



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

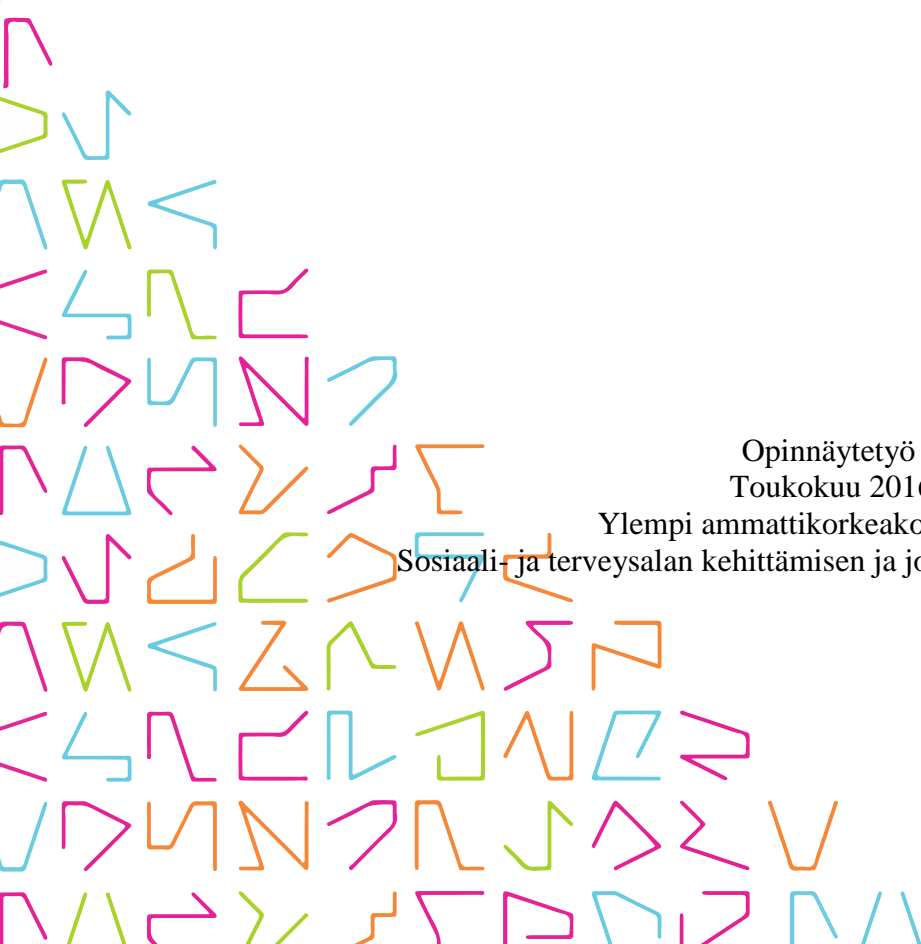
MUUTOSJOHTAMINEN TAMPEREEN KAUPUNGIN SOSIAALIPALVELUIDEN LASTENSUOJELUYKSIKÖIDEN ORGANISATIOMUUTOKSESSA ESIMIESTEN KOKEMANA

Tatu Jeskanen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2016

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

JESKANEN TATU

Muutosjohtaminen Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden lastensuojeluyksiköiden organisaatiomuutoksessa esimiesten kokemana

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 13 sivua
Toukokuu 2016

Organisaatiomuutokset ovat organisaatioissa välttämättömiä toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta. Organisaatiomuutos tulisi nähdä jatkuvana prosessina, johon vaikuttaa useat sen sisäiset tekijät. Muutosjohtaminen on prosessin yksi keskeisiä haasteita, eikä muutosjohtamista nähdä enää irrallisena päivittäisjohtamisesta. Rakenteisiin kohdistuvat organisaatiomuutokset on perinteisesti nähty merkittävänä ensisijaisesti johdolle, mutta nykyisen käsityksen mukaan niiden vaikutuksen henkilöstöön ovat yhä keskeisemmässä asemassa onnistuneen muutosprosessin läpiviemisessä. Opinnäytetyöni tarve nousee sosiaali- ja terveystieteiden Kaste-ohjelman (2012) tavoitteista ja tarkoituksesta, jonka yhtenä osana on lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluiden uudistaminen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden lastensuojeluyksiköiden (LAPA) esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa esimiehiä ymmärtämään henkilöstön tarpeita muutosprosessissa sekä vastaamaan muutosjohtamisen haasteisiin organisaatiomuutoksissa.

Opinnäytetyön lähestymistapa oli laadullinen tutkimus, johon aineisto kerättiin haastatteleamalla neljää tiedonantajaa, jotka toimivat laajassa julkisen sektorin organisaatiomuutoksessa kahden perhetukikeskuksen esimiestehtävissä. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, jossa esimiesten näkemysten mukaan muutosjohtaminen näyttäytyi jakautuvan organisaatio- ja henkilöstöjohtamisen pääluokkiin. Tästä edelleen kokemukset jakautuivat organisaation ja esimiestyön prosesseja sekä yksikön prosesseja ja muutoksen ilmenemistä käsitteleviin ala-luokkiin.

Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että yhtenäinen ja kirjallinen suunnitelma yksikkökohtaisesti korostuu muutosjohtamisessa, myös isoissa rakenteisiin kohdistuvissa muutoksissa. Organisaatiomuutoksen aikatauluttaminen yksikkökohtaisesti helpottaa myös esimiehiä kohtaamaan henkilöstöjohtamisen keskeiset haasteet ja jäsentämään omaan työhön henkilöstölähtöisemmin. Prosessin läpivieminen tasavertaisesti ja yhtäaikaiseksi kaikissa yksiköissä mahdollistaa henkilöstön aktiivisen osallistumisen organisaatiomuutokseen sekä helpottaa myöhemmässä vaiheessa muutokseen sopeutumista.

Asiasanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, organisaatioviestintä, organisaatiokulttuuri

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

JESKANEN, TATU:

Change Management Experienced by the Managers in the Organizational Change of the Child Protection Units in the Tampere City Department of Social Services and Health Care

Master's thesis 64 pages, appendices 13 pages
May 2016

Organizational changes are vital in order to ensure the continuation and development of the organizations. In order to succeed in the change process, it is crucial to manage the impact that the change has on the employees, and therefore a successful change management has been seen as one of the most critical challenges during the organizational change.

The purpose of this thesis was to describe how the managers of the child protection units in the Tampere City Department of Social Services and Health Care experienced the change management as a part of the organizational change. The aim was also to help the managers to understand the need of their employees during the process of change and to respond to the challenge of the change management in the organizational change.

The study was qualitative in nature. The data were collected by interviewing four people working as a manager in two child protection units undergoing an organizational change. The data were analyzed through content analysis.

The results showed that even when dealing with major structural changes, a homogeneous and written unit-based planning is highlighted during the change management. The unit-based scheduling helps the managers to encounter the essential challenges of the human resource management in the organizational change and also to structure their own working more personnel oriented. Executing the process equally and simultaneously in all the units enables the employees to be active part of the organizational change. It also eases the adaptation of later changes.

Key words: organizational change, change management, human resource management, organizational communication, organisational culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS	8
3	MUUTOKSENJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	9
	3.1 Organisaatiomuutos	9
	3.2 Muutosjohtaminen	11
	3.3 Organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista käsitteleviä tutkimuksia.....	13
	3.3.1 Kirjallisuushaun toteutus ja tulokset	13
4	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	16
	4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	16
	4.2 Aineiston keruu	17
	4.3 Aineiston analyysi.....	19
5	TULOKSET	23
	5.1 Organisaation toiminnan prosessit.....	24
	5.1.1 Organisaatiomuutoksen yksikkökohtaisen suunnitelman tekeminen	24
	5.1.2 Organisaatiomuutoksen tiedottaminen.....	26
	5.2 Esimiestyön keskeiset painopisteet muutosjohtamisessa	27
	5.2.1 Esimiestyö organisaatiomuutoksessa	28
	5.2.2 Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa.....	29
	5.2.3 Aktiivinen työryhmä muutoksessa.....	31
	5.2.4 Ajanhallinta	32
	5.3 Yksikön päivittäistoiminnan johtaminen	33
	5.3.1 Päivittäistyön jatkuvuus	33
	5.3.2 Työntekijöiden rooli muutoksessa	34
	5.3.3 Palautejärjestelmä	35
	5.4 Muutos käytännössä.....	36
	5.4.1 Muutoksen konkretisoituminen.....	37
6	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖSTEN TEKO	40
	6.1 Tulosten tarkastelua	40
	6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	45
	6.3 Johtopäätösten teko.....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	53
	Liite 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit	53

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksessa valitut alkuperäistutkimukset	54
Liite 3. Tiedote Tampereen kaupungin tutkimuslupamenettelystä	57
Liite 4. Teemahaastattelurunko	58
Liite 5. Pelkistettyjen ilmaisujen ala- ja yläluokat	59

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-ohjelman (2012) tavoitteena on kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja sekä järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteet asiakasta kuunnellen. Kaste-ohjelman kuusi osa-ohjelmaa ovat 1) riskiryhmien osallisuuden parantaminen hyvinvointiin ja terveyteen, 2) lasten, nuorten sekä lapsiperheiden palveluiden uudistaminen, 3) ikäihmisten palveluiden ja palvelusisällön uudistaminen, 4) palvelurakenteiden sekä peruspalveluiden parantaminen, 5) tiedon ja tietojärjestelmien saattaminen asiakkaiden tueksi ja 6) palvelurakenteiden uudistamisen sekä kehittäminen johtamisen keinoin. Kaste-ohjelmassa määritetään sosiaali- ja terveystoimittiset tavoitteet, ohjeet ja suositukset tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kehittämisen ja valvonnan painopisteet ja niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet. Kaste-ohjelma perustuu sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisten asiantuntijoiden ja kansalaisten esiin nostamiin uudistustarpeisiin. Ohjelma toteuttaa hallitusohjelmaa sekä sosiaali- ja terveysministeriön strategiaa. (Sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-ohjelma, 2012.) Kaste-ohjelman toi esiin valtakunnallisesti laajat uudistamistarpeet sosiaali- ja terveyspalveluihin, johon opinnäytetyöni tutkimusorganisaatiokin kuuluu.

