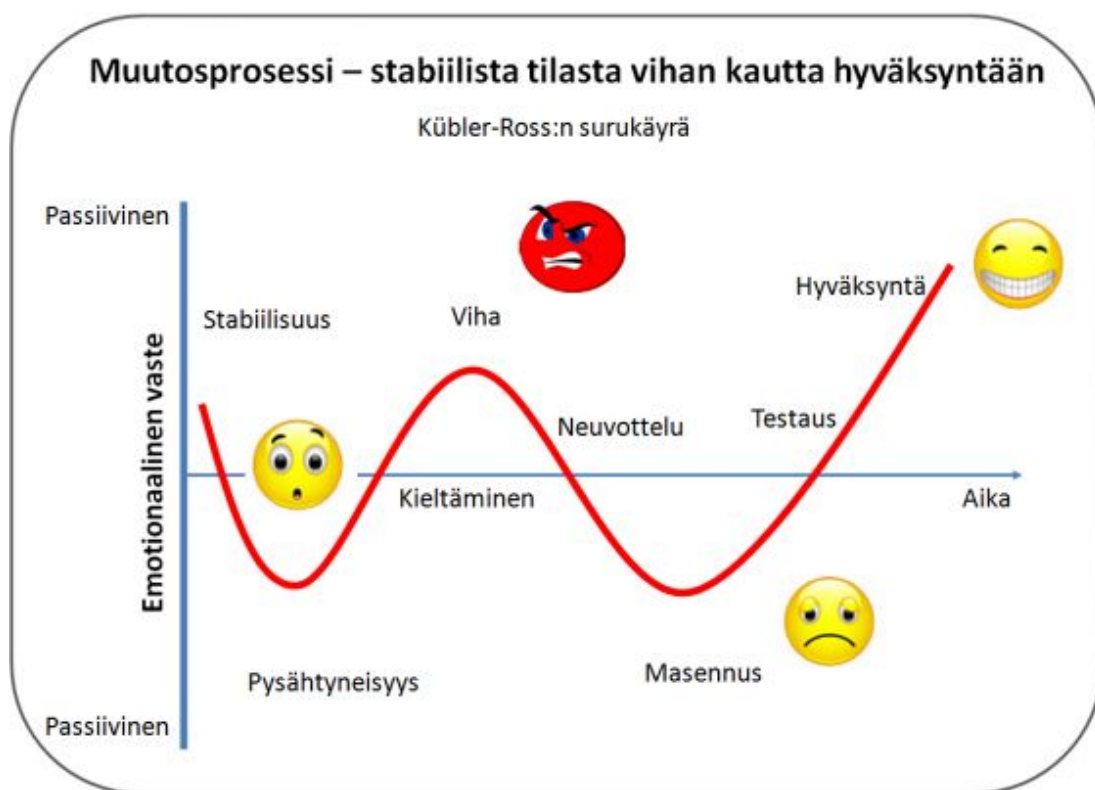
Suruvaiheeksi kutsutaan vaihetta jolloin työntekijä oppii luopumaan vanhasta. Tähän vaiheeseen siirrytään, kun viha-vaihe on ylitetty. Ymmärretään, että muutos tapahtuu vastustuksesta huolimatta. Työntekijä tarvitsee tässä vaiheessa aikaa asian sulatteluun. Tämän vaiheen saattaminen loppuun on tärkeätä, jotta välttytään uudelta pelolta, joka voisi nostaa muutosvastarinnan uudelleen esiin. Suruvaiheessa on ensisijaisen tärkeätä osata valmistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen. Heitä pitää tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa. Tilaa pitää myös olla avoimelle keskustelulle jolloin mieltä askaruttavista asioista voidaan keskustella. (Arikoski & Sallinen 2007, 61, 69-70.)

Lisäkouluttautumisen jatkuva tarve, tietojen ja uusien toimintatapojen päivittäminen, eivät kuitenkaan aina ole kaikkien mieleen. Työyhteisössä voidaan ajatella, että jo olemassa olevalla tiedollakin pärjää. Voi kuitenkin olla, että vanhoilla tavoilla ja vanhoilla tiedoilla toimiminen johtavat tehottomuuteen. Tästä seuraa, että työstä selviämiseen on nähtävä entistä enemmän vaivaa. Työyhteisössä osataan sellaista, mitä ei enää

tarvita. Osa tiedosta ja taidosta on ollut tarpeellista aikaansa, mutta niiden tarve on nykyään kadonnut. Niitä tehdään edelleen, koska se on jotakin tuttua ja turvallista. Asioita tehdään koska niin on totuttu aina tekemään. Taustalla voi olla pelkoa siitä, että asian hallinta menetetään, jos asian tekeminen lopetetaan. (Pohjakallio 2014).

Ilo

Suru vaiheen ohittamisen jälkeen päästään muutoksen varsinaiseen toteuttamiseen. Tässä vaiheessa muutosvastarinta on poistunut, vanhoista toimintamalleista luovuttu, ne ovat jo käsitelty ja surtu pois. Uuden asian opetteleminen on käsillä ja ihmiset sisäistävät uusia asioita ja osaavat toimia uusien tapojen vaatimalla tavalla. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.) Alla oleva kuva (kuvio 2.) havainnollistaa muutosprosessin etenemisen tunteiden mukaisesti.



Kuvio 2: Muutosprosessin eteneminen tunteiden mukaisesti (Quality Knowhow Karjalainen Oy www-sivut 2014).

4.2 Muutoskyky

Ihmiset reagoivat heitä koskeviin muutoksiin eri tavoin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Eri ihmiset tarvitsevat myös erilaista tietoa ja erilaisia keskusteluja muuttaakseen suhtautumista muutokseen. (Hyppänen 2007, 229-230.) Positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijät samaistuvat ja haluavat samaistua organisaatioon, negatiiviset yksilöt taas vieraantuvat siitä. Samaistuminen ryhmään auttaa yksilöä löytämään paikkansa organisaatiossa: hänestä tulee ryhmän jäsen. Jos kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa. Jos näissä jommassakummassa epäonnistutaan, yksilöt eivät samaistu organisaatioonsa, vaan he vieraantuvat siitä kokonaan, tai jäävät epäselvään tilaan. Organisaation kannalta välitilassa olevat työntekijät ovat haaste: he voivat organisaation toiminnan seurauksena lähentyä, tai loitontua organisaatiosta. Samaistuminen auttaa yksilöä sitoutumisessa ryhmään. Samaistumattomuudesta seuraa esimerkiksi organisaation kritisoimista. (Ponteva 2010, 14–16.)

Jos muutokset työyhteisössä ovat suuria ja nopeita, ne eivät myöskään tue työntekijän itseohjautuvuutta. Huolella suunnitellussa muutoksessa yhdistetään sekä organisaation, että myös työntekijän tavoitteet. Työntekijän tulee ymmärtää sekä hyväksyä muutos, jotta hän voi siihen sitoutua. Se, että jokainen ymmärtää ja hyväksyy muutoksen vaatii paljon työtä, sekä esimiehiltä, että yksittäiseltä työntekijältä. Oman motivaation kasvattamiseen auttavat riittävä avoimuus, sekä asioiden prosessointi, myös realistisesta tavasta suhtautua työhön on apua. Itseohjautuminen auttaa työntekijää omaksumaan uudet toimintatavat. Itseohjautuvuus on osa ihmisen peruspersoonaalisuutta, mutta siihen voidaan myös vaikuttaa ja sitä voi kehittää. Työntekijöitä pitää kannustaa riittävästi ja ymmärtää heitä yksilöinä omine ajatuksineen, tunteineen ja tarpeineen. Tämä auttaa työyhteisöä saamaan motivoituneita, sitoutuneita ja itseohjautuvia tiiminjäseniä. Motiivi on energian lähde, joka panee liikkeelle ihmisen kaiken käyttäytymisen. Motivoitunut toiminta on tavoitteellista. Se aktivoi tekemään ja suuntaa yksilön toimintaa päämääriä kohti. Kun tavoitteet ovat selvillä, on muutokseen helpompi sitoutua. Näiden lisäksi tarvitaan myös suunnitelmia, jotka mahdollistavat motivoitumaan lisää ja kulkemaan kohti päämäärää. (Punkanen 2009, 119-120.) Positiivisessa

työyhteisössä ihmisiä kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja luovuuteen. Positiivinen ihmiskäsitys tarkoittaa luottamista ihmisten kykyyn ottaa vastuuta ja hoitaa tehtäviään itsenäisesti. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 29.)

Ratkaisevassa roolissa organisaation muutostilanteissa selviytymiseen on kuitenkin henkilöiden henkilökohtaiset selviytymiskeinot, sillä tarjotun tuen rooli on loppujen lopuksi henkilöstölle vähäinen. Silti ei pidä olettaa, että tuki olisi merkityksetön. Sillä vaikka esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa ei saataisi uutta tietoa muutoksen sisällöstä, on tilaisuuksilla aina oma arvonsa. Työyhteisölle on tärkeätä nähdä muita ihmisiä sekä johtajia, kuulla asioita omin korvin ja nähdä ne omin silmin. Useissa yhteyksissä on todettu, että paras tukimuoto henkilöstölle liittyy tavalla tai toisella ihmisten kuuntelemiseen. (Ponteva 2010, 69.) Näin ollen henkilön omaa roolia ja asennetta muutoksen läpikäymisessä voidaan pitää varsin merkittävänä asiana muutoksen onnistumisen kannalta.

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, eikä muutoksia pääse enää piiloon. Muutos on aina hankala. Hallittu muutos antaa virtaa, energiaa ja motivaatiota. Liian iso muutos aiheuttaa taas epätietoa ja kipua. Monilla voi olla tunne, että kehittämistä tehdäänkin kehittämisen pakosta. Moni työntekijä voisi haluta pitääkin pientä taukoa jatkuvassa muutoksessa ja ottaa etäisyyttä asioihin. Pienen tauon jälkeen jaksaa taas muuttua. (Turunen 2014, 33.)

Tunne, että ”minä osaan kuunnella, mutta minua ei kuunnella” on yksi yleisin arkielämän vuorovaikutusta turhauttavista tekijöistä. Kuuntelemisen kehittäminen onkin kaikkien osallistumista, eikä mikään taho ole yksin syyllinen huonoon kuuntelemiseen. Viestinnän perille menoa voi haitata se, että kuulijalle on muodostunut jo ennakoasenne kuultavaa asiaa kohtaan. Näitä ovat mm. yliampuva passiivisuus ja vetäytyneisyys (”Hohhoijaa näitäkin juttuja..”). Samanlainen tilanne syntyy päättymättömästä skeptisyydestä ja kyynisyydestä asiaan, (”Taas näitä, tämäkin menee täysin metsään..”). Kolmas asenteellisen kuuntelemisen osa-alue takertuu perusteettoman epäilyn ympärille. Kaikissa asioissa nähdään jokin salajuoni, tai piilotettu tavoite. Viestistä haetaan väkisin jokin yksittäinen sana tai asia jolla ei mitään tekemistä itse asian kanssa (”Tarkoituksena on taas tehdä meidän asema hankalaksi..”). Kuuntelemisen asenneongelmista puhuttaessa ilmiöitä ei kuitenkaan helposti tunnusteta. Syy tähän on

ilmeinen, sillä jos ne myönnettäisiin tarkoittaisi se samalla omien asenteiden myöntämistä. (Puro 2010, 14, 36, 55-57.) Henkilökohtaiset selviytymiskeinot ovat siten suuressa roolissa muutostilanteissa. Työyhteisö pystyy kyllä tukea tarjoamaan muutostilanteissa, mutta työyhteisön ja työntekijöiden on itse osattava ottaa tarjottu apu vastaan.