Organisaatiomuutos on monimuotoinen ja pitkä prosessi, joka koskettaa paitsi organisaation rakenteita, myös työntekijöitä sekä yksilöinä että ryhmissä. Jokainen organisaation jäsen kokee muutokset eri tavalla: osan on helppo uudistua organisaation mukana, kun toiset puolestaan suhtautuvat muutoksiin kriittisesti, vaikka kokisivatkin muutoksen positiivisena. Osa organisaatioiden jäsenistä saattaa tarvita huomattavaa tukea pienimmissäkin muutoksissa, kun taas toisten suhtautuminen muutoksiin on välinpitämätöntä ja he haluavat vain suorittaa työnsä. (Ponteva 2012, 12.)

Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluissa (LAPA) tehtiin vuonna 2015 organisaatiomuutos, joka käynnistyi sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-ohjelman tavoitteiden ja muutostarpeiden pohjalta. Organisaatiomuutos aiheutti runsaasti epävarmuutta eri yksiköiden esimiehissä ja työntekijöissä. Osassa lastensuojeluyksiköissä työnkuva muuttui, osan toiminta taas pysyi pääpiirteiltään ennallaan. Muutoksen laajuudesta riippumatta työryhmät muuttuivat jokaisessa yksikössä. Työntekijät tarvitsevat tukea, ohjausta sekä oikea-aikaista ja oikein kohdennettua tiedotusta johtoryhmältä muutoksessa, jotta heidät saadaan aktiivisiksi toimijoiksi muutosprosessiin sekä sopeutumaan käsillä oleviin muutoksiin. Jokaisen työryhmän ja työntekijän tarpeiden määrit-

tely on työlästä ja hankalaa ilman suunnitelmallista muutosjohtamista. Tämän vuoksi organisaatiomuutoksessa mukana olevat esimiehet joutuvat vastaamaan useisiin muutosjohtamisen haasteisiin, joita kohdatessa esimiesten ymmärrys organisaatiomuutoksen tarkoituksesta, tavoitteista ja toteutuksesta korostuvat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kahden LAPAn yksikön esimiesten näkemystä muutosjohtamisesta sekä kokemuksia muutosjohtamisen toteuttamisesta tehdyssä organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on jatkossa osaltaan helpottaa esimiehiä huomiomaan työntekijöiden kokemuksia ja tarpeita, sekä saada työntekijät aktiivisemmin osalliseksi organisaatiomuutokseen ja tämän myötä helpottaa pitkän ja monivaiheisen muutosprosessin läpiviemistä jäsentyneen esimiestyön keinoin.

Työskentelin opinnäytetyötä tehdessäni organisaatiomuutoksen läpikäyneessä Tampereen kaupungin perhetukikeskuksessa sairaanhoitajana. Tarve muutosjohtamisen kehittämisen tukemiseen nousi omista kokemuksistani muuttuvassa organisaatiossa, jossa minun oli työntekijänroolissa mahdollista havainnoida esimiesten työskentelyä muutosjohtamisessa sekä sen suoria vaikutuksia työryhmiin ja yksittäisiin työntekijöihin. Organisaatiomuutos nosti esiin esimiehissä ja työryhmissä monimuotoisia reaktiota ja tarpeita, joiden huomioitiin vaadittiin paljon tukea ja paneutumista muutosjohtamista toteuttaessa eri yksiköissä. Opinnäytetyön tarpeellisuutta organisaatiomuutoksen tukena on tarkennettu kahden tutkimuksen kohteena olleen perhetukikeskusten esimiehen kanssa syksyllä 2014.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Opinnäytetyöni tarkoitus on kuvata Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden lastensuojeluyksiköiden (LAPA) esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa vastaamaan muutosprosessin haasteisiin parantamalla muutosjohtamisen osaamista, auttaa ymmärtämään henkilöstön tarpeita muutoksissa ja antaa keinoja motivoida työntekijöitä aktiiviseksi osaksi muutosprosessia.

Tutkimuskysymys on:

Millainen näkemys esimiehillä on muutosjohtamisen toteuttamisesta LAPAn organisaatiomuutoksessa?

3 MUUTOKSENJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa on Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluiden kahden perhetukikeskuksen nuorisoikäisten (12-17 v.) päivystävää kriisi-osastoa. Toinen osastoista jatkaa organisaatiomuutoksen myötä vahassa toimenkuvassaan päivystävänä kriisiosastona ja toinen osastoista muutetaan nuorten kuntoutusosastoksi, jossa hoidetaan 12-17vuotiaita nuoria, joilla on psykiatrinen hoitotausta ja lastensuojelupäätös. Lapsiperheiden sosiaalipalveluiden henkilöstöllä on organisaatiomuutoksen myötä mahdollisuus sijoittua uudelleen organisaation sisällä. Henkilöstön uudelleen sijoittamisessa pyritään huomioimaan organisaation rakenteellisten muutoksien synnyttämät tarpeet sekä yksittäisen työntekijän omat ammatilliset intressit sijoittua uuteen organisaatioon.

3.1 Organisaatiomuutos

Muutokset organisaatioissa ovat välttämättömiä ja organisaatioiden on pystyttävä kohtaamaan luonteeltaan ja laadultaan erilaisia muutoksia. Muutokset ovat tärkeitä organisaation elinvoimaisuuden kannalta ja muutos tulisikin usein nähdä jatkuvana prosessina eikä ainoastaan yksittäisenä toimenpiteenä. (Stenvall & Virtanen. 2007. 43-44.) Kun työskentely yhteisten päämäärien saavuttamiseksi on organisoitua ja koordinoitua ja päämäärätietoiselle työskentelylle on olemassa totut rakenteet, henkilöstö, toimintaprosessi sekä kulttuuri, voidaan puhua organisaatiosta (Salminen 2004. 11). Uusi tapa työskennellä ja organisoida työntekoa on puolestaan muutosta pelkistettynä. Organisaatiomuutokseen vaikuttaa kuitenkin useat tekijät, eikä se ole prosessina yksinkertainen. Työtapoihin liittyvät muutokset koskettavat yleensä herkemmin työntekijöitä, kun taas rakenteisiin liittyvät muutokset nähdään koskettavan enemmän johtoa. Yksilölliset kokemukset organisaatiomuutoksista vaihtelevat, mutta ne ovat kuitenkin yleisesti merkityksellisiä tapahtumia silloin, kun ne vaikuttavat merkittävästi yksilön elämään. (Ponte-va 2012. 15-16.)

Kunta- ja palvelurakennemuutos aiheuttaa kuntien sosiaali- ja terveystaloudissa suuria rakenteellisia muutoksia, joilla pyritään luomaan tehokkaampia palvelujen tuottamis- ja järjestämistapoja. Väestötasoisien hyvinvointitavoitteiden täyttymisen seurannan kehityksessä muutosten ei pelkästään nähdä olevan rakenteisiin kohdistuvia, vaan mukaan

tulee myös piirteitä asiakaslähtöisen toimintakulttuurin kehittämisestä. Julkisella sektorilla tapahtuvat organisaatiomuutokset ovat siis luonteelta suuria ja haastavia ajankoh-taisiin tietolähteisiin sekä tilastointiin pohjautuvia prosesseja. (Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. 16-20.)

Kokkisen (2012) mukaan rakennemuutoksilla on nähty olevan yhteys sairaalatyönteki-jöiden puutteelliseen työkykyyn. Mikäli työntekijät eivät ymmärrä rakennemuutosten tarkoitusta tai kokevat osallistumismahdollisuuksiensa olevan riittämättömiä, nähtiin tässä selkeästi kasvanut yhteys puutteelliseen työkykyyn. Tutkimuksen tulosten perus-teella voidaan rakennemuutosten nähdä olevan merkittävä kuormitusta lisäävä tekijä työnteolle. (Kokkinen, L. 2012, 5.)

Organisaatioiden suhdetta ympäristöön on määritetty monin eri näkökulmin, mutta niis-sä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin kaikissa määritelmässä jollain tapaa vuorovaiku-tuksessa ympäristöön. Juuti & Virtanen (2009) ovat jakaneet näkökulman kahteen toi-sistaan poikkeavaan näkökulmaan, 1) realistiseen näkökulmaan sekä 2) yhteisöllinen rakentumisen näkökulmaan (sosiaalinen konstruktionismi). Realistisen näkökulman mukaan ympäristön muutokset vaativat organisaatioita uusiutumaan, joka edellyttää organisaatiolta aktiivista ympäristön tarkkailua. Realistisessa näkökulmassa muutosten onnistuminen on sidonnainen johdon tekemien ratkaisujen toimivuuteen: johto luo stra-tegian, jota henkilöstö toteuttaa päämäärän saavuttamiseksi, eli henkilöstö nähdään pas-siivisena toimijana muutoksessa. Yhteisöllisen rakentumisen näkökulman mukaan or-ganisaatiot ja niiden ympäristö rakentuu puolestaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tämän käsityksen mukaan ympäristö on jatkuvasti muuttuva ilmiö, jonka muutoksiin organisaation on kyettävä vastaamaan. Muutos ei ole ulkoa pakotettua, vaan sisäsyntyistä, jolloin henkilöstö on muutoksen keskipisteessä eli aktiivisena toimijana. Muutoksien onnistuminen nähdään riippuvaisena henkilöstön sitoutumisesta ja aktiivi-suudesta sen toteuttamisessa. (Juuti, P. ym. 2009, 22-25.)

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon ja tätä kautta muutoksissa on havaittu tiettyjä lainalaisuuksia, olipa kyse sitten isoista tai pienistä muutoksia. Todellista ja oikeaa tie-toa kannattaa jakaa, koska huhuihin perustuva vääristynyt tieto aiheuttaa useita muutos-prosessia hajottavia tekijöitä. Ihmiset tarvitsevat myös aikaa muutosten hyväksymiseen ja omien ajatusten jäsentymiseen muutoksesta, mutta samalla heitä on pystyttävä tuke-maan prosessissa, koska muutokset voivat herättää vahvojakin inhimillisiä pelkoja esi-

merkiksi omasta asemasta organisaatiossa muutoksen jälkeen. Tämän lisäksi yhteisöllisyyden on nähty edistävän edellä mainittuja tekijöitä yhdessä tekemisen ja kokemisen kautta. Näiden lainalaisuuksien huomioiminen helpottaa muutosten kohtaamista, mutta asettaa johdolle hankalan haasteen organisaatiomuutosten toteutuksessa. (Juuti, P. ym. 2009. 68-69.)

3.2 Muutosjohtaminen

2000-luvun alussa muutosjohtaminen oli yksi suosituimpia tutkimuskohteita johtamisen saralla, ja muutos nähdäänkin nykyään organisaatioiden toimintaympäristössä pysyvästi esiintyvänä ilmiönä. Tämän myötä päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen välille on yhä hankalampi tehdä selkeää eroa, ja esimiesten toimenkuvaan usein kuuluukin päivittäistoiminnan johtamisen ohella erilaisia uudistus- ja kehityshankkeita. Muutoksen johtamista ei siis nykyään nähdä täysin irrallisena johtamisenmuotona, vaan se pyritään nitomaan tiiviisti päivittäiseen työskentelyyn. (Mattila, P. 2011, 9-11.)

Muutos on aina organisaatioita monella tapaa ravisteleva prosessi, joten muutosjohtaminen on yksi prosessin keskeisiä haasteita. Muutoksen kohdistuessa rakenteisiin, vaikuttaa se samalla myös organisaation valtasuhteisiin erottaen muutosjohtamisen luonteen päivittäisjohtamisesta. Organisaation uudistuessa myös johtajat joutuvat uudistumaan siinä missä työntekijätkin. Tämä vaatii kaikilta organisaation osa-alueilta joustavuutta ja muuntautumiskykyä, ja organisaation on oltava tarpeeksi vahva luodakseen uusia menetelmiä ja toimintoja muutoksen keskellä. Muutosjohtaminen on kehittämistyötä. (Laaksonen, Niskanen, Ollilla & Risku 2005, 43-44.)

Muutosprosessiin liittyy kaksi ideologisesti hyvin erilaista maailmaa, jotka pitää pystyä sovittamaan muutosjohtamisessa yhteen: Kun muutoksessa muokataan organisaatiota, määrittää se uudelleen monen yksilön työoloja sekä työn tekemistä määräävää tekijää. Uudelleen organisointi koskee siis silloin organisaation lisäksi myös yksilön inhimillistä elämämaailmaa, jonka yksilöllisiä vaikutuksia ei voida etukäteen tarkasti määrittää. Muutosjohtajan on itse toimittava näiden kahden maailman välissä niin, että organisaation ja yksilön tavoitteet täyttyvät tasapainoisesti. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70-71.) Muutosjohtamisen perustehtäviksi henkilöstön kannalta voidaankin listata 1) vieraan-

tumisen ja sekaannusten välttäminen, 2) tunteiden kohtaaminen sekä 3) henkinen läsnäolo. (Ylikoski 2009, 77.)

Rakenteisiin kohdistuvaa organisaatiomuutosta on yleensä pidetty johdolle merkityksellisenä muutoksena, jossa johdon on paitsi itse ymmärrettävä muutostarpeet, -tavoitteet sekä -seuraukset, sen on myös osattava huomioida useat muutoksen eri vaikutukset henkilöstöön sekä hyödyntää henkilöstöä muutoksen voimavarana. (Ponteva, K. 2010. 9-12.) Muutosjohtamisen mallit ovat aina jokaiselle organisaatioille yksilöllisiä, ja eri toimintamallien sopivuutta ja realistisuutta tulee aina pohtia tapauskohtaisesti. Muutosjohtamisen voidaan kuitenkin karkeasti jaotella koostuvan 1) muutoksen tarpeen määrittelystä eli siitä, mihin muutos kohdistuu ja keitä se koskee, 2) mitkä ovat organisaation valmiudet kohdata muutos ja kuinka niitä voidaan vahvistaa sekä 3) muutosjohtamisen vision määrittely, jonka on oltava sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen, houkutteleva organisaation jäsenille ja sen sidosryhmille, että tarpeeksi kunnianhimoinen mutta kuitenkin selkeästi saavutettava. Visiossa on huomioitava myös organisaatiokulttuuri ja sen arvot. (Mattila P. 2011, 133-144.)

Taskinen (2005) tuo esiin organisaatioiden yhdistämisprosessien aiheuttaneen henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia sekä ongelmia kahden erillisen organisaatiokulttuurin yhdistämisestä. Ongelmat nähtiin syntyvän erityisesti puutteellisen henkilöstöjohtamisen seurauksena. Väitöskirjan tulosten mukaan havaitut keskeiset ongelmat olivat nimenomaan merkityksellisiä henkilöstölle. Keskeisiin ongelmiin olisi voitu vaikuttaa oikein ajoitetulla suunnitelmallisella tiedotuksella, henkilöstön osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien turvaamisella sekä yhdistettävien organisaatiokulttuurien tasavertaisella huomioimisella. (Taskinen, H. 2005, 3)

Organisaatioiden johtajat kohtaavat muutoksia yksi toisensa jälkeen, mm. teknologian, markkinoiden, kilpailun, sosiaalisten suhteiden ja muiden vastaavien haasteiden muodossa. Tämän vuoksi johtajien on hyväksyttävä muutosten olevan keskeinen osa nykyistä työelämää ja opittava ohjaamana ja hallitsemaan niitä. Jotta muutoksia voidaan ennakoita ja niihin pystytään suhtautumaan joustavasti, on johtajien työotteen oltava tulevaisuuteen suuntaavaa. Johtajien ja organisaatioiden on osattava tehdä muutoksista mahdollisuuksia niin, ettei muutosaalto pyyhkäise heidän ylitseen hallitsemattomasti. (Morgan, G. 2013. 12.)

3.3 Organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista käsitteleviä tutkimuksia

Seuloin tutkimustarjonnasta työni kannalta mielenkiintoisimmat lähteet, jotka käsittelivät organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista esimiestyön näkökulmasta sekä henkilöstön kokemusten pohjalta. Aiempien tutkimustulosten pohjalta sain näkyväksi yleisimmät muutosjohtamisen haasteet, organisaatiomuutosten tunnistetuimmat ongelmat sekä henkilöstön kokemukset aiemmin toteutettujen organisaatiomuutosten muutosjohtamisesta. Perehdyin kirjallisuuskatsauksen keinoin aihepiiristä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joiden pohjalta rakensin opinnäytetyöni teoreettiset lähtökohdat. Kirjallisuuskatsauksen keinoin tulokset yksilöivät opinnäytetyöni aihetta ja toimivat johdonmukaisena määrittäjänä tuloksia arvioitaessa. (Salminen 2012. 3.)

3.3.1 Kirjallisuushaun toteutus ja tulokset

Opinnäytetyöni kirjallisuushaku toteutettiin loppusyksystä 2014. Aluksi määriteltiin alustavat tutkimuskysymykset ja määritin hakusanat Yleistä Suomalaista Asiasanastoa käyttäen (YSA). Hakusanoiksi valikoitui organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, organisaatioviestintä ja organisaatiokulttuuri. Kaikkia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä on käytetty kaikissa tietokannoissa ja sopivimpia tuloksia tuottaneita yhdistelmiä käytettiin uudelleen uusintahauissa.

Kirjallisuuskatsauksen keinoin tein haut marras-joulukuussa 2014 Medic, Melinda, Arto ja PubMed -tietokantoihin. Alkuperäistutkimusten valinta tehtiin sisäänotto- ja poissulkukriteereiden mukaisesti (Liite 1). Opinnäytetyön teoreettista perustaa vahvistettiin jatkossa kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyväksi käyttäen tutkimuskysymysten ja käsitteiden tarkentuessa.

Mukaan valikoitui neljä tutkimusta, joista kolme on väitöskirjoja ja yksi pro gradu tutkielma. Tutkimukset ovat nähtävissä taulukoituna Liitteessä 2.

Turpeisen (2011) mukaan muutosjohtamisen taustalla on usein rajoittunut näkemys henkilöstönroolista muutostilanteissa, joka tulkitaan usein muutosvastarinnaksi tai johdon epäonnistumiseksi. Väitöskirjassa korostetaan henkilöstön roolia onnistuneessa muutoksessa erityisesti kriittisen palautteen antajana, jota tulee tarkastella useammista

erinäkökulmista organisaation taholta. Tämä lisää ymmärrystä henkilöstön kokemuksista muutosprosessista ja auttaa hyödyntämään tehtyjä havaintoja muutosprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Taskinen (2005) tuo väitöskirjassaan esiin henkilöstölle merkityksellisiä seikkoja muutoksessa ja muutosjohtamisen keskeisiä haasteita. Työyhteisöjen yhdistämisprosessissa oikeudenmukaiset menettelytavat ja eri kulttuurien asenteiden huomioiminen nähtiin keskeisenä osana onnistunutta muutosjohtamista. Oikeudenmukaisuuden kokemisen ja kulttuurien tunnistamisen lisäksi tiedottaminen ja vaikuttamisen mahdollisuudet henkilöstöllä olivat avaintekijöitä luottamuksen ja toimivan yhteistyön syntyyn uusissa työyhteisöissä. Erityisesti prosessin alkuvaiheen tavat toimia nähtiin merkittävänä tekijänä henkilöstön luottamuksen muodostumiselle, jossa etenkin esimiesten johtamis- ja vuorovaikutustaidot korostuivat. Mikäli alkuvaiheessa näissä on epäonnistuttu, on se usein johtanut merkittäviin ongelmiin myöhemmän yhteistyön sujuvuudessa.