Asenteellinen kuuleminen kuluttaa suunnattomasti organisaation henkistä pääomaa. Siinä missä henkilön pitäisi paneutua työtehtäviinsä liittyviin haasteisiin, hän uppoutuukin miettimään, mitä organisaatiossa juonitaan. Näin epäluulo ja epäluottamus helposti lisääntyvät työyhteisössä. On myös selvää, että työyhteisössä järjestettävä tiedotustilaisuus yhteisistä asioista ovat ajanhukkaan, jos henkilöstön asenteet pitävät huolen siitä, että tarjotulle tiedolle ei anneta arvoa. (Puro 2010, 60.)

Asenne työhön ei kuitenkaan ole yksityisasia, vaan kaikilla on vastuu oman työnsä tuloksista riippumatta siitä, mitä henkilö työkseen tekee. Omalla asenteella voi siten helpottaa, tai hankaloittaa, sekä omaa että muiden työtä. Työyhteisöön kuuluu aina muita henkilöitä ja siksi yksilösuorittajat usein ainoastaan hankaloittavat yhteistä toimintaa. Tyypillinen asenneongelma on myös, ”että kukaan muu kuin minä ei tee mitään ” tai ”johto ei tee mitään”. Kaikkien tulee kuitenkin itse ottaa vastuu omasta työstä ja tekemisestä. Kaikilla on vastuu työn tekemisestä, työyhteisön hyvinvoinnista ja toiminnan laadusta. (Punkanen 2009, 123.)

4.2.1 Yksilö

Muutokseen asennoituminen vaikuttaa paljon se, millaisia kokemuksia yksilöllä on edellisemmistä muutoksista. Aiemmat hyvät muutoskokemukset ovat avuksi myös uusissa muutoksissa. Tämä saattaa olla monia muutoksia ja yleensäkin elämää enemmän nähneiden vanhempien työntekijöiden vahvuus. Näin voi olla, että kokeneet työntekijät suhtautuvat muutoksiin muita työntekijöitä sopuisammin ja rakentavammin. Toisaalta toimintatapojen täysin vaihtuessa vaatii kokenut työntekijä todennäköisesti kokemattomia kollegoitaan enemmän aikaa myös vanhasta poisoppimiseen. Toisaalta aiemmat kokemukset voivat olla myös kompastuskivi. Heikosti johdetut ja toteutetut muutokset säilyvät ihmisten mielissä pitkään. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Uusilla rekrytoiduilla on vahvuutena se, että heillä ei kulu aikaa uuden muutoksen vastustamiseen, vaan he voivat keskittyä suoraan muutoksen toteuttamiseen. Heillä ei ole organisaation vanhaa taakkaa kannettavanaan, tosin heillä ei siten myöskään ole organisaation aiempaa kokemusta hyödynnettävänä muutostilanteissa. Lisäksi heillä saattaa olla oma henkilökohtainen muutoskyvyttömyys taakkana. (Arikoski & Sallinen 2007, 52.)

Ihminen, joka pystyy hyväksymään itsensä ja tunteensa myös paineen alla menestyy. Itsetunto on pohjimmiltaan hyvää itsetuntemusta, omien vahvuuksien, heikkouksien ja tunteiden kanssa sinut olemista. Joustava ja ympäristön muutoksiin mukautuva, eli oppimiskykyinen ihminen selviää muutoksista. Tämä vaatii, että tiedetään missä ja miten voi joustaa. Liian mukautuvan ihmisen ongelmaksi voi taas muodostua, ettei hänelle muodostu kunnollista ammatti-identiteettiä, jos henkilön pitää jatkuvasti mukautua muutoksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 117.)

4.2.2 Ryhmä

Muutoskykyisellä ryhmällä perusasiat ovat kunnossa. Se tietää oman perustehtävänsä ja tuntee oman osaamisensa ja toimintaympäristönsä. Näiden asioiden lisäksi ryhmällä on kyky omaksua uusia asioita. Muutoskykyisen ryhmän tunnusmerkkejä ovat, että ryhmän jäsenien osaaminen on laajaa ja syvällistä. Näin uuteen totuttautumiseen on helpompaa, sillä ihmisten osaaminen ja ammatti-identiteetti perustuvat laajalle osaamiselle. Myös pelko siitä, että henkilön suurella työllä hankittu osaaminen hylätään ja korvataan kokonaan uusilla asioilla ja tavoilla on pienempi. (Arikoski & Sallinen 2007, 15-16.)

Muutoskykyisen ryhmän toimintaa vahvistaa luottamus reiluuden toteutumisesta. Reiluuden kokemus on tärkeätä, jotta uusien asioiden oppiminen voi tapahtua. Muutostilanteissa luottamus reiluuteen edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Avoin tiedottaminen lisää ryhmän luottamusta muutokseen. Asioista päättäminen ja päätösten toteuttaminen oikeudenmukaisesti koettujen tapojen mukaan edistää reiluuden kokemusta. Kun niin aineellisten ja aineettomien palkkioiden jakautuminen on kaikkien

tiedossa, ja palkkiot ovat ymmärrettävässä suhteessa työpanokseen lisää se myös reiluden tunnetta ryhmän sisällä. (Arikoski & Sallinen 2007, 17-18.)

Taitava keskustelu lisää kykyä sopeutua muutokseen. Toiminnan korjaamisen kannalta on tärkeää, minkä tasoista keskustelua ryhmän sisällä käydään. Juupas-eipäs keskustelua, tai sen vastakohta kohtelias keskustelu, jossa vain myötäillään toisen mielipidettä eivät vie ryhmää eteenpäin. Ainoastaan taitava keskustelu, jossa perustellut mielipiteet vievät keskustelua eteenpäin luovat perustan tulosta tuottaville korjausliikkeille. Kohteliaassa keskustelussa on myös vaarana, että muutoksista tulee näennäisiä, sillä muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä ei ole käyty kunnolla läpi. (Arikoski & Sallinen 2007, 18-19.)

Ryhmä ei myöskään ole heti valmis, eikä työskentely ryhmässä ole heti tehokkaimmillaan. Yhteistyö kehittyy vähitellen tiettyjen vaiheiden kautta, ja jokaisen ryhmän kehitys on yksilöllinen. Jos muutokset ovat suuria ja nopeita, ne eivät tue työntekijän itseohjautuvuutta. Hyvässä muutoksessa yhdistetäänkin sekä organisaation, että työntekijän tavoitteet. Muutosten ennakointi ja hallinta on monissa organisaatioissa keskeinen tekijä työelämässä. Kun muutoksissa joudutaan luopumaan turvallisista toimintatavoista asettaa se haasteita muutokseen sitoutumisessa. Työntekijän tarvitseekin ymmärtää ja hyväksyä muutos, jotta hän voi siihen sitoutua. (Punkanen 2009, 117-118.)

4.3 Muutosvastarinta

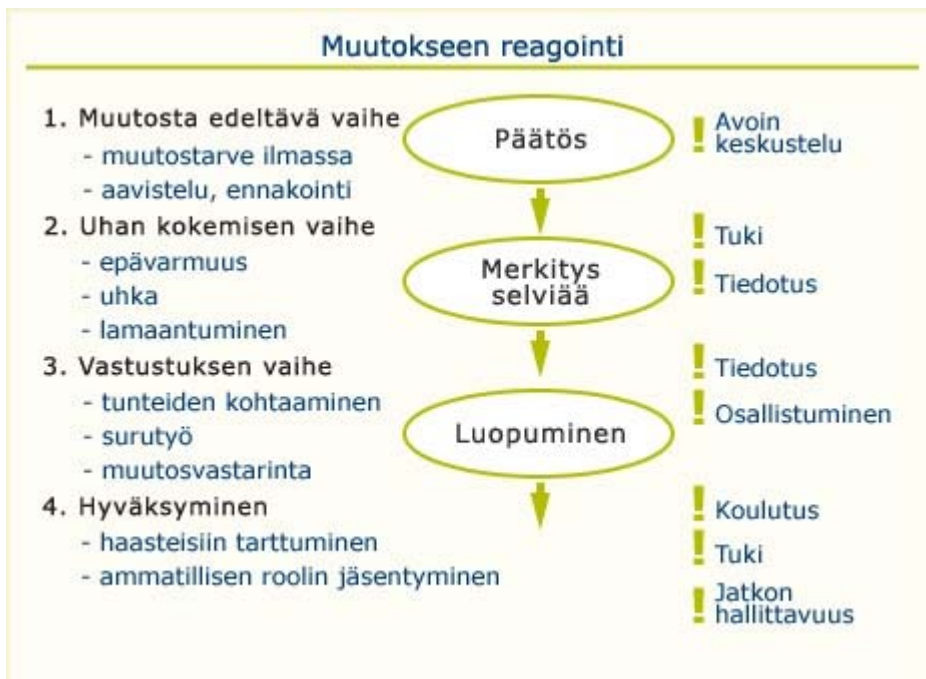
Muutosvastarinta on luonnollista, eikä sitä pitäisi pelätä. Monesti ihmiset eivät vastusta muutosta sinänsä, vaan tapaa jolla se toteutetaan. (Hyppänen 2007, 228). Muutosvastarinnan ilmenemismuodot ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta sekä pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuus mm. menneiden muisteleminen, epävarmuus suunnasta hämmästelynä ja kielteisyytenä. (Ponteva 2010, 24.) Pahimmassa tapauksessa voikin käydä, että muutosvastarintaiset pystyvät miinoittamaan koko muutoksen. Oikein hyödynnettynä muutosvastarinta saattaa taas toimia jopa muutoksen

vipuvartena, ja pahimmillaan siis hyvin taannuttavana itse muutosta kohtaan. (Hakala 2011.)

Muutosvastarinta, joka alkaa muutosaallossa pelko- vaiheessa, ja loppuu viha-suru vaiheen loppuun on tarpeellinen ja tärkeä vaihe muutosprosessissa. Tässä vaiheessa pelko kehittyy näkyväksi kritiikiksi. Vastarinta kertoo lisäksi siitä, että työntekijä ei vielä ole kypsä muutokseen, ja hän tarvitsee tukea muutoksesta selviytymiseen. Pitää muistaa, että muutosvastarinnasta johto saa myös tietoa, jota muutoksen läpiviemissä tulisi havainnoida. Tässä vaiheessa voidaan myös henkilöstöä pyytää vielä mukaan valmistamaan ja kehittämään muutosta. Muutosvastarinnassa on nimittäin paljon energiaa, joka kannattaa hyödyntää. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-69.)

Muutokseen liittyvä vastustus johtuu usein siitä, että henkilö ei hahmota suuntaa johon ollaan menossa. Jos tietoa ei ole tarpeeksi, eikä päämääriä tiedetä, helposti myös koetaan, että muutos ei ole tarpeellinen. Tunteiden näkökulmasta henkilökohtaisissa muutostilanteessa on kolme toisistaan erillistä vaihetta, joista ensimmäinen on entisen päättyminen, toisena tutkailuvaihe ja kolmantena uusi alku. Jokaisessa vaiheessa esiintyy kullekin vaiheelle ominaisia tunteita, ja niiden voimakkuus kertoo muutoksen tärkeydestä. Kukin kokee tunteet eriasteisina, eikä niitä pidä keskenään toisiinsa verrata. Ensimmäinen vaihe on ikään kuin shokki, jolloin muutos kielletään ja se nostattaa hämmennystä. Toisessa vaiheessa koetaan menetyksen kipua ja asiaa tutkaillaan. Tässä vaiheessa voidaan kokea vihaa, turhautumista ja pettymystä. Tätä voidaan kutsua suruvaiheeksi, ja kun se on koettu masennus hellittää ja muutosta lähdetään hyväksymään. Muutoksessa nähdään myös jo toivoa, ja asia aletaan hyväksyä. Oivalletaan asiayhteyksiä ja koetaan helpotusta ja luottamusta tulevaan. (Salmimies 2008, 142-143.)

Alla oleva kuva (kuvio 2.) havainnollistaa muutosprosessin etenemisen tunteiden näkökulmasta, sekä kulloisessakin vaiheessa tarvittavat tukitoimet muutosprosessin eteen viemiseksi.



Kuvio 2. Muutokseen reagointi ja tukitoimet (Työterveyslaitoksen www-sivut 2014).

5 MUUTOSJOHTAMINEN JA MUUTOSVIESTINTÄ

Työyhteisö voi systemaattisesti tukea työntekijöitä muutoksessa. Tukitoimet voidaan jakaa tiedolliseen, osallistavaan, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Tukena voivat olla työtoverit, sekä työyhteisön sisäiset ja ulkopuoliset auttajat. Tiedollisen tuen kuten muutokseen valmentavan koulutuksen, tai ajan tasainen informaation tarkoituksena on helpottaa tiedollista ymmärrystä ja ennakoitua ja tiedottaa tosiasiat. Osallistava tuki pitää sisällään yhteiset pohdinnat ja oman työn suunnittelun. Tämän tarkoituksena on lisätä hallinnan tunnetta, ja henkilöstön mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja ennalta ehkäistä työkriisin etenemistä. Taloudellinen tuki, kuten varhaiseläkeratkaisuja tukevat lausunnot tai kannustavat työtodistukset auttavat osaltaan henkilöä ylimenovaiheen toimeentulon turvaamisesta. Psyykkis-emotionaalisella tuella kuten, ryhmä- ja yksilökeskusteluilla yritetään luoda turvallisuuden tunnetta ja ylläpitää työntekijöiden jaksamista. (Ponteva 2010, 78-69.)

Menestyvät organisaatiot ovat tehokkaita. Suomessa on 1990-luvulta lähtien pyritty kehittämään työelämän laatua Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman avulla. Ohjelman tekemän tutkimuksen mukaan hyvällä työpaikalla on seuraavia ominaisuuksia:

- Organisaatiossa vallitsee oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo
- Palkka- ja palkitsemispolitiikka ovat oikeudenmukaista
- Työllä on tarkoitus
- Ihmisillä on tavoitteet tiedossa
- Organisaatiossa kaikilla on mahdollisuus osallistua sekä vaikuttaa työpaikan kehittämiseen ja tavoitteisiin
- Ilmapiiri on luottamuksellinen ja avoin
- Tietoa on kaikilla riittävästi saatavilla
- Kaikilla on mahdollisuus hyviin työolosuhteisiin ja tarpeellisiin työvälineisiin
- Työ- ja yksityiselämä on mahdollista kytkeä toisiinsa (Lämsä & Hautala 2004, 17).

5.1 Organisaation perustehtävä

Yrityksen päätehtävä on aina tuottaa taloudellista voittoa. Lisäksi johtamisen ehkä tärkein väline on perustehtävän selkeä ja yksiselitteinen määrittely. Perustehtävä kuvaa työyhteisölle koko organisaation olemassaolon tarkoituksen. Perustehtävän tulisi ilmaista; mitä organisaation on tarkoitus tuottaa, ketä/keitä varten se on olemassa ja mitä tarpeita se ratkaisee. Yrityksen olemassaolon koko tarkoitus voi muutostilanteissa hämärtyä helposti, ja se alkaa korvautua moninaisilla henkilöstöstä ja työpaikan ulkopuolelta tunkeutuvilla intresseillä ja tarpeilla, mikäli perustehtävälähtöisyyttä ei ole kunnolla sisäistetty. Siksi esimiesten ja johdon ensimmäinen tehtävä on kirkastaa ja selkiyttää itselleen ja muille organisaation perustehtävä ja se, mihin suuntaan työtoimintaa pitää kehittää ja painottaa. Toiminta jota organisaatiossa suoritetaan, tulee aina välittömästi tai välillisesti liittyä perustehtävään ja sen toteuttamiseen. Perustehtävän ympärille rakentuu koko ohjausjärjestelmä. Perustehtävä ohjaa myös yksilöllisten voimavarojen käyttöä. Tämän takia on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee työyhteisössä yhteinen ja yksiselitteinen kuva. Usein kuitenkin on, että itse perustehtävä tuntuu olevan organisaatiossa täysin kateissa. Hektinen työtahti ja jatkuvat muutokset aiheuttavat kaaosmaisen tilan, jossa on vaikea löytää toiminnan mielekkyyttä ja sisältöä. Tämän seurauksena henkilö kokee asioiden hallinnan menettämisen tunnetta, joka aiheuttaa useammalle ahdistusta ja uupumusta. Muutokset eivät tunnu kiinnittyvän ja

toiminta vaikuttaa liian impulsiiviselta ja sattumanvaraiselta. Jos muutoksen vaikuttimena ei ole perustehtävän parempi toteuttaminen, toiminta on lyhytjänteistä ja tempoilevaa. Tämän takia perustehtävä on pidettävä tietoisesti toiminnan ja johtamisen kohteena. (Järvinen 2005, 124-132; Lanning, Roiha & ym. 1999, 65-66.)

Perustehtävän selkeyttäminen ja kirkastaminen onkin tärkeää työyhteisössä. Tämä lisää myös työntekijöiden sitoutuneisuutta ryhmään. Työyhteisöissä luottamuksen rakentamisella on suuri merkitys siihen miten ihmiset sitoutuvat työskentelyyn ja miten he uskaltavat ilmaista itseään. Perustehtävässä on yksinkertaisesti kyse siitä, että tiedetään mitä varten työyhteisö on olemassa ja miten henkilö on osa sitä. Yhteiskunta ympärillämme muuttuu koko ajan ja kaikissa organisaatioissa tulee olemaan muutoksia. Organisaation olemassaolo ja menestys liittyvät siihen miten se hoitaa perustehtävänsä. Tämä edellyttää, että työyhteisössä pohditaan työn sisältöä ja perustehtävää, samalla otetaan huomioon työn realiteetit, ympäröivä todellisuus ja suhde ulkopuolisiin ryhmiin. (Punkanen 2009, 48-50.)

Muutostilanteissa on erityisen tärkeää löytää oikeat asiat ja keskittyä niiden tekemiseen. Yksilön turvallisuushakuisuus voi saada hänet käyttämään ison osan työajasta turvallisten ja tuttuun työtöhtävien parissa. Muutosta yritetään lykätä tuonemmaksi, mistä seuraa kiire ja paniikki kun hommaan ryhdytään vasta sitten kun on pakko. Olikin tärkeää pohtia, ovatko tehtävät uuden muutoksen kannalta oleellisia asioita. (Arikoski & Sallinen 2007, 18-19.) Toisaalta tänä päivänä ei myöskään aina riitä se, että hallitsee perustehtävänsä sillä varsinkin tietotyötä tekevän työntekoa rasittaa työn sirpaleisuus. Perustehtävän lisäksi on osattava ja ehdittävä tehdä kuitenkin muutakin. (Kujala 2014.)

5.2 Muutosjohtaminen

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutokseen ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely on kriittinen asia muutoksen onnistumisessa. Kaikki muutoksen vaiheet kannattaakin suunnitella huolella. Näin saadaan henkilöstö innostumaan ja tukemaan uusia toimintatapoja. Suunnittelu vähentää myös muutosvastarintaa. (Hyppänen 2007, 226.)

Johtamiseen kulloinkin valittavat keinot riippuvat vallitsevista liiketaloudellisista ja – toiminnallisista olosuhteista, taloudellisista resursseista, markkinatilanteesta, organisaation kehitysvaiheesta, uhista ja ennen kaikkea niiden ihmisten persoonallisuuksista, joiden avulla tulos ja muutos on tehtävä. Nykyään perustehtäväkin voi organisaatiossa muuttua toistuvasti ja organisaation on kyettävä ansaitsemaan olemassaolonsa aina uudestaan ja uudestaan. Tämä vaikuttaa myös siihen, että johtamisessa ei enää selviä perinteisin johtamismenetelmin, vaan tarvitaan uudenlaisia vuorovaikutus ja yhteistyömalleja. (Salmimies 2008, 170-171).

Hyvä johtaminen perustuu organisaation visioiden ja strategioiden lisäksi siihen, että työntekijät saavat aidosti osallistua niiden toteuttamiseen. Jotta tämä toteutuisi on ihmiset otettava huomioon kokonaisuutena johon myös tunteet kuuluvat. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.)

Esimiehen pitääkin tänä päivänä osata paljon muutakin kun vain johtaa ja jakaa töitä. Työntekijät pitää tänä päivänä osata kohdata persoonina eikä enää massana. Vanha pomo asetelma ei enää toimi. Esimiestyön yksi perusedellytys onkin, että esimies osaa tunnistaa eri persoonat ja muutostilanteissa johtaa eri persoonia heidän tarvitsevilla tavalla. Empivää työntekijää pitää osata kannusta ja tukea. Johtaminen on vuoropuhelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä toisten kanssa. Esimiehen pitää osata toistuvasti kuvata johdettaville, minkälainen on organisaation nykytila, mitä ihmisiltä odotetaan tänään ja lähitulevaisuudessa, mihin ollaan menossa ja miltä tavoitetila väli- ja päätaivoitteineen näyttää. Kun esimies pystyy kuvaamaan, mihin laajempaan kokonaisuuteen muutokset kytkeytyvät, se auttaa yksittäistä ihmistä hyväksymään omaan työhönsä liittyvät muutokset. (Salmimies 2008, 192; Hyppänen 2007, 231.) Tämä korostuu etenkin muutostilanteissa. Kun ihmiset tietävät mitä on tulossa, he osaavat asennoitua tilanteisiin paremmin, ja myös luottamus tulevaisuuteen säilyy. Myös huhupuheille ei ole niin paljon tilaa kun faktat tiedetään. Tämä säästää energiaa myös itse työnteolle.