Kokkisen (2012) väitöskirja tutkii sairaalatyöntekijöiden puutteellisen työkyvyn yhteyttä rakennemuutoksiin. Väitöskirjan tulosten mukaan rakenteelliset muutokset lisäävät kuormitustekijöitä ja erityisesti työntekijät, jotka eivät ymmärrän rakenteellisen muutoksen syitä ja tätä kautta kokevat vaikutusmahdollisuuksien olevan puutteellisia, kärsivät tästä eniten. Kokkisen mukaan tästä saattaa aiheutua lisääntyvä sairauslomien tarve, sekä seuraukset voivat johtaa työtaistelukeinojen hyödyntämiseen, jotta työntekijälähtöinen näkökulma rakenteellisiin muutoksiin saadaan esiin. Työntekijöiden roolia jo rakenteellisissakin muutoksissa kannattaa korostaa, myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Pakkasen (2011) Pro gradu tutkielma tuo esiin haastateltujen osastohoitajien työssä muutosten olevan koko ajan läsnä jokapäiväisessä työssä. Muutostyö koettiin yhteisölliseksi toiminnaksi työyhteisössä ja muutosten käytäntöön viennin onnistumisen olevan merkittävästi esimiehen johtamistaidoista riippuvaisia. Pakkasen tutkielman tulosten mukaan esimiehen tulee saada henkilöstö sitoutumaan muutoksiin sekä pystyä kuuntelemaan, tukemaan, tiedottamaan, motivoimaan henkilöstöä ja myös perustelemaan muutoksen tarvetta. Muutosten johtamisen haasteina koettiin erityisesti nopeat aikataulut ja päällekkäiset tehtävät. Esimiehet kokivat tarvitsevansa tukea ylemmältä johdolta, ja ylemmän johdon tuntiessa muutoksen tarpeeksi hyvin, oli siihen irrotettavissa tarpeeksi resursseja muutoksen toteuttamiseen. Muutosvastarintaa ei koettu negatiivisena, vaan

sen nähtiin synnyttävän rakentavaa kritiikkiä, jonka myötä muutoksen tarvetta ja toteutusta tarkasteltiin huolellisemmin ja mahdolliset riskit tunnistettiin tätä kautta paremmin. Muutosjohtajana esimiehet kokivat henkilökohtaisten ominaisuuksien, eettisyyden ja ammatillisuuden korostuvan ja tämän myötä tarvitsevansa jatkossa lisäkoulutusta johtamisen, ryhmäilmiöiden ja vuorovaikutuksen osalta.

Mukaan valittujen tutkimusten tulosten yhdistävänä tekijänä nousi havainnot muutosten kuormittavuudesta niin esimiestyön kuin henkilöstön näkökulmasta. Kuormittavuutta pystytään hallitsemaan ja vähentämään lisäämällä henkilöstön ymmärrystä muutosten tarpeellisuudesta ja vaikutuksista sekä ottamaan työntekijät aktiiviseksi osaksi muutosprosessia. Oikein ajoitettu ja suunniteltu tiedottaminen lisää henkilöstön tietoa organisaatiomuutoksen tarpeista ja vaiheista, mutta mahdollistaa myös henkilön oikeanroolin löytämistä muutoksessa. Muutosprosesseissa henkilöstön kokemukset oikeudenmukaisesta ja tasa-arvoisesta muutosjohtamisesta nousevat avainasemaan, näin henkilöstö saadaan motivoitumaan aktiiviseksi, muutosta tukevaksi osallistujaksi muutokseen. Vastustus ja kritiikki kuuluu myös tärkeänä osana muutosprosessiin, jota esimiestyössä tulee pystyä hyödyntämään rakentavan palautteen muodossa. Yksilöllistä huomioimista tärkeämmäksi tekijäksi nousee sisäisten kulttuurien ja yhteisöllisten normien tunnistaminen sekä niiden tukeminen sopeutumaan uudistuvaan organisaatioon. Muutosjohtamisessa tähän voidaan vaikuttaa hyvin suunnittelulla ja toteutetulla henkilöstöjohtamisella, aikataulutuksella, toiminnan toteuttamisella sekä ammatillisuuden arvostamisella. Myös esimiesten persoonanpiirteet, vuorovaikutus ja ihmissuhdetaidot ovat tärkeässä asemassa henkilöstön muutosjohtamisessa.

4 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on kokemusperäinen, todellisen elämän kokemuksia kokonaisvaltaisesti kuvaava menettelytapa, jota ei voida mitata pelkästään määrällisillä parametreilla. Kvalitatiivinen tutkimus on arvokeskeistä tutkimusta, jonka avulla pyritään kuvaamaan kokemuksia, jotka ovat sidottuja tiettyyn aikaan, paikkaan ja tapahtumaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ja todentaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia faktoja. (Hirsjärvi ym. 2013, 160-161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tuomaan esiin kerätystä aineistosta ennustamattomia seikkoja ja uusia näkökulmia, joita tutkija ei etukäteen määrittele, vaan ne nousevat esiin tutkimusaineistosta kokemusperäisinä ilmiöinä. Tutkimuksen kohderyhmä tulee valita tarkoituksenmukaisesti. Tästä syystä tutkimusaineisto on myös kerättävä sellaisin menetelmin, että tutkittavien näkökulmat pääsevät esiin mahdollisimman suodattamattomina tai ennalta rajaamattomina. Aineistossa esiintyvät tapahtumat, kokemukset ja ilmiöt ovat ainutkertaisia ja niitä on käsiteltävä tätä lähtökohtaa kunnioittaen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma on myös joustava ja sitä on tarvittaessa kehitettävä tutkimuksen edetessä ja sen aikana ilmenneiden olosuhteiden edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tulee tarkastella kokonaisuutena, jonka avulla saadaan tietoa jostain yksittäisen kokonaisuuden sisällöstä. Tarkoituksena ei ole etsiä tai todentaa tilastollisia todennäköisyyksiä, vaan pyrkiä löytämään sisällöstä toistuvia havaintoja, joilla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Aineiston keruumenetelmän onnistunut valinta ja aineiston analyysimenetelmän yhteensovittaminen ovat tuloksen luotettavuuden kannalta merkittävässä asemassa. Voidaankin kuvata, että havainnot täytyy pelkistää, jotta tulosten tulkinta vastaa esitettyihin kysymyksiin. Kuitenkaan pelkästään aineiston suppeudella ei voida perustella kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa. (Alasuutari 2007, 21-22.)

4.2 Aineiston keruu

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun perusmenetelmiin kuuluu kyselyt, haastattelut, havainnointi ja dokumentointi. Näitä voidaan pitää aineistonkeruun perusmenetelminä ne ovat yleisesti tunnettuja ja käytettyjä kvalitatiivisessa tutkimusmetodissa. (Hirsjärvi ym. 2013, 191-192.)

Tutkimuksen kohdistuessa kokemuksiin tai muihin abstrakteihin käsitteisiin on tutkimusasetelma huomattavan vapaa. Tällöin aineistonkeruu on luontevinta toteuttaa keskusteluihin ja havainnointiin tukeutuen. Haastattelut ovat luonteva tapa selvittää ihmisten ajatuksia ja kokemuksia asiasta, eli kysyä ihmiseltä asiasta. Haastattelut ovat luonteeltaan joustavia, jolloin kysymyksiä voidaan toistaa, tarkentaa ja mukauttaa luontevasti tilanteen edetessä. Haastattelija voi halutessaan myös havainnoida tutkimukseen osallistuvia laaja-alaisemmin haastattelun aikana ja reagoida välittömästi uusiin vastaantuleviin havaintoihin. Haastattelujen kautta tutkijan on mahdollista saada laajempaa aineistoa myös niukemmasta tutkimusryhmästä etenkin, jos haastatteluun on annettu mahdollisuus valmistautua, esimerkiksi toimittamalla aihe ja kysymykset etukäteen haastateltaville. Haastattelujen haasteeksi tosin saattaa muodostua menetelmän vaatima aika ja jossain tapauksissa rahoitus. Haastattelut metodina edellyttävät tutkimukseen osallistuvilta aiheen tunteudesta, myös haastattelijalta perehtymistä ja kokemusta metodin haastattelu metodin käyttämisestä. (Tuomi, T. & Saarijärvi, A. 2009, 72-74.)

Haastattelutekniikoista lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu ovat hyviä välineitä, kun kerätään tietoa ilmiöistä, näistä teemahaastatteluja ja syvähaastatteluja hyödynnetään usein kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruussa. Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, edetään ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti esittäen valmiiksi laadittuja kysymyksiä aiheesta, joilla halutaan saada vastaus tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun avoimuus voi kuitenkin vaihdella ja haastattelussa on mahdollista edetä jonkin verran intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen perusteella. Syvähaastattelu on luonteeltaan avoin, jolloin tutkimukseen osallistuvien kanssa keskustellaan vapaasti ennalta sovitusta aiheesta liikkuen eteenpäin keskustelun ehdoilla. Teema- ja syvähaastattelu ovat siis luonteeltaan hyvin lähellä toisiaan ja tutkijan onkin luotava näiden välille ero selkeällä linjanvedolla haastatteluja valmisteltaessa. (Tuomi, T. ym. 2009, 74-75.)