Muutostilanteissa tulevat esiin hyvän johtamiset ammattilaiset. Monet keinoista ovat johtamisen perusasioita, mutta joiden toimimattomuus korostuu muutostilanteissa. Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja osallistaminen muutokseen ovat tärkeitä

muutoksen onnistumisessa. Tiedottamisen tärkeyttä ei myöskään voi muutostilanteissa liikaa korostaa; mieluummin tiedotetaan, että mitään tiedotettavaa ei ole kun jätetään kokonaan tiedottamatta. (Arikoski & Sallinen 2007, 91.)

Muutosjohtaminen on asioiden ohjaamista ihmisten kautta ja heidän avullaan. Työntekijöiden työpanos on organisaatiomuutoksen läpiviennissä tärkein voimavara. Heidän motivoitumisensa toimimaan uudistuvan organisaation hyväksi on onnistumisen edellytys. Muutosjohtamisen tukena muutosviestintä on avainasemassa. Muutosjohtamisessa korostuu juuri viestinnän suuri merkitys. Ihmiset pitää ottaa mukaan muutokseen, yhteisvoimin asioita saadaan tehtyä. Tässä korostuu avoimen vuorovaikutuksen merkitys ja sen rakentaminen. Tämä edellyttää monipuolisia informaatiokanavia ja keskustelufoorumeja. Esimiesten ja varsinkin ylimmän johdon ei pidä eristäytyä omasta väestä. Päälliköiden keskinäinen kanssakäyminen on toki tärkeätä, mutta myös muun henkilöstön kanssa keskustelu on vähintään yhtä tärkeää. Pitää kuitenkin muistaa, että vaikka organisaatiossa olisi riittävästi keskustelufoorumeja se ei vielä takaa, että vuorovaikutus olisi avointa ja rakentavaa. (Järvinen 2005, 124-132).

Usein sekä yksilöt että ryhmät pyrkivät suojautumaan ja käyttäytyvät vuorovaikutustilanteissa hyvin puolustautuvasti, sillä he kuvittelevat olevansa oikeassa ja pitävät tiukasti kiinni omista näkemyksistä. Tämä korostuu erityisesti ongelma- ja ristiriitatilanteissa, mikä onkin ymmärrettävää. Näiden haittapuolena on, että ne tukahduttavat ongelmien ja ideoiden esilletuomista, estävät mielipiteiden ja ajatusten sekä vallitsevien toimintamallien pätevyuden testaamisen ja parempien kehittelyn. Esimiehen tehtävänä onkin rikkoa tämä puolustuksellinen vuorovaikutusmalli, ja haastaa ihmiset osallistumaan keskusteluun pohtimalla ja tutkivalla mielellä. Esimiehen pitää kysellä aktiivisesti henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia, ja olla aidosti kiinnostunut niistä. Esimiehen kannattaa myös välttää vähättelyä, sekä tyrmäävien ja nolaavien kommenttien esittämistä. Esimies ei saa myöskään sortua yksinpuheluun, vaan hänen tulisi selittelyn ja erilaisen puolustautumisen sijaan kuunnella ja kannustaa ihmisiä vuoropuheluun kanssaan. Vuoropuhelua pitää vielä myös osata kehittää ja arvioida, jotta se johtaisi eteenpäin. Olennaista arvioinnissa on, että vuoropuhelu johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin, joita jatkossa kehitetään vielä eteenpäin ja niiden tuloksellisuutta arvioidaan aktiivisesti. (Järvinen 2005, 124-132).

Hyvään muutosjohtajuuden kuuluu, että esimies tietää muutoksen prosessit ja strategiat. Hän tietää niiden haasteet ja edellytykset. Hän huolehtii sekä omasta että muiden jaksamisesta, antaa palautetta ja kannustaa henkilöstöä eteenpäin. Tämä edistää työhyvinvointia, mikä on tärkeätä muutoksen onnistumisessa. Hän huolehtii johtamisen välineistä, kuten kehityskeskusteluista. Hän osaa ennakoida ja arvioida toimintaa. Hän kehittää omia toimintatapoja, sillä hän haluaa kehittyä juuri johtajana. Hän osaa ottaa vastaan palautetta ja miettii omia roolejaan. Hänellä itsellään on hyvät esimiestaidot. Hän osaa hallita omaa työtään ja hänellä on halu edistää alaistaitoja, kuten henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämistä, sekä osallistuttaa aktiivisesti henkilöstön mukaan kehittämään toimintaa. Hän myös tietää, että nykyisiä työorganisaatioita ei yleensä johdeta hierarkkisesti, vaan verkostomaisesti. (Luomala 2008, 26)

Muutostilanteissa ongelmia voi aiheuttaa myös epäselvyys siitä, kenen vastuulla muutosten toteuttaminen loppupeleissä on sekä se, että strategian toteutus ja palkitseminen eivät ole yhteydessä toisiinsa. Pitää myös muistaa, että palkitseminen on paljon muutakin kun rahaa, esimerkiksi läsnäoloa ja kannustamista. Kiitosta ja kehuja kannattaa jakaa aina, kun siihen on syy. (Erola 2014, 47; Ponteva 2010, 74.)

5.3 Muutosviestintä

Toimiva viestintä luo yhteisöllisyyttä joka vaikuttaa työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Toimiva viestintä osallistaa myös ihmisiä vaikuttamaan päätöksentekoon. Tulevaisuudessa toimintaympäristöt moninaistuvat, ennakoimattomuus lisääntyy ja yhteisöt verkostoituvat. Tekninen, mobiili ja kaikkialle läpitukenava viestintä muuttaa ihmisen käyttäytymistä. Näin tieto lisääntyy ja monimutkaistuu. Uusien lähtökohtien myötä tiedon jakaminen ja ihmisten osallistaminen korostuvat. Jokainen yksilö on yhteisönsä viestijä ja maineen lähettäjä. Viestintä kuuluu kaikkien työhön. Vastuullisen dialogin merkitys kasvaa. (ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry www-sivut 2014)

Ihanne tapa tiedottaa muutoksesta on sellainen, joka saattaa johdon ja henkilöstön tunnereaktiot mahdollisimman lähelle toisiaan. Tämä onnistuu runsaalla tiedonvälityksellä. Runsa tiedottaminen luo avoimen vuorovaikutuksen työyhteisössä, ja mahdol-

listaa henkilöstön ottamisen mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. Avoimen ilmapiirin aikaansaaminen on vaativin, mutta myös tehokkain tapa taata muutoksen tuloksellisuus. (Arikoski & Sallinen 2007, 92-93.)

Muutostilanteissa rakentava kritiikki on yksi muutosta eteenpäin vievä voima. Se kyseenalaistaa oikealla tavalla, sekä helpottaa ottamaan eri asiat huomioon, josta myös johdolle on hyötyä. Johto saa tätä kautta tietoa ammatillisista asioista sekä asianosaisten mielipiteen muutoksesta, tietoa jota se ei välttämättä muuten osaisi ottaa huomioon. Vuorovaikutuksen syntymiseen auttaa eniten avoimuus joka hyväksyy myös kritiikin arvokkaana palautteena.

Mitä enemmän organisaatiossa on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Työympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kaikkiin meihin ihmisiin sekä kykyymme samaistua uuteen ja uudistuneeseen organisaatioon. Avoin vuorovaikutus ja luottamus auttavat oman roolin löytämisessä. (Ponteva 2010, 13,30).

Viestintä koetaan usein ongelmaksi kaikissa työyhteisöissä. Kaikilla on ollut tilanteita jolloin tuntuu, että ei saa viestiään perille ja tule kuulluksi. Useammin kuulee myös kerrottavan, ettei henkilö ole kuullut koko asiasta lainkaan, vaikka siitä olisi tiedotettu ja puhuttukin useasti. Kyse on kuitenkin useammin asenteesta: onko henkilö ollut kiinnostunut, mitä ympärillä tapahtuu, etsiikö hän itseohjautuvasti tietoa ja onko hän oikealla tavalla utelias asioista. Myönteisellä uteliaisuudella ja asioihin positiivisesti suhtautumalla selviää monesta asiasta. Asenne, joka on usein oman toiminnan taustalla sisältää sekä tunnepohjaisen suhtautumisen tiettyyn asiaan, sekä jonkin verran tietoa asiasta. (Punkanen 2009, 123-124.)

5.4 Viestinnän esteet

Yksi organisaation viestinnän perille menosta voi myös johtua keskijohdon tietojen suodattamisesta. Keskijohdolla on ominaista vahvistaa omaa asemaa mikä helposti johtaa tietojen suodattamiseen molempiin suuntiin. Vaikka ylimmällä johdolla olisi

näkemyks ja tahto hoitaa asiat mallikkaasti, harva johto pystyy kuitenkaan viemään suunnitelmia viimeiselle esimiehelle asti. (Kontkanen & Makkonen 2008, 122.)

Teollisuusyrityksissä odotetaan enemmän johdon tekevien päätökset ja kertovan ja perustelevan linjauksen. Näissäkin yrityksissä on silti tärkeitä, että johto on kuulolla ja näkyy henkilöstölle. Asiantuntijaorganisaatioissa on yleisempää, että organisaation työntekijät haluavat suoraan ja etukäteen vaikuttaa johdon linjauksiin ja päätöksiin. Näissä yrityksissä pitäisi erityisesti painottaa kaksisuuntaista kommunikaatiota ja verkostoitumista. Myös organisaatiossa vallitsevalla kulttuurilla on vaikutusta tiedon kulkeutumisessa, sillä avoimen ja keskusteleavan toimintatavan tuominen organisaatioon saattaa kaatua vakiintuneisiin valtarakenteisiin. Organisaatiossa olevia perusolettamuksia voi olla hankala muuttaa. Johtaja voi esimerkiksi esittää skenaarioita saadakseen keskustelua ja mielipiteitä aikaiseksi. Tämä voidaan organisaatiossa kuitenkin tulkita niin, että johtaja on jo tätä mieltä asiasta. Näissä organisaatioissa muutos on työläämpää, sillä se vaatii ensin kulttuurista muutosta jotta avoin ja keskusteleva ilmapääri saadaan luotua. Kun tähän päästään on henkilöstön sitouttaminen muutokseen helpompaa, sillä suunnittelutyö on tällöin tehty yhdessä. (Kontkanen & Makkonen 2008, 122-126.)

Yksi tämän päivän ongelmista viestinnän perille saamiseksi on, että käytössämme on rajaton määrä tietoa. Olennaista ei ole, että työntekijä löytää tiedon vaan se, että hän osaa suodattaa oleellisen häntä koskevan tiedon koko tietomäärän joukosta. (Kujala 2014.) Tietojen suodattaminen korostuu myös muutostilanteissa. Kun tietoa osataan muutostilanteissa suodattaa, löydetään muutostilanteessa myös tavoite johon käytössä olevilla resursseilla pystytään vastaamaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 20.)