Aineistonkeruunmenetelmänä haastattelu on ollut usein kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa tutkimuskohteeseen, joka mahdollistaa joustavuuden aineistonkeruussa ja tätä kautta aineistonkeruuta voidaan tarkentaa esiin tulevan informaation mukaisesti. Haastattelun avulla kohderyhmä saadaan parhaiten sidottua tutkimukseen mukaan ja tarvittaessa aineistoa voidaan täydentää jälkikäteen. Haastattelu aineistonkeruunmenetelmänä on myös haastava, koska se vie usein paljon aikaa, vuorovaikutuksellisten seikkojen vuoksi se jättää vastaukset jokseenkin tulkinnanvaraisiksi sekä siihen sisältyy aina riski sosiaalisten normien rajoittavasta vaikutuksesta eli vastauksissa pyritään diplomaattiseen korrektiuteen. Haastattelu on aina myös tilannesidonnaista, jossa inhimilliset tekijät saattavat vaikuttaa haastateltavan tulkintoihin ja vastauksiin ennalta arvaamattomalla tavalla, jota tutkija on mahdoton hallita, mutta se tulee tiedostaa ja huomioida haastatteluja tehdessä ja analysoidessa. (Hirsjärvi ym. 2013, 204-212.)

Tässä tutkimuksessa valitsin aineistonkeruunmenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelun keinoin sain kerättyä mahdollisimman kattavasti tietoa esimiesten näkemyksistä ja kokemuksista organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtamisesta. Teemahaastattelun keinoin pystyin hallitsemaan haastattelujen sisältöä mahdollisimman hyvin tutkimuskysymystä käsitteleväksi, mutta se myös mahdollisti jossain määrin haastateltaville vapaamuotoisen kokemusten tuottamisen aihealueista, jotka esimiehet kokivat omien kokemusten kautta merkitykselliseksi.

Teemahaastattelurungon (Liite 4.) sisällön kokosin kirjallisuuskatsauksen ja omien havaintojen pohjalta toimiessani päivätyössäni tutkimus kohteena olevassa yksikössä. Teemahaastattelun rakenteen jaoin kolmeen pääteemaan aiheesta 1) esimiehen näkemykseen organisaatiomuutoksen sisällöstä ja tavoitteista, 2) esimiehen arvioon organisaatiomuutoksen etenemisestä sekä 3) henkilöstön rooliin organisaatiomuutoksesta. Pääteemojen alle kirjasin tarkentavat kysymykset, joiden avulla ohjasin haastattelujen sisällön rakentumista haluamaani suuntaan. Tutkimukseen osallistuville toimitin etukäteen tiedon tutkimuksen suunnitelmasta ja tarkoituksesta sekä haastattelun keskeiset kysymykset, jotta he pystyivät jäsentää ajatuksiaan valmiiksi haastattelutilanteisiin. Pyysin myös haastateltavilta kommentteja tai lisäyksiä haastattelurungon sisältöön, mikäli he kokevat teemojen vaativan tarkennusta. Saamani palautteen perusteella teemahaastattelurungot koettiin myös haastateltavien osalta selkeiksi ja tarkoituksenmukai-

seksi. Teemahaastattelurungot käytiin läpi lisäksi myös ohjaavan opettajan kanssa, jotta niiden avulla pystyttiin toteamaan voitavan kerätä tarvittava tutkimusaineisto.

Opinnäytetyössäni keräsin tutkimusaineiston teemahaastattelujen avulla kevään 2015 aikana. Haastattelin kahden organisaatiomuutoksen alaisen perhetukikeskuksen johtajat (2) ja vastaavat ohjaajat (2) yksilöllisesti etukäteen sovittuina aikoina. Haastattelupaikkojen valinnassa kiinnitin huomioita tilojen yksityisyyteen sekä rauhallisuuteen. Haastateltavat saivat järjestettyä tarkoitukseen soveltuvat tilat omasta yksiköstään, jolloin myös ajankäyttö haastattelutilanteissa oli hieman vapaampaa. Haastattelujen aluksi kerroin haastateltaville työskentelymetodeistani sekä kerroin haastattelujen loppuun jäävän tarvittaessa aikaa vapaampaa aihetta koskevaa keskustelua varten. Tällä keinoin sain lähtökohtaisesti haastateltavat keskittymään teemahaastattelurungon mukaisen etenemiseen ja jäsentämään ajatukset paremmin käsiteltävään aihealueeseen. Ohjasin haastattelutilanteita ennalta laaditun teemahaastattelurungon avulla, mutta keskustelun annoin tarvittaessa kehittyä hyvinkin vapaasti avoimen haastattelun kaltaiseksi, mikäli haastateltavat lähtivät tuottamaan tutkimuksen kannalta hedelmällistä informaatiota, jolloin tutkijan roolissa keskityin enemmän havainnointiin. Haastattelut äänitin kahdella eri laitteella mahdollisten teknisten vikojen aiheuttamien ongelmien minimoimiseksi. Äänitetystä haastatteluaineistoista tein haastattelun jälkeen kaksi varmuuskopiota. Lisäksi haastattelun aikana tein haastattelurunkoon muistiinpanoja, joiden oletin myöhemmin helpottavan äänitteiden purkamista sekä keskeisten havaintojen mieleen palauttamista. Haastateltaville ilmoitin etukäteen äänittäväni haastattelutilanteet ja tuhoavani äänitetyn materiaalin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Valittuani avoimemman ja joustavamman aineistonkeruumetodin, sain teemahaastattelujen myötä aiheesta syvemmän ja kattavamman käsityksen.

4.3 Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa tarkasteltaessa on pidettävä tiukasti kiinni valitusta teoreettisista lähtökohdista, eli tutkijan tulee kiinnittää huomioita vain niihin asioihin, jotka ovat teoreettisen lähtökohdan kannalta merkittäviä. Havainnoista etsitään yhteinen piirre, joka pätee koko aineistoon. Näin on saatu luotua säännönmukaisuus, jonka avulla eri havainnot voidaan yhdistää tutkittavaan aiheeseen ja aineistoista voidaan tehdä ha-

vainoja, esimerkiksi havaituista poikkeavaisuuksista jotka suhteutetaan kokonaisuuteen tarkoituksena löytää selittävä tekijä ilmiölle. (Alasuutari 2007, 23-26.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonanalyysi on perinteisesti jaettu yksittäisestä yleiseen eteneväksi eli induktiiviseksi analyysiksi tai yleisestä yksittäiseen eteneväksi eli deduktiiviseksi analyysiksi. Kolmantena lähestymistapana pidetään abduktiivista analyysiä, jonka mukaan teorian havaintojen taustalle tarvitaan selkeä johdonmukainen ajatus eli johtolanka. Analyysimallit voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Näissä vaihtoehdoissa kahdessa teorian merkitys tutkimukselle korostuu ja analysointi tukeutuu vahvemmin taustalla olevaan teorian tietoon, kun taas ensimmäisessä vaihtoehdossa painotetaan kerätystä aineistosta nousevia havaintoja. (Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009, 95-97.)

Aineistolähtöinen eli induktiivisen aineistonanalyysi on karkeasti jaoteltuna kolmivaiheinen. Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jossa auki kirjoitetusta aineistoista kerätään tutkimuskysymyksen kannalta merkittävä tieto kirjatun se näkyväksi alkuperäisilmauksella ja muodostamalla siitä pelkistetty yleinen nimittäjä havainnolle. Epäoleellinen aineisto karsitaan näin aineistosta pois. Toisessa vaiheessa pelkistetty aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Ryhmiteltäessä alkuperäisilmauksista etsitään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka yhdistetään omiksi alaluokikseen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittely luo tutkimukselle perusrakenteen ja antaa peruskäsitteitä tutkittavalle ilmiölle. Kolmantena vaiheena aineistolle luodaan teoreettiset käsitteet, jota kutsutaan abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. Käsitteellistäminen on lomittainen jatkumo ryhmittelylle, jossa aineiston oleellinen tieto järjestellään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämisessä luokituksia yhdistetään niin yleiselle tasolle, kun se aineiston kannalta on mahdollista. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. 108-111.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätessä tulee kunnioittaa tutkimustiedon ainutkertaisuutta ja tutkittavilta kerätty aineisto tulee analysoida mahdollisimman yksityiskohtaisesti sen alkuperäisessä muodossaan (Hirsjärvi ym. 2013, 164).

Varsinaisen aineistonanalyysin jälkeen aineistosta on vielä tehtävä tulosten tulkinta ja johtopäätökset. Tässä vaiheessa analyysin tuloksista esiinnousseet merkitykset tulee selittää ja selkeyttää pohtivalla otteella. Tutkija nostaa analyysin aineistosta esiin tutkimuskysymysten vastauksia (synteesejä) ja pohtii myös osaltaan rakentavasti ja kriittisesti näihin vaikuttaneita tekijöitä. Johtopäätökset tehdään näiden pohjalta niin, että tut-

kija pohtii niiden merkitystä tutkimusalueella sekä laajemmassa konseptissa tutkimuksen näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2013, 229-230.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa käsitteitä yhdistelemällä aineistosta nostetaan esiin yleiskäsitteellinen kokonaisuus, josta tutkija muodostaa yleiskäsitteiden pohjalta kuvan tutkimuskohteesta. Kun kokemusperäinen aineisto liitetään teoreettisiin lähtökohtiin ja tulokset esitetään aineistosta nousseiden käsitteiden avulla, johtopäätöksiä tehdessä tutkija muodostaa käsitykset tuloksista tutkittavan kohteen näkökulmasta. (Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. 112-113.)

Opinnäytetyöni aineiston analyysimenetelmänä käytin induktiivista eli aineistolähtöistä analysointimenetelmää, koska tutkimukseni mielenkiinto kohdentuu nimenomaan haastattelujen esimiesten näkemyksiin ja kokemuksiin muutosjohtamisesta organisaatiomuutoksessa. Tallennettuja haastatteluja oli neljä, joiden kesto vaihteli 13 minuutista 32 minuuttiin. Haastattelujen kokonaiskesto oli 88 minuuttia ja sanatarkasti litteroitua aineistoa niistä kertyi 13 sivua (A4, riviväli 1,5). Haastattelut litteroitiin laaditun teema-haastattelurungon mukaisesti sekä loppuun lisättiin kirjaamani huomiot haastattelujen aikana. Kaikki haastatteluista tallennettu materiaali oli tulkintakelpoista.

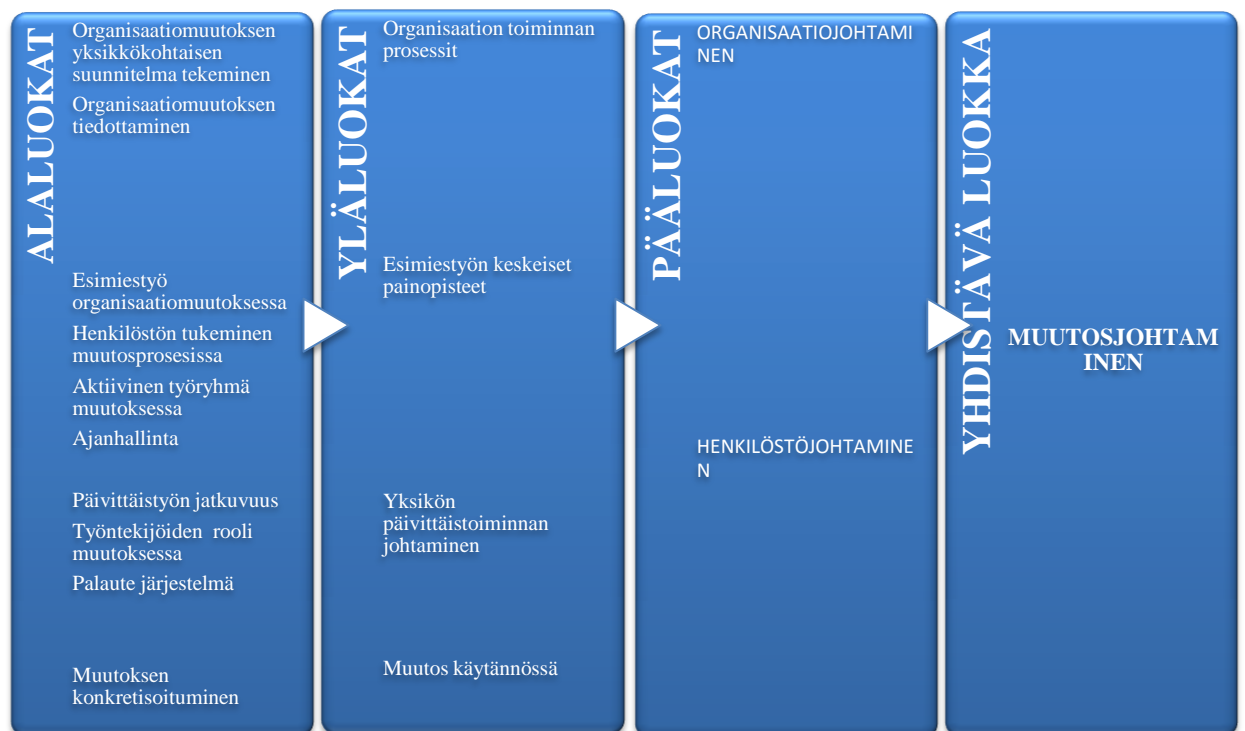
Litteroidusta aineistosta nostin esiin alkuperäisilmaukset, jotka viittasivat suoraan esimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta ja kulusta organisaatiomuutoksessa. Nostin aineistosta esiin ilmaisut, jotka edelleen pelkistin yksikertaisemmiksi ilmaisuiksi. Pelkistettyjä ilmauksia muodostui 117, jotka edelleen jaoin loogisesti yhteenkuuluviin ryhmiin. Ryhmiin jaettuja pelkistettyjä ilmauksia vertasin edelleen alkuperäisilmauksiin, jolloin sain jaettua ilmauksia edelleen paremmin tarkoitustaan vastaaviin ryhmiin ja hahmoteltua alaluokkien teemoja. Runsaan pelkistettyjen ilmausten määrän johdosta ryhmittely oli työlästä ja tarkoitustenmukaisten ryhmien löytäminen ilmaisulle vaati tarkastelua useammasta näkökulmasta. Tätä osittain helpotti organisaatiomuutoksen prosessin tunteminen sisältä käsin, jolloin ilmaisut saivat kokemusperäisen mielikuvan ilmaisujen todellisesta tarkoituksesta.

Pelkistetyistä ilmauksista alaluokkia muodostui kymmenen (Liite 5), joiden muodostamisen aikana edelleen oli mahdollista tarkentaa pelkistettyjä ilmauksia sopiviin alaluokkiin. Alaluokkien avulla aloin hahmotella yläluokkien aihe-alueita, pohtien niiden loogista muodostamista suhteessa tutkimuskysymykseen. Tätä kautta alaluokkien aiheet

vakiintuivat ja muodostivat luontevasti yläluokat organisaation prosessit, esimiesten prosessit, työntekijöiden prosessit sekä muutosprosessi. Ala- ja yläluokka jaottelusta muodostin hahmottamisen helpottamiseksi lineaarisesti etenevän prosessikaavion, jolloin muodostuvat pääluokat oli helpompi havaita. Pääluokiksi muodostui organisaatiojohtaminen ja henkilöstöjohtaminen, jotka tulivat näkyviksi myös kirjallisuushaun tulosten pohjalta. Opinnäytetyöni tutkimuskysymys määritteli sisällönanalyysin yhdistävän luokan, joka samalla vahvisti sisällönanalyysin edenneen järjestelmällisesti muutosjohtamiseen organisaatiomuutoksessa.

5 TULOKSET

Opinnäytetyössäni pyrin saamaan vastauksen tutkimuskysymykseeni ”minkälainen näkemys esimiehillä on muutosjohtamisen toteuttamisesta Tampereen kaupunginlapsiperheiden sosiaalipalveluiden (LAPA) organisaatiomuutoksessa”. Kuvio 1. kuvaa sisällönanalyysin tuloksen muodostumista kokonaisuutena alaluokista aina yhdistävään teki- jään muutosjohtamiseen.



KUVIO 1. Sisällönanalyysin tulos

Opinnäytetyöni ensimmäinen pääluokista on organisaationjohtaminen, joka muodostuu organisaation ja esimiesten prosesseista. Organisaationjohtaminen käsittää toimintoja ja kuvauksia muutosprosessin hallinnasta ja toteuttamisesta esimiestyössä. Nämä toiminnot ovat pääasiassa johdettu organisaatiotasolta, joita esimiehet toteuttavat omissa yksiköissään. Toinen pääluokka on henkilöstöjohtaminen, joka muodostuu työntekijöitä koskevista prosesseista ja itse muutosprosesseista yksiköissä. Henkilöstöjohtaminen kuvaa suoraan henkilöstöön kohdistuvia toimia ja prosesseja, joita esimiehet ovat toteuttaneet omissa yksiköissään.

Yhdistäväluokka näille kaikille opinnäytetyössäni on muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen tässä laajassa organisaatiomuutoksessa voitiin siis pilkkoa aineiston perusteella organisaatiojohtamisen ja henkilöstöjohtamisen näkökulmiin. Ja tästä edelleen erillisiin organisaation, esimiestyön, yksikön prosesseihin sekä muutoksen näkymiseen käytännössä.

Kokonaisuudessaan organisaatiomuutos koski koko lapsiperheiden sosiaalipalveluiden rakenteita, jolloin muutoksen kokonaisuutta johdettiin ylempää organisaationtasolta. Aineiston analyysin yläluokat kuvaavat yksiköiden esimiesten vastuualueiden jakautumista parhaiten. Perhetukikeskuksen johtajan rooliin kuuluu isommat vastuukokonaisuudet sekä yksiköiden että koko organisaation suuntaan. Yksikön vastaavien ohjaajien vastuu vaikutti taas pilkkoutuvan pienempiin osa-alueisiin, painottuen vahvemmin henkilöstöjohtamisen alueeseen, mutta kuitenkin vahvasti organisaatiojohtoisesti.

5.1 Organisaation toiminnan prosessit

Esimiesten haastattelujen pohjalta organisaation toiminnasta nousevat prosessit muodostuivat hyvin merkittäväksi yläluokaksi tutkimuksessa. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska näin laajassa organisaatiomuutoksessa organisaation johtoryhmä ohjaa ja ohjeistaa yksikön esimiehiä muutosjohtamisessa omissa yksiköissään. Organisaation prosesseiden alaluokiksi määrittyi organisaatiomuutoksen suunnitelma tekeminen ja tiedottaminen.

TAULUKKO 2. Organisaation toiminnan prosessejen ylä- ja alaluokat

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Organisaation toiminnan prosessit	Organisaatiomuutoksen yksikkökohtaisen suunnitelman tekeminen
	Organisaatiomuutoksen tiedottamien

5.1.1 Organisaatiomuutoksen yksikkökohtaisen suunnitelman tekeminen

Tiedonantajien käsitykset etukäteissuunnitelman näkyvyydestä organisaatiomuutoksen suunnitelmasta oli ristiriitaista. Kaikki eivät olleet nähneet selkeää kirjallista suunnitel-

maa organisaatiomuutoksen läpiviemisestä tai yksikkökohtaisen suunnitelman mainittiin tulleen käyttöön vasta kesken prosessin. Osa esimiehistä kaipasi selkeää kaaviota suunnitelmasta, joka havainnollistaa yksiselitteisesti millä tavalla muutoksen haluttiin etenevän organisaatiossa. Muutoksen toteuttamisessa järjestelmällisyys perustuu yhdessä sovittuihin toimintamalleihin, joita tunnistettiin olevan suuremmissa rakenteissa, mutta yksikkökohtaisessa toteutuksessa nämä olivat löyhästi ohjeistettuja koko organisaation tasolla.

En ole nähnyt varsinaista suunnitelmaa missään vaiheessa. Projektikaaviota tai -suunnitelmaa.

Paperinen suunnitelma tuli siinä kohtaa, kun kysyttiin missä työntekijä haluaa työskennellä jatkossa, missä tehdään ratkaisut, siinä järjestyksessä jossa päätetään päälliköt, sitten johtajat ja lähiesimiehet ja sitten loput.