Toisinaan esimiehillä ei ole lupaa kertoa muutoksesta eikä sen kulusta, eikä siitä mitä hänelle itselle on asioista kerrottu. Esimiehen on kuitenkin pysyttävä totuudessa. Esimies voi kuitenkin aina kertoa, että ”tässä vaiheessa asioista ei voi vielä puhua enempää, asia on kesken ja kerron lisää kun tilanne selviää”. Tiedon panttaamiselle voi olla myös muita syitä, esimerkiksi pörssiyrityksiä koskeva salassapitovelvollisuus, tai tiedon panttaamisella koetaan valmistaa ja valmentaa esimiesporras kunnolla muutokseen (Arikoski & Sallinen 2007, 91, 93.) Esimiehen tehtävänä on myös suojella alaista.

Kaikkea ei voi kertoa, esimerkiksi keskeneräiset asiat voivat herättää turhaa epävarmuutta työntekijöissä. (Isoaho 2007, 179.)

Tämä asettaa viestinnälle aivan uusia haasteita sillä yhteisössä tapahtuvan viestinnän pitää perustua totuuteen, vain näin ollen toimintaa voidaan pitää avoimena. Vaikka esteitä viestimiseen olisi, pitää viestintää harjoittaa kaikissa tapauksissa paljon, jotta avoimuus työyhteisössä säilyisi. Työyhteisössä kannattaakin kertoa kaikki ne asiat, jotka siinä vaiheessa voidaan kertoa. Kun ilmapiiri työyhteisössä on avoin ja luottavainen, on työyhteisön helpompi myös hyväksyä tieto siitä, että jonkin asian tiedottaminen viivästyy, kun tieto viivästymiseen on yhteisössä tiedossa.

6 FAKTIAN ILMAPIIRIKARTOITUS

6.1 Ilmapiirikartoituksen tausta

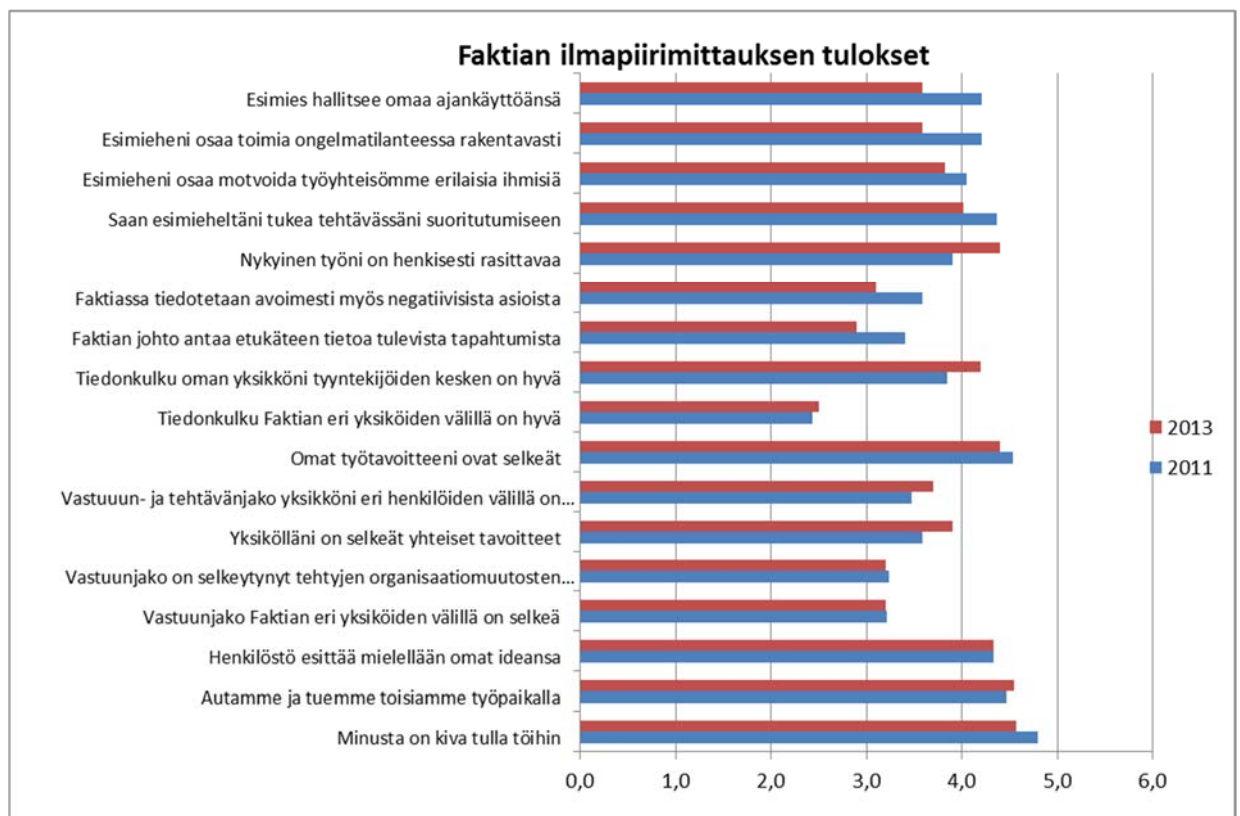
Faktia on ammatillisen aikuiskoulutuskeskus, joka kouluttaa osaajia liike-elämän, palvelualojen ja teollisuuden tarpeisiin. Merkittävimpiä palveluja ovat tutkinto- ja täydennyskoulutukset, henkilösertifikaatit sekä yrityksille ja julkisyhteisöille räätälöidyt henkilöstövalmennukset. Faktian historia alkaa 1970-luvulta, jolloin Faktian edeltäjä Forssan ammatillinen kurssikeskus (myöhemmin aikuiskoulutuskeskus) perustettiin. Vuonna 2010 Aikuiskoulutuskeskus yhtiöitettiin ja perustettiin kaksi yhtiötä Faktia Koulutus Oy ja Faktia Valmennus Oy. (Faktian www-sivut 2014.)

Faktiassa toteutettiin ilmapiirikartoitus marras-joulukuussa 2013. Tulokset käytiin yhteisesti läpi koko talon kattavassa tiedotustilaisuudessa helmikuussa 2014. Ilmapiirikartoituksen tavoitteena on toiminnan edelleen kehittäminen ja yhteisen työyhteisön parantaminen. Faktiassakin on koettu viime vuosina useita muutoksia. Yhtiömuotoa on muutettu ja toimintatapoja muokattu. Myös henkilöstö on matkan varrella vaihtunut. Talosta on lähtenyt osaamista, mutta myös uusia ammattilaisia on palkattu tilalle. Kyselyn tuotti ulkopuolinen taho. Samansuuntainen kysely on teetetty Faktiassa aina muutaman vuoden välein, edellisen kerran vuonna 2011. Kysely on suunnattu päätoimiselle henkilöstölle ja yksittäiset vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti, myöskään

Faktian henkilöstö ei osallistunut vastausten käsittelyyn. Tarvittaessa sai myös jättää yhteystiedot, jos halusi keskustella henkiseen tai fyysiseen hyvinvointiin liittyvistä asioista erikoislääkärin kanssa.

Kyselyyn vastasi 51 henkilöä, joista naisia 32, ja miehiä 19. Iän lisäksi taustamuuttujina kyselyssä olivat sukupuoli, työsuhteen kesto sekä asema. Työsuhteen kesto oli 28 henkilöllä alle 10 vuotta, ja loppuilla 23 yli kymmenen vuotta. 11 henkilöä oli alle 40 -vuotiaita. 40-50 -vuotiaita oli 22 ja loput 18 olivat iältään yli 50 -vuotiaita. Vastausasteikko oli ykkösestä kuuteen.

Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 66, ja kysymykset oli jaettu kahdeksaan eri osa-alueeseen. Itse muutostilanteita, yksilön omaa roolia ja työyhteisössä tapahtuvaa viestintää käsiteltiin muutamissa kysymyksissä. Alla olevassa kaaviossa (kaavio 1.) on muutamia poimintoja kysymyksistä, jotka voidaan liittää muutokseen, johtamiseen ja viestintään.



Kaavio 1. Faktian ilmapiirikartoituksen kysymyksiä (Faktian ilmapiirikartoitus 2013)

6.2 Saadut tulokset

Vuoden 2011 vastauksiin verraten vuonna 2013 työyhteisössä on enemmän tyytymättömyyttä esimiestyöhön sekä viestintään. Myös työn henkinen rasittavuus on lisääntynyt. Töihin on kuitenkin edelleen mukava tulla, työyhteisössä autetaan toisia, sekä yksikön että yksilön omia työtehtäviä pidetään selkeänä. Henkilöstö myös osallistuu mielellään talon yhteisten asioiden kehittämiseen.

Saaduissa vastauksissa on lisäksi suurta hajontaa eri taustamuuttujien joukossa. Vastauksista käy ilmi, että pitkään talossa olleet henkilöt kokevat tiedonkulun paremmaksi kuin lyhyemmän aikaa talossa olleet. Osa syynä tähän voi olla verkostojen parantuminen palvelusvuosien lisääntyessä. Myös organisaatiokulttuuri on pitkään talossa toimineille tullut tutuksi, jolloin pienistä muutoksista ei välttämättä vielä hätkähdetä. Tiedonkulkua oman yksikön sisällä (ka 4,2) kaikissa ikäluokissa pidetään parempana kuin eri yksiköiden välillä (ka 2,5). Palvelusvuosien merkitys eri yksiköiden välisessä tiedonkulussa on myös suurta, sillä alle 10 vuotta palveluksessa olleilla vastauksen keskiarvo on vain 2,1 ($P=0,01677$). Henkilöstö pitää kuitenkin itse itseään aktiivisena tiedottajana kaikissa ikäluokissa (ka 4,3). Johdon välittämä viestintä tulevista tapahtumista saa keskiarvoksi 2,9, ja avoin tiedottaminen negatiivista asioissa saa keskiarvon 3,1.

Vastuunjako on selkiytynyt tehtyjen organisaatiomuutosten jälkeen saa keskiarvon 3,3, kun se vuonna 2011 on ollut 3,2. Tässä ei siis merkittävää muutosta ole. Yksikön yhteisen tavoitteen selkeys on keskiarvoltaan 3,9, kun se vuonna 2011 on ollut 3,6. Yksikön omissa tavoitteissa on siten menty parempaan suuntaan. Vastuujakojen selkiytymistä tehtyjen organisaatiomuutosten jälkeen pidetään parempana niiden henkilöiden keskuudessa, jotka toimivat esimiesasemassa verrattuna muihin ($P= 0,00024$). Esimiesasemassa olevat pitävät myös tiedonkulkua, tavoitteita ja viestintää parempana muuhun henkilöstöön nähden. Tämä selittyy sillä, että esimiesasemassa olevat henkilöt ovat myös itse päättämässä asioista, sekä vastaavat myös omalta osaltaan tiedonkulusta.