Toisaalta aineistosta nousi esiin, että organisaatiosuunnitelmaa oli laadittu erilaisissa johtoryhmissä sekä muissa palavereissa, ja suunnitelmaa oli muokattu saadun palautteen ja lakimuutosten myötä ja jaettu eteenpäin järjestelmällisesti. Haastatteluissa mainittiin myös henkilökohtaisia ja yksikkökohtaisia suunnitelmia.

Ihan alkuvaiheessa johtoryhmässä tehtiin suunnitelma ja palautteen perusteella sitä muutettiin siltä osin kun tarvittiin. Itse asiassa alussa oli suunnitelma, miten johtajat ja työntekijät sijoittuvat ja siitä oli kaavio.

Kirjallinen suunnitelma tuli ylempää ja esimiesten kautta alaspäin.

Esimiehet tekivät keskenään yhteistyötä yksikkökohtaisesti, mutta toteutus koettiin hyvin vapaaksi itsenäiseksi työskentelyksi, jota toteutettiin lakimuutoksen muutostarpeiden pohjalta. Yksikkökohtaisten kirjallisten suunnitelmien laatiminen ja noudattaminen jäivät kuitenkin jokaisen yksikön esimiesten tehtäväksi, eikä haastattelujen yhteydessä käynyt ilmi, että yksikkökohtaisten suunnitelmien toteuttamisessa olisi noussut esiin organisaation näkökulmaa.

Suunnitelman pohjalta on istuttu useampiakin kertoja esimiesten kesken alas ja mietitty millä sitä lähdetään toteuttamaan kyseisessä yksikössä.

Kun uusi sosiaalihuoltolaki astui voimaan tiettyyn päivään menneessä, suunnitelmaa muutettiin näkemysten mukaan miten sijoittumista voitaisiin jo aikaisemmin toteuttaa.

Oma kirjallinen suunnitelma oli vaan mulla itellään ja uskon että myös monella muulla esimiehellä.

Suunnitelman seuranta koettiin olleen vahvasti yksikön ja sen esimiesten vastuulla. Esimiestiimeissä suunnitelman etenemisestä keskusteltiin, mutta pääsääntöisesti yksikön esimiesten kykyyn toteuttaa suunnitelmat aikataulun mukaisesti luotettiin ja tuettiin selkeällä tiedottamisella. Selkeästä seurantajärjestelmästä organisaationtasolla ei tullut viitteitä aineiston pohjalta.

Yhteistä seuranta ei ollut. Tiedot asiat oli kirjattuna mitä pitää tehdä ja mitä pitää tapahtua ja kuinka ne hoidetaan.

Ei sitä varmaan kukaan ole seurannut. Mutta omassa esimiestiimissäni oma esimieheni kysyi, olenko vienyt sitä eteenpäin. Eli seurattiin toteutettiin suunnitelmaa.

5.1.2 Organisaatiomuutoksen tiedottaminen

Organisaatiomuutoksen tiedottaminen johtoryhmistä esimiehille ja siitä edelleen työryhmiin oli aineiston pohjalta jäsentynyt. Tiedotuskanavat olivat pääsääntöisesti sähköposteja, erilaisia infotilaisuuksia ja palavereja, mutta myös henkilökohtaisempaan tiedonkulkuun tarjottiin kanavia. Tiedotusaikataulut olivat kautta linjan hallinnassa ja tiedotusperiaatteet vahvasti omaksuttu. Myös organisaation taholta saatu yhdenvertaisuus muutoksen eri vaiheiden tiedottamisesta oli vahvasti huomioitu.

Sähköpostit, osastokokoukset, viikkopalaverit, henkilökohtaisesti keskustelut. Jos oli mahdollista järjestää muita kun rakenteissa olevia keskusteluja niitäkin järjestettiin mahdollisuuksien mukaan.

Henkilöstöjohtamisessa oli tarkat ajat milloin asioita sai tiedottaa, oli jopa kellonajat määritetty milloin asioita piti kaikissa yksiköissä tuoda ilmi yhtä aikaa.

Suunnitelma tiedotettiin sähköpostilla ja osastokokouksissa. Isompi johtaja ilmoitti sähköpostilla sitä mukaan kun tiedettiin jotain ja siitä tuli ilmoitus.

Tiedotuksen periaatteina pidettiin totuudenmukaisuutta, tasa-arvoisuutta, avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Esimiehet veivät tietoa eteenpäin myös sisäisesti omissa yksiköissään mm. osastokokouksissa ja työyhteisön kehittämispäivissä.

Se mikä tiedetään ja on faktaa, se tiedotetaan kaikille osapuolille tasapuolisesti ja saman aikaisesti

Kun henkilöstölle kerrotaan kun on tehty päätös pysytään faktoissa. Äänen sanotaan myös ne mistä ei tiedetä tai ovat kesken.

Tiedottamisen avoimuus oli esimiesten kokemana keskeistä, jotta eri työryhmät saatiin muutosprosessissa yhdenvertaisiksi. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä toiminnassa edellytettiin organisaation ylemmiltä tahoilta, mutta myös esimiehet huomioivat tämän vahvasti oman yksikön tiedottamista suunniteltaessa ja toteuttaessa. Erityisesti henkilöstölähtöisyys korostui mm. työyhteisön kehittämispäivien aikana toteutetussa vuorovaikutuksellisessa tiedottamisessa.

Alusta asti ylemmää on haluttu viedä suunnitelma aika avoimilla korteilla läpi.

Avoimuus ja läpinäkyvyys on yksi toiminnan lähtökohta.

Sen lisäksi olen itse pyrkinyt viemään eri yhteyksissä infoa eteenpäin. Osastokokouksissa ja kehi-päivissä.

5.2 Esimiestyön keskeiset painopisteet muutosjohtamisessa

Toisena yläluokkana aineistossa nousi esiin käytännön esimiestyötä käsittelevät prosessit. Yläluokka jakautui edelleen neljään alaluokkaan: 1) esimiestyö organisaatiomuutoksessa, 2) henkilöstön tukeminen, 3) aktiivinen työryhmä muutoksessa sekä 4) ajanhallinta. Henkilöstön tukeminen muutosprosessin eri vaiheissa nousi esiin haastattelujen aikana myös muita aiheita käsittelevissä kysymyksissä.

TAULUKKO 3. Esimiestyön keskeisten painopisteiden ylä- ja alaluokat

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Esimiestyön keskeiset painopisteet muutosjohtamisessa	Esimiestyö organisaatiomuutoksessa
	Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa
	Aktiivinen työryhmä muutoksessa
	Ajanhallinta

5.2.1 Esimiestyö organisaatiomuutoksessa

Esimiestyön rooli organisaatiomuutoksessa oli paljon ajatuksia herättävä aihe aineiston perusteella. Esimiestyöstä organisaatiomuutoksessa keskeisiksi aihealueiksi nousi 1) kokonaisuuksien ja oman roolin hahmottaminen, 2) tapahtumien tiedottaminen yksiköstä eteenpäin, 3) oman työn jäsentäminen sekä 4) henkilöstön aktivoiminen muutoksessa.

Oli kerrankin suunnitelma, henkilökohtaisesti koin tietäväni missä mennään.

Esimiehet kokivat myös pystyvänsä hyödyntämään muutosjohtamisessa omaa erityisosaamistaan, kuten perheiden palveluohjausta.

Palveluohjausta käytiin paljon kun olin itse ollut kevään siinä palveluohjaajien työnohjauksessa, niin sitä kautta munkin näkemystä kysyttiin.

Esimiesten kesken ei oltu tehty selkeää suunnitelmaa siitä, kuinka etenemisestä seurattaisiin eri yksiköiden välillä, jolloin esimiespalaverien avoin vuorovaikutuksellisuus osoittautui vertaistuellisesti merkittäväksi.

Ei ollut suunnitelmaa (etenemisestä tiedottamisesta). Mutta toteutettiin ilman suunnitelmaa esimiespalavereissa mitkä fiilikset on porukoilla ja miten asiat on otettu vastaan missäkin.

Yksiköissä toteutettua tiedottamista ei raportoitu järjestelmällisesti eteenpäin, mutta esimiehet toivat kuitenkin ilmi harjoittaneensa omaa seurantaan toteutuksesta ja sen aiheuttamista reaktioista ja ilmiöistä. Näitä tietoja välitettiin oman harkinnan mukaan eteenpäin. Esimiehet reagoivat henkilöstöstä esiin nousseisiin tunteisiin ja ajatuksiin tukien ja tietoa edelleen välittäen.

Itse seurasin omaa tiedotusta siltä osin kun sain tietooni tulevia asioita ja niiden aikatauluja.

Omalta kohdalta tein sen minkä pystyin mitä piti kuulla ja kuunnella. Vein sen työryhmään, henkilöstöltä piti kysyä ideoita ja kannustaa nettiin tekemään niitä kyselyitä.

Siirtymävaiheen esimiestyö, jolloin esimiehet vastasivat vielä entisestä työryhmästään ja alkoivat toimia myös osittain tulevan työryhmän tukena, koettiin haasteelliseksi. Näissä tilanteissa aikataulut koettiin tiukoiksi ja muutokseen liittyvien toimintojen määrä vaikeasti hallittavaksi.

Aikataulu oli liian nopea henkilöstövaihdoksissa. Liian monta asiaa oli leväällä, jouduin hoitamaan nykyistä ja entistä työryhmääni päällekkäin ja se oli sekavaa myös henkilökunnalle.

5.2.2 Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa

Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa nosti runsaasti ajatuksia esimiehissä. Henkilöstön tukemiseen oli selkeästi käytetty paljon aikaa, sen merkitys organisaatiomuutoksen läpiviemisessä ymmärrettiin ja siihen oli tarjolla erilaisia työkaluja. Esimiehet tarjosivat henkilöstölle tilaa kuulemiseen, kanavia, joiden kautta tuoda esiin omia ajatuksia ja ideoita sekä mahdollisuuden pohtia omaa tulevaa työnkuvaa ja ammatillista kehittymistä. Myös yhdessä tekemisen periaatetta korostettiin. Esimiesten ja henkilöstö välinen vuorovaikutus koettiin onnistuneena, tiedotusta ja toimintaa tasavertaisena ja päivittäistoiminnasta nousevia tarpeita pystyttiin havainnoimaan.