Pitkään talossa palvelleet pitävät myös oman yksikön tavoitteita selkeämpänä kuin lyhyemmän aikaa talossa olleet ($P= 0,01677$). Yleisesti ottaen ikä ja työuran pituus selkeyttävätkin yhtiön tavoitteita. Nykyisessä työssä haluaisikin pysyä työuran loppuun asti yli 50 -vuotiaissa useampi. Keskiarvon heillä on 4,1, kun alle 40 -vuotiaissa keskiarvo on 2,6 ($P= 0,00629$).

6.3 Tulosten analysointi

Talon yhteistä tiedotusta olisi hyvä parantaa, jotta tieto kulkisi paremmin myös eri yksiköiden välillä. Tätä on ilmapiirikartoitustulosten jälkeen lisättykin. Myös uusien työntekijöiden perehdytykseen ja opastukseen kannattaa panostaa enemmän. Vähemmän aikaa talossa palvelleiden tyytymättömyys näkyi lähes kaikissa vastauksissa pidempään palvelleiden vastauksiin verrattuna. Kaikki vastaajat pitivät itseään aktiivisena tiedottaja. Herää kysymys, onko välttämättä niin, kun tiedotusta yleisesti pidettiin vain kohtalaisesti onnistuneena. Tässä korostuu mielestäni juuri teoriassa mainittu vuorovaikutuksen ja kaksisuuntaisen viestinnän merkitys tiedottamisen onnistumisessa. Työyhteisön kannattaakin vahvemmin panostaa juuri vuorovaikutuksen lisäämiseen ja siihen, että henkilöstö tiedostaa, että tiedotusvastuu on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Tulevaisuudessa työn teoria osiossakin mainittu vastuullisen dialogin merkitys tulee kasvamaan.

Työyhteisössä on myös paljon voimaa takana. Omaa työtä pidetään haastavana ja motivoivana (ka 4,6), työtavoitteet ovat selkeät (ka 4,4), työpaikalla autetaan ja kannustetaan toisia (ka 4,6) ja töihin on kiva tulla (ka 4,6). Luvuista näkee, että omaa työtä arvostetaan, työpaikalla tehdään yhteistyötä sekä kannustetaan toisia. Tiedon kulkeminen eri yksilöiden välillä koetaan haasteelliseksi, mutta omassa yksikössä tieto kuitenkin kulki hyvin. Faktiassa toimiikin mielestäni hyvin muutoskykyisiä ryhmiä joissa osaaminen on laaja-alaista ja ryhmien jäsenten osaaminen syvällistä. Tämä on teoriinkin mukaan tärkeässä roolissa muutosprosessin onnistumisessa. Uskon myös, että eri yksiköiden välistä vuorovaikutusta hidastaa edelleen vanhojen organisaatorakenteiden sekä vanhojen toimintatapojen jäänteet, joista poisoppiminen on hyvin aikaa

vievää. Näistä poisoppiminen vaatiikin ensin teoriassakin mainittua kulttuurista muutosta jotta se onnistuu. Tässä on kyllä vuosien myötä edetty, mutta kuten on todettukin, tämä työ on hidasta.

Avoimuuden lisäämiseen kannattaa panostaa. Johdon välittämä viestintä tulevista tapahtumista saa keskiarvoksi 2,9, mitä voidaan pitää matalana samoin kun negatiivisista asioista kertomisen keskiarvo on 3,1. Teoriassakin mainittu viestinnän haasteellisuus pitää siis paikkansa. Luvuissa korostuu mielestäni myös se, mitä teoriassakin kerrotaan, eli asioista pitää kertoa totuus, ja myös siitä tiedottaa jollei tiedotettavaa kyseisellä hetkellä ole. Myös vaikeista asioista pitää puhua asioiden oikeilla nimillä. Etenkin isoissa muutostilanteissa kuten yt-menettelyissä viestintä työyhteisössä on haastavaa. Miten pysytään totuudessa ja samalla ollaan kannustavia sekä luodaan työyhteisöön luottamusta tulevaan? Pitää myös muistaa, että olemassa voi olla teoriassakin mainittuja asioita keskeneräisistä asioista, joita ei haluta heti kertoa, jotta vältetään turhan epävarmuuden lisääntymiseltä työyhteisössä.

Esimiestyön vaativuus näkyy myös vastauksista, sillä lähijohtamisen keskiarvot ovat madaltuneet edelliseen kertaan verrattuna. Teoriaan pohjaten esimiehen pitää pystyä muutostilanteissa kohtaamaan työyhteisön tarpeet, jotka voivat olla hyvin moninaisia. Ajanhallinta korostuu entisestään, kun työntekijät pitää kohdata yksilöinä omina tarpeineen. Onko esimiehille varattu riittävästi aikaa johtamiseen? Esimies hallitsee oman ajankäyttönsä saa keskiarvoksi 3,6, kun se edellisellä kerralla oli 4,2. Tämä kuvastaa mielestäni sitä, että itse esimiestyöhön kannattaisi panostaa enemmän. Esimiestyö kun lähtökohtaisesti lähtee siitä, että ensin pitää osata johtaa itseään ennen kuin voi johtaa muita. Vastauksissa on myös mielestäni nähtävissä osittain teoriaosiossa mainittua väliportaan tietojen suodattamista. Tieto tavoittaa parhaiten juuri esimiesasemassa olevat, mutta ei välttämättä enää heidän alaisiaan. Tässä mielestäni korostuu myös ylemmän johdon tiedotusvastuu koko taloa koskevilla asioilla.

Aikuiskoulutusmaailma on kokenut viime vuosina isoja muutoksia. Muutoksia on tullut useammalta eri saralta. Ilmapiiirkartoituksen vastauksia voidaan siten pitää kohtalaisen hyvinä, sillä suuria eroavaisuuksia ei vuoden 2011 vastauksiin kuitenkaan ole

syntynyt. Tiedottamisen oikea aikaisuuden tiedostaminen ja avoimemman toimintaympäristön luominen eivät käy hetkessä. Niihin kannattaakin panostaa vielä nykyistä enemmän.

Ilmapiiirkartoituksen tuloksia voidaan pitää myös luotettavina. Kartoituksen toteutti luottamuksellisesti ulkopuolinen taho ja Faktia ei ollut mukana tuloksen käsittelyssä. Kyselyn vastausprosentti oli korkea. Ilmapiiirkartoitukseen tarkemmin perehtymällä saadaan varmasti vielä paljon muutakin tietoa Faktian käyttöön.

7 TEEMAHAASTATTELUT

7.1 Toteutus ja otanta

Teemahaastattelut toteutettiin Faktiassa kesällä 2014. Tällöin oli tiedossa, että Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä on ostanut Faktian osakkeet ja virallisesti fuusioituminen tapahtuu vuodenvaihteessa 2015. Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä on kuntayhtymä, jonka jäsenkuntia ovat Forssa, Humppila, Jokioinen, Somero, Tammela, Urjala ja Ypäjä. Tähän koulutuskuntayhtymään on vuosien saatossa yhdistynyt Forssan ammattikoulu, Lounais-Hämeen kauppaoppilaitos, Tammelan Metsäkoulu, Tammelan käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ja Forssan terveydenhuolto-oppilaitos. Syynä yhdistymisiin on ollut voimien keskittäminen ja pienten yksikköjen toiminnan turvaaminen. (Forssan ammatti-instituutin [www-sivut](http://www.faktia.fi) 2014).

Uuteen fuusioon on vahvasti osasyynä valtionvallan ohjaus. Ammatillisen koulutuksen määrärahoja tullaan lähivuosina voimakkaasti leikkaamaan ja ammatillisen aikuis-koulutuksen järjestämislupia supistamaan. Tämä toiminta ohjaa oppilaitoksia edelleen suurempiin kokonaisuuksiin, jotta toimintaa pystytään ylläpitämään.

Teemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla neljää eri henkilöä työyhteisössä. Haastateltavat edustivat eri ammattinimikkeitä ja yksi haastateltavista toimi esimiesase-

massa. Kaikilla haastateltavilla oli pidempi työura takana, joten he olivat ehtineet kokea useamman muutoksen työssäoloaikanaan Faktiassa. Haastatteluissa oli apuna kaikilla sama kysymysrunko (liite 1.).

Teemahaastattelun kysymysrunko:

1. Minkälaista muutosta pidät itsellesi isona muutoksena?
2. Onko muutos mielestäsi enemmän positiivinen vai negatiivinen asia ja ovatko kokemasi muutokset olleet toimivia? Millainen tiedottaminen muutostilanteissa on toimivinta ja milloin muutoksesta kannattaa kertoa?
3. Onko muutoksista annettu tarpeeksi tietoa ja etsitkö itse aktiivisesti tietoa muutostilanteissa?
4. Kenen vastuulla mielestäsi tiedonkulku ja tiedottaminen ensisijaisesti on? Onko olemassa turhaa tiedottamista?
5. Minkälaisia asioita olet huomannut työyhteisössä tapahtuvan muutoksista puhuttaessa? Mitkä keinot mielestäsi auttaisivat kohtaamaan muutoksen paremmin?
6. Minkä koet parhaiten auttavan muutostilanteissa?
7. Organisaation perustehtävän merkityksen tiedostaminen on tärkeää erityisesti muutostilanteissa. Kuinka hyvin tiedät/tunnet organisaation perustehtävän, entä omasi?
8. Mitä konkreettisia parannusehdotuksia sinulla olisi antaa tuleviin muutostilanteisiin?
9. Muita kommentteja?

7.2 Haastattelun vastaukset

Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöt pitivät omalla kohdallaan isoina muutoksina eri asioita. Kuitenkin selvästi isoimpana muutoksena koettiin omien työtehtävien ja vastualueiden muutosta. Muiden määräilyn lisääntyminen ja vastuun menettäminen omasta työstä pelottivat eniten. Hyväksi asiaksi koettiin, että omaa työtä sai aikatauluttaa, eikä sitä suoraan saneltu muualta. Tämä ei tarkoittanut, ettei epäkohtiin pitäisi

puuttua vaan enemmänkin niin, että hyvin omasta työstä suoriutuvalla pitäisi säilyttää oma ote ja valinnan mahdollisuus omaan työhön.

Pienimpänä muutoksena koettiin työympäristön muutosta kuitenkin sillä edellytyksenä, että myös uusi työtila on toimiva. Eräs haastateltavista nosti kuitenkin esiin myös sen, että suurin muutos itselle olisi juuri fyysisen työympäristön muutos. Tämä voinee selittyä myös sillä, että tulevan fuusioitumisen myötä tulossa on myös muutto uusiin toimitiloihin, joten asia on konkreettinen tuleva muutos. Vastaus kuvastaa myös teoriassa mainittua asiaa siitä, että muutoksen suuruudet ovat kaikille henkilökohtainen asia. Esimies-alais suhteen muuttumista ei pidetty merkittävänä siinä tapauksessa, jos esimies oli jo aiemmin vaihtunut useampaan otteeseen.

Ensireaktio muutokseen oli useammalla tutkaileva. Tiedostettiin, että muutosta pitää tapahtua, joten muutosta itsessään ei vastustettu. Rasittavimpina asioina koettiin se jos muutoksia tehdään kaiken aikaa, toiminta on poukkoilevaa ja asioissa mennään edestakaisin. Moni myös mainitsi, että muutosta ei pidä tehdä muutoksen vuoksi jollei tarkasti tiedetä mitä muutoksella loppujen lopuksi halutaan. Yksi vastaajista näki myös, että muutoksen tehokkuudesta ei voi tietää ennen sen kokeilua. Pidempi työhistoria ja siitä syntynyt kokemus edesauttoivat muutostilanteista selviytymiseen. Kun muutoksia oli takana enemmän, ei pienistä muutoksista vielä stressattu. Myös muiden henkilöiden tyytymättömyys muutostilanteissa koettiin rasittavana vaikka muutos ei itseä olisi koskenutkaan. Nähtiin myös niin, että tänä päivänä muutos tarkoittaa yleisesti sitä, että suorittavalta portaalta resurssit vähenevät ja työt lisääntyvät. Toisaalta koettiin, että muutostilanteissa on pystytty hyödyntämään myös omaa osaamista. Muutoksia kuitenkin tehtiin monen mielestä liian nopealla aikataululla. Vastaukset noudattivat hyvin pitkälle työn teoria osiota, eli muutosten pitää olla hyvin suunniteltuja, muutoksia ei pidä tehdä muutoksen vuoksi ja muutoksen suunta pitää kaikilla olla selvillä. Vain siten muutokseen pystytään sitoutumaan. Myös suvantovaiheiden pitäminen muutosten välissä on tärkeätä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että suunnitelluista muutoksista pitää kertoa heti. Näin parhaiten välttää käytäväkeskusteluilta sekä siltä, että ”kärpäsestä tulee härkänen”. Kun tieto tulevasta muutoksesta lähtee liikkeelle, lisää se saman tien käytäväkeskusteluja ja spekulatioita tulevasta. Asiaa ei kuitenkaan välttämättä oteta avoimesti vielä

esiin, vaan asioista puhutaan pienemmissä piireissä. Pelätään ehkä oman aseman puolesta. Puolet vastaajista, eli kaksi kokivat saaneensa riittävästi tietoa muutoksista, toinen puolisko olisi kaivannut vielä enemmän tietoa asioista.

Kaikki haastateltavat kokivat, että muutoksessa viestintä on erityisen tärkeää. Ylemmän johdon suoraa tiedotusta kaivattiin enemmän, sillä se koettiin parhaimmaksi tavaksi viestiä muutoksessa. Pelättiin, että tieto voi ”vesittyä” matkalla, mikäli väliporasta käytetään viestimään niissä asioissa, jotka koskettavat koko taloa. Ylemmän johdon viestintä koettiin myös luotettavaksi.

Viestimisen välineinä muutostilanteissa parhaimmaksi katsottiin yhteisesti koko taloa koskevat infotilaisuudet. Vastauksissa korostui varmasti tuleva fuusioituminen, mutta myös se, että tehokas viestintä perustuu aina jollakin tavalla teoriassakin mainittuun ihmisten kuulemiseen. Viestintäkanavien monipuolisuutta pidettiin tärkeänä. Viestintäkanavien monipuolisuutta arvostettiin, jos yhteisiin infotilaisuuksiin tai toimialapalavereihin ei päässyt osallistumaan. Tällöin pitäisi kuitenkin erityisen huolellisesti varmistaa, että sama annettu tieto saavuttaisi varmasti koko henkilöstön. Tässä korostuikin, että vaikka viestintäkanavia olisi useampia, se ei välttämättä siltikään takaa vielä viestin perille menoa.

Haastateltavat kokivat, että palavereita järjestetään liian vähän tai huonoon aikaan. Toisaalta nähtiin myös, että palavereissa saatu tieto oli kyllä saatavilla myös myöhemmin kun oli itse aktiivinen ja uskalsi kysyä. Kaikki haastateltavat katsoivat, että tietoa pitää osata myös itse etsiä, ja että turhaa tiedotusta ei ole. Oman esimiehen antama tieto muutoksesta koettiin sitä tärkeämmäksi, miten läheiseksi välit esimieheen koettiin. Jos välit koettiin etäisimmiksi, ei myöskään esimiehen antamalla tiedolle annettu niin suurta painoarvoa. Tässä korostui myös se, että läheisemmät välit esimieheen omaava työntekijä myös kysyi asioista helpommin esimieheltään.

Avoin tiedotus on avainasemassa, vaikka muutosta ei loppujen lopuksi tulisikaan. Hyvällä tiedotuksella parhaiten vältetään tunne muutoksen negatiivisuudesta. Tärkeäksi koettiin, että muutokset ovat harkittuja ja suunniteltuja, niistä tiedotetaan kunnolla ja että asioista ei valehdella. Asioista kerrotaan faktat ja myös siitä tiedotetaan, jos tiedo-

tettavaa ei sillä hetkellä ole. Tiedotusvastuu muutostilanteissa koettiin vahvasti kuuluvan johtoryhmälle ja esimiehille. Esimiesasemassa oleva haastateltava näki, että tiedotusvastuu kuuluu kaikille. Hän myös toivoi, että perinteisestä palaveri käytännöstä pitäisi pyrkiä voimakkaammin eroon, jotta niistä saataisiin tehokkaampia. Palaverien pitäisi voimakkaammin perustua juuri vuorovaikutukseen eikä niinkään siihen, että palaverin vetäjä vetää palaverin loppuun asti ja muut kuuntelevat liikoja kommentoimatta. Tässä myös omasta mielestäni olisi parannettavaa, jotta palaverit olisivat tehokkaampia. Avoimuuden lisääminen toimintaa edellyttää parempaa vuorovaikutusta. Usein asiat nousevat esiin pienemmissä ryhmissä, mutta eivät enää itse palavereissa.

Omaa työnkuvaa pidettiin selvänä. Epäiltiin myös, että esimiehet eivät välttämättä tiedä mitä kaikkea työntekijät tekevät. Jos oma työnkuva oli lähiaikoina muuttunut, oma työnkuva ei ollut selkeytynyt kun pitkän aikaa samaa työtä tehneillä. Oman organisaation perustehtävä oli myös kaikille selkeä.

Parhaimmat välineet muutostilanteissa selviytymiseen olivat juuri hyvä ja oikea-aikainen tiedotus sekä vertaistuki. Myös esimieheltä saatu tuki koettiin tärkeäksi, sekä asioiden avoin keskustelu. Kaikki mikä lisäsi avoimuutta koettiin hyväksi ja käytäväkeskusteluja vähentäväksi. Myös henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun, yhdessä muutosta toteuttavan tahon kanssa koettiin tärkeäksi.

7.3 Vastausten analysointi

Faktia on asiantuntijaorganisaatio jolloin on myös yleisempää, että työntekijät haluavat voimakkaammin vaikuttaa johdon linjauksiin. Tämä mielestäni korostui haastattelun vastauksista. Muiden määräilyn lisääntyminen omassa työssä pelotti eniten. Muutostilanteisiin suhtauduttiin pääsääntöisesti myös positiivisesti. Tiedostettiin, että muutoksia tarvitaan, jotta toimintaa pystytään ylläpitämään. Muutoksia ei myöskään koettu juurikaan negatiivisina. Vastauksissa korostuikin, että aikuiskoulutusmaailmassa on koettu useita muutoksia, joten muutoksia on totuttu työyhteisössä käsittelemään. Haastateltavat myös edustivat henkilöitä joilla oli moniakin muutoksia takana ja he olivat yleensäkin elämää enemmän nähneitä työntekijöitä. Teoriaosiossakin mainittu väite, että työntekijät joilla on pidempi työhistoria ja elämäkatsomus sopeutuvat

muutoksiin muita työntekijöitä sopuisammin ja rakentavammin pitänee tässä tapauksessa paikkansa.

Toimiva viestintä nähtiin tärkeäksi muutostilanteissa. Toisaalta harva vastaajista näki kuitenkaan, että toimiva viestintä on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Lähes kaikki vastaajat katsoivat, että muutostilanteissa vastuu viestinnästä kuuluu johdolle ja esimiehille. Näin asia varmasti suurimmaksi osaksi muutostilanteissa onkin, mutta toisaalta jollei johto saa palautetta antamastaan muutosviestinnästä, ei se välttämättä osaa viestiä työntekijöiden kaipaamia asioita.

Viestinnän määrästä ja saatavuudesta tuli eniten erilaisia vastauksia. Oman lähiesimiehen rooli näkyi myös selvemmin näissä vastauksissa. Kun esimies oli näkyvämpi ja helposti tavoitettavissa, lisäsi se myös vastaajan mielestä esimieheltä saadun tiedon saatavuutta ja arvoa. Mieltä painavan asian kun pääsi helposti kysymään. Tämä oli mielestäni mielenkiintoinen havainto joka toisaalta ”eri arvosti” eri esimiesten alaiset työyhteisössä. Tiedon etsimisen ja löytämisen kannalta vastaukset olivat myös erilaisia. Tietoa kyllä löytyi kun osasi etsiä tai kysyä. Vaikka haastateltavat katsoivat, että turhaa tiedotusta ei ollut, katsoisin, että osa tiedoista jää kuitenkin teoriassa mainitun informaatiotulvan jalkoihin ja tieto ei sen takia kaikkia vastaanottajia tavoita. Näissä vastauksissa juuri eniten korostui myös vastaajan oma aktiivisuus tiedon etsimisessä. Kaivattiin tietoa, joka oli nähtävillä, mutta sitä ei kuitenkaan osattu etsiä oikeasta paikasta. Asiasta tiedottaminen ja informaatiokanavien monimuotoisuus ei siis välttämättä taannut sitä, että etsitty tieto olisi kuitenkaan tavoittanut. Henkilöstön ohjeistukseen tässä asiassa kannattaisikin panostaa. Luulen myös, että vastuu tiedon saamisesta halutaan ehkä helpommin ulkoistaa muille, tunteella ”minulla ei asiaa ole kerrottu”, vaikka aktiivisemmalla tiedonhankinnalla tai kysymällä tiedon olisi löytänyt. Tosin tiedon hankkiminen vaatii myös aikaa joka monella tuntui olevan vähissä, tämä varmasti osaltaan selittää sen, että etsittyä tietoa ei ole löydetty.

Parannusehdotuksina muutostilanteisiin toivottiin suoraa tiedotusta ilman välikäsiä. Tällöin taataan työntekijöillä sama tieto samanaikaisesti. Kun asioista tiedotetaan yksiköissä voi sama tieto tavoittaa hyvinkin eri aikaan työyhteisön jäsenet. Tämä helposti lisää käytäväkeskusteluja, kun joku tietää jotakin mitä toinen ei. Muutostilanteet kun pääsääntöisesti työyhteisössä ovat ”arvoja” asioita. Myös se, että luvatuista asioista

pidetään kiinni koettiin tärkeäksi. Tässä korostuu hyvin se, että muutostilanteissa ei pidä valehdella ja sovituista asioista pitää pitää kiinni mm. luvatut muistiot toimittaa ajallaan, jos niin on luvattu toimia. Palaverien tehokkuutta pitäisi myös osata tehostaa. Asioista kommentointi jätetään liian usein palaverin ulkopuolelle. Kaikkien kannalta olisi toimivampaa ja tehokkaampaa, kuin asia nousisi esiin jo palaverissa jolloin sitä voitaisiin yhdessä miettiä ja pohtia. Tällainen toimintatapa edellyttää avoimuutta sekä tietynlaista rohkeutta työyhteisössä.

Tulosten luotettavuus haastatteluiden osalta perustuu haastateltavien omiin näkemyksiin koetuista muutostilanteista. Apuna haastatteluiden purkamisessa on käytetty kirjallisuutta sekä omia tehtyjä havaintoja.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutos on nykyään lähes pysyvä olotila eikä muutoksia pääse piiloon. Toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja myös organisaatioiden on muututtava niiden mukana. Vain muuttamalla organisaatiot pysyvät kehityksessä mukana ja ansaitsevat olemassaolonsa. Toimiva muutos vaatii hyvää suunnittelu toimiakseen. Ennen muutokseen ryhtymistä pitääkin tehdä perusteellinen selvitystyö, jotta tarkasti tiedetään mihin ollaan ryhtymässä. Kehittämisen pakosta ei muutoksiin pidä ryhtyä. Toisaalta myös suvantovaiheiden pitäminen muutosten keskellä on tärkeätä. Näin uudet käytännöt ehtivät vakiintumaan, eikä tunnetta päämäärättömästä muutoksesta pääse syntymään.

Onnistunut muutos pitää sisällään sen, että työyhteisössä tiedostetaan kaksisuuntaisen viestinnän merkitys. Tiedotuksen onnistuminen ja avoimen toimintaympäristön luominen kuuluvat erityisesti johdolle, mutta myös yksittäiselle työntekijälle. Työ osoittaa, että viestintä on vaativa tehtävä. Viestintä vaatii kaikilta sitoutumista viestinnän hoitamiseen. Myös yksilön oma rooli vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi, viestinnän sisäistämisessä ja viestinnän saavuttamiseksi ovat tärkeitä. Henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen on hyvän muutoksen lähtökohta. Henkilöstön keskuudessa ei saa

syntyä ajatelmaa, että henkilöstöä viedään ”kun pässi narussa”. Muutosvastarinta helposti lisääntyy jos muutosta johdetaan liian voimakkaasti kuulematta työntekijöitä. Tämä johtaa siihen, että työyhteisö helposti rimpuilee vastaa ja avointa vuorovaikutusta ei pääse syntymään. Muutoksen tarkoitus ja suunta pitää olla koko työyhteisöllä tiedossa. Kun suunta on tiedossa edesauttaa se työntekijän itseohjautuvuutta muutoksen keskellä. Organisaation lähtötilanteella on lisäksi iso merkitys muutoksen onnistumisessa. Hyvin toimivassa ja johdetussa työympäristössä muutoksen läpivieminen onnistuu huomattavasti helpommin kuin organisaatioissa jossa jo lähtötilanne on huono. Koska viestintä työyhteisöissä on vielä tänäkin päivänä haastavaa sitä pitää osata kehittää edelleen eteenpäin. Sen pitää olla suunnitelmallista ja siihen pitää työyhteisössä varata riittävästi resursseja. Viestintä ei hoidu itsestään.

Muutoksen keskellä on myös hyvä itse miettiä omaa roolia muutosta kohtaan. Mikä muutoksessa itse asiassa pelottaa ja miten toimimalla itse auttaisi itseään muutoksen kohtaamisessa. Asioita jäsentämällä pelko muutosta kohtaan todennäköisesti pienee. Tähän edesauttaa erityisesti se, että faktat muutoksesta tiedetään. Työyhteisön jäsenen kannattaakin itse aktiivisesti etsiä tietoa ja kysyä mikäli tietoa ei löydy. Näin parhaiten auttaa itseään muutosprosessin eteenpäin eikä tunnetta ”minä en tiennyt, minulle ei kerrottu” pääse syntymään. Työyhteisön pitää myös tukea, kannustaa ja ohjata henkilöstöä muutoksen keskellä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia muutosta. Työssä saatiin selville, että muutos pitää sisällään paljon eri asioita, asioita joita ei edes välttämättä osata heti muutokseen liittää. Työssä käsiteltiin laajemmin muutokseen sopeutumisen taitoja sekä viestinnän perille menon esteitä. Runsas viestintäkään ei kuitenkaan välttämättä takaa, että tieto tavoittaa. Toki se edesauttaa avoimuutta ja tiedon perille menona, mutta ihmisen perusluonteella ja asenteella on loppujen lopuksi suuri rooli viestinnän onnistumisen kokemuksessa.

Opinnäytetyössä isossa roolissa olivat ihmisten asenteet ja tunteet. Opinnäytetyötä kannattaisikin jatko työstää selvittämällä, miten ja millä tavalla ihmisten asenteisiin ja tunteisiin pystyisi työyhteisössä paremmin vaikuttamaan, ja millaista valmennusta muutostilanteisiin kaivattaisiin, jotta työyhteisön positiivinen vire ja avoimuus lisään-

tyisivät. Teoriassakin mainittu asia siitä, että ihmisen peruspersoonallisuus on ominaisuus, johon voidaan vaikuttaa ja jota voidaan kehittää kannattaisikin hyödyntää paremmin. Lisäksi itse kiinnostuin tämän lisäksi, esimiehen ja alaisen keskinäisistä väleistä tiedonkulun ja viestinnän tehokkuuden kannalta. Asia kun näytti empiriaosiossa olevan merkittäväkin asia viestinnän toimivuuden ja tavoitettavuuden kannalta.

Tätä tutkimusta voidaan käyttää hyväksi työpaikallani Faktiassa havainnollistamalla viestinnän vuorovaikutuksen merkitystä viestinnän onnistumisen kokemuksessa. Lisäksi työssä selviää, että työpaikan avoimuus, positiivinen vire ja työyhteisön hyvinvointiin panostaminen edesauttavat muutostilanteiden läpivientiä. Katsoisin, että Faktia pystyy nopeastikin sopeutumaan uusiin muutoksiin. Faktiassa on nähty, että toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin. Muutostarpeisiin on pystytty kuitenkin vastaamaan. Koulutuksia on nopeallakin aikataululla pystytty järjestämään siellä missä tarvetta on ollut. Julkisen vallan ohjaus tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan suuresti Faktian toimintaan. Tämä on asia johon on sopeuduttava ja johon Faktia ei välttämättä itse pysty vaikuttamaan. Suurella todennäköisyydellä valtion rahoitus tulee väheneään tulevaisuudessa. Nähtäväksi jää, millä toiminnalla tämä vähennys pystytään korvaamaan.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen kokonaisuus joka herätteli miettimään myös omia ajatuksia ja asenteita muutoksesta. Esimiestyön toimivuus ja sille asetetut vaatimukset olivat muutostilanteissa suuria. Työn avulla saatiin heräteltyä ajatuksia siitä, että jokaisen työyhteisön jäsenen kuuluu kantaa vastuu omasta työstään, vastuuta omasta työstä ei voi ulkoistaa. Yhteistyössä on voimaa joka vie eteenpäin. Positiivisen ja hyvinvoivan työympäristön eteen kannattaa kaikkien panostaa. Muutosprosessin onnistuminen on hyvin pitkälti kiinni juuri niistä henkilöistä joiden avulla muutos toteutetaan. Organisaation tulevat muutostilanteet ulottuvatkin jo oikean henkilön rekrytointiin ja perehdytys vaiheeseen. Muutosprosessi voi lähteä liikkeelle useista syistä ja organisaation johdon on osattava ohjata ja johtaa muutosta eteenpäin. Muutoksen onnistuminen on kuitenkin koko työyhteisön yhteinen asia.

LÄHTEET

Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan kirjapaino

Erola 2014. Moni strategia on rampa jo syntyessään. Talouselämä 2/2014

Hakala 2011. Muutosta tekemässä. blogi. Viitattu 14.3.2014. <http://www.youngsales.fi/blogi/muutosta-tekemassa>

Faktian www-sivut. Viitattu 1.9.2014. <http://www.faktia.fi>

Faktian ilmapiirikartoitus 2013

Forssan ammatti-instituutin www –sivut. Viitattu 1.9.2014. <http://fai.fi>

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1996. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Isoaho M. 2007. Rohkea johtaja. Porvoo: WSOY

Kontkanen L. & Makkonen M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Helsinki: WSOYpro

Kujala H. 2014. Rakas, raskas duuni. TTT-Työ, terveys, turvallisuus 2/2014

Lanning H., Roiha M. & Salminen A. 1999, Matkaopas muutokseen – miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Karisto Oy

Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen abc. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 14.3.2014.

https://arkki.ramk.fi/RAMK/arkisto/julkinen/2_Muutosjohtamisen%20ABC.pdf

Lämsä A. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita

Moisalo V. 2010. Käytännön esimiestyötä – Arjen johtaminen. Vantaa: Infor

Mäkipeska M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita

Pohjakallio 2014. Vaarallinen vanha tieto – Pelko ja laiskuus estävät uuden oppetun. Viitattu 10.3.2014. http://yle.fi/uutiset/vaarallinen_vanha_tieto_pelko_ja_laiskuus_estavat_uuden_opettelun/7114670

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry www-sivut. Viitattu 18.3.2014. <http://www.procom.fi>

- Punkanen T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi
- Puro J. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: Navicare
- Salmimies R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Turunen S. 2014. Muutoksen jytinää. Telma-Työelämän kehittämisen erikoislehti 1/2014
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 30.3.2014. http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat_s5_1.html
- Vilka H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 27.9.2014. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Quality Knowhow Karjalainen Oy www-sivut. Viitattu 30.3.2014. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/muutosprosessi/>

Teemahaastattelun kysymysrunko:

1. Minkälaista muutosta pidät itsellesi isona muutoksena?
2. Onko muutos mielestäsi enemmän positiivinen vai negatiivinen asia ja ovatko kokemasi muutokset olleet toimivia? Millainen tiedottaminen muutostilanteissa on toimivinta ja milloin muutoksesta kannattaa kertoa?
3. Onko muutoksista annettu tarpeeksi tietoa ja etsitkö itse aktiivisesti tietoa muutostilanteissa?
4. Kenen vastuulla mielestäsi tiedonkulku ja tiedottaminen ensisijaisesti on? Onko olemassa turhaa tiedottamista?
5. Minkälaisia asioita olet huomannut työyhteisössä tapahtuvan muutoksista puhuttaessa? Mitkä keinot mielestäsi auttaisivat kohtaamaan muutoksen paremmin?
6. Minkä koet parhaiten auttavan muutostilanteissa?
7. Organisaation perustehtävän merkityksen tiedostaminen on tärkeätä erityisesti muutostilanteissa. Kuinka hyvin tiedät/tunnet organisaation perustehtävän, entä omasi?
8. Mitä konkreettisia parannusehdotuksia sinulla olisi antaa tuleviin muutostilanteisiin?
9. Muita kommentteja?

Kiitos!