Itse olen pyrkinyt olemaan läsnä, kuuntelemaan sitä tunnetta mitä tämä aiheuttaa ja selvittämään niitä asioita mihin on kaivattu vastauksia.

Olen pyrkinyt viemään sitä ajatusta, että samassa veneessä ollaan ja yhdessä ollaan tekemässä.

Henkilöstö sai tuoda esiin mitä ja kuinka haluaisi tehdä tämän jälkeen ja osin siinä hyvin onnistuttiinkin, vaikka kaikkien kohdalla kaikki toiveet ei toteutunutkaan.

Työyhteisön kehittämispäivät koettiin hyväksi ja vuorovaikutukselliseksi tilaisuudeksi, joiden yhteydessä pystyttiin panostamaan henkilöstön jaksamiseen ja tukemiseen muutosprosessin aikana. Myös organisaation ylempi johto saatiin osallistumaan näihin tilaisuuksiin, mikä osaltaan toi henkilöstölle tunnetta tasa-arvoisuudesta sekä loi vaikutusmahdollisuuden suoraan organisaation ylimpään johtoon.

Lisättiin kehi-päiviä, jotta kaikki kokevat tulleen kuulluksi ja ne ketkä kokivat tarvitsevansa tukea, toivottavasti ovat saaneet. Ylempikin taho on lupautunut olemaan lähellä ja kuulemaan mahdollisuuksien mukaan.

Henkilöstöltä saadun palautteen mukaan myös suoriuduttiin suhteellisen hyvin olosuhteisin nähden.

Kaikki oli saman arvoisessa asemassa, että kaikki saivat yhtä aikaa tiedotusta.

Paljon annettiin mahdollisuuksia, tosin kirjallisessa muodossa, jossa henkilöstö sai kertoa mielipiteitään ja kuinka asiat kannattaisi toteuttaa, jota kentältä kannattaa kuullakin.

Esimiehet kokivat kuitenkin pääosin riittämättömyyttä ja turhautumista henkilöstöä tuukiessa, eikä konkreettisia keinoja toiminnan edistämiseen osattu tarjota. Henkilöstön voimakkaat reaktiot olivat jossain määrin yllätys, ja moni esimiehistä pohti vielä prosessin jälkeen, kuinka muutoksen olisi voinut toteuttaa henkilöstölähtöisemmin.

Se tuli yllätyksenä, esimerkiksi miten helpottaa henkilöstön tuska, a kun on epäselvyyttä.

Olisi voinut vielä... mä en tiedä miten se olisi mahdollista, mutta haavekuivissa olisi voinut kuulla vielä enemmän henkilöstöä.

5.2.3 Aktiivinen työryhmä muutoksessa

Yksiköiden työryhmiä pyrittiin saamaan aktiivisiksi osallistujiksi organisaatiomuutoksessa, ja työryhmiä kannustettiin tuomaan esiin ajatuksia sekä yleistöiminnasta että omasta työnkuvasta. Henkilöstöä kannustettiin osallistumaan kyselyihin ja muihin foorumeihin, joissa oli mahdollisuus tuoda esiin omaa näkökantaa. Tätä kautta henkilöstön rooli nähtiin keskeisenä osana muutosta.

On ollut foorumeita joissa on voinut tulla kuulluksi, voi kertoa omia kokemuksia ja tuoda esiin työyhteisön näkökulmia.

Henkistä tukea ja kannustettiin tekemään aloitteita ja kirjoittamaan ajatuksia eri foorumeissa.

Henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista arvostettiin päivittäistyössä, ja päivittäistyön kautta kerrytettyä kokemukseen pohjaavaa hiljaista tietoa pyrittiin tekemään muutosprosessin aikana näkyväksi. Hiljaista tietoa pyrittiin myös hyödyntämään muutosprosessin toteutuksessa.

Käytännön ruohonjuuritason työssä henkilökunta nähtiin keskeisenä.

Esimiehet ja työntekijät suunnittelivat yhdessä toimintaa, perustehtävää ja työnkuvaa ja tätä kautta saatu palaute koottiin käyttöä varten. Kuitenkin isot linjaukset pidettiin johtoryhmien tehtävinä ja esimiehille jäi jossain määrin kokemus, että aina saatua palautetta ei osattu hyödyntää tarpeeksi tehokkaasti.

Ajattelen kuitenkin, että saavutettiin se, että työntekijät joutuivat esimiesten kanssa suunnittelemaan työnkuvaa.

En tiedä oliko henkilökunnalla roolia muutoksessa, mutta samalla tarkasteltiin omaa perustehtävää ja työnkuvaa. Ja jos oli jollain halua muuttaa sitä, oli tässä kohtaa siihen mahdollisuus.

Isot rakenteisiin kohdistuvat muutokset olivat johtoryhmien vastuualuetta, mutta henkilöstön yksikkökohtaista vaikutusmahdollisuutta pyrittiin lisäämään siinä määrin kuin mahdollista. Se, millaista todellista vaikuttavuutta henkilöstön palautteella oli, oli monin paikoin kuitenkin hankala arvioida.

Isompia rakenteita kun lyödään kasaan, oli henkilöstöä kuultu, mutta jonkun täytyy nakuttaa ne paikalleen.

Sille luotiin tilaa, että saa antaa palautetta. Mutta se jäi siltä osin torsoksi, että mitä palautetta tuli, sillä oli liian vähän vaikutusta.

5.2.4 Ajanhallinta

Organisaatiomuutos koski koko organisaatiota ja oli mittakaavaltaan huomattavan laaja, jolloin myös sen toteuttamiseen oli varattava runsaasti aikaa. Huolimatta siitä, että organisaatiomuutos tiedettiin lähtökohtaisesti aikaa vieväksi prosessiksi, muodostui ajanhallinnasta yksi esimiestyön keskeisimmistä haasteista, ja esimiehet kuvasivat ajankulua toistuvasti nopeaksi. Koska muutoksen tiedettiin olevan aikaa vievä prosessi, joka tulisi lisäämään levottomuutta henkilöstössä, esimiehet toivat esiin ajatuksia, olisiko muutoksen voinut aloittaa jo aikaisemmin?

Sitä ei ehkä osattu huomioida tarpeeksi kuinka paljon tällaiset muutokset vie aikaa ja millaisia tarpeita se nostaa henkilöstössä.

Esimiesten vaikuttavuus aikataulusuunnitteluun oli aineiston pohjalta melko vähäistä ja he joutuivat mukautumaan ylempää annettuihin aikatauluraameihin. Toisaalta myös tiedostettiin, että pitkittynyt muutosprosessi toisi mukanaan uusia johtamishaasteita, ja siksi suunnitelman läpiviemisen aikataulua tiukennettiin prosessin aikana. Vaikka aikataulut koettiin haastaviksi, esimiehet eivät kuitenkaan olleet varmoja, olisiko löyhempi aikataulu lopulta helpottanut muutoksen läpiviemistä.

Ehkä itse myös olisin aloittanut muutoksen jo aiemmin, mutta olisiko se mennyt hankalammaksi jos siihen olisi jäänyt enemmän aikaa.

Aikataulu oli yksi (mitä muutettiin), koska se vietiin läpi nopeella aikataululla.

5.3 Yksikön päivittäistoiminnan johtaminen

Kolmas aineistosta johdettu yläluokka oli yksikön päivittäistoiminnan johtaminen. Laajoista toiminnallista muutoksista huolimatta päivittäistyö jatkui kaikissa yksiköissä keskeytyksettä läpi koko muutosprosessin, ja joissakin yksiköissä vanha työnkuva sekä tuleva työnkuva toimivat hetkellisesti päällekkäin. Työkuvien päällekkäisyydestä voidaan yhtenä esimerkkinä nostaa esiin perhetukikeskuksen kriisiosaston muuttuminen kuntoutusosastoksi: osastolla oli sijoitettuna vielä vanhan kriisiosaston asiakkaita, kun samaan aikaan tulevan uuden kuntoutusosaston asiakkaita alettiin ottaa sisään. Lisäksi työntekijöiden odotettiin ottavan päivittäistyönsä ohella aktiivisesti osaa organisaatiomuutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja reflektointiin, sillä reaaliaikaisen palautteen saaminen työryhmiltä oli muutosprosessin onnistumisen kannalta merkittävää.

TAULUKKO 4. Yksikön päivittäistoiminnan johtamisen ylä- ja alaluokat

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Yksikön päivittäistoiminnan johtaminen	Päivittäistyön jatkuvuus
	Työntekijöiden rooli muutoksessa
	Palautejärjestelmä

5.3.1 Päivittäistyön jatkuvuus

Organisaatiomuutoksen aikana vanhojen ja uusien toimintojen päällekkäisyys koettiin jo ennalta haastavaksi, ja sen toteuttamista suunniteltiin runsaasti sekä hallinnollisesti että myös päivittäistoimintojen tahoilta. Yksiköissä pyrittiin ensisijaisesti minimoimaan muutoksen vaikutus asiakasrajapintaan suunnittelemalla päivittäistoiminnot mahdollisimman selkeiksi. Vaikka suunnitelmat oli laadittu ennalta ja kirjattu näkyviksi, niiden vaikutus käytännön työhön tuli yllätyksenä niin esimiehille kuin työryhmille.

Positiivista oli sekin, että muutos ei näkynyt niin paljoa asiakkaisiin.

Kaikki oli hienosti paperilla, mutta sitä miten se vaikuttaa käytännön työhön ei osattu huomioida tarpeeksi.

Organisaatiomuutoksen myötä henkilöstöllä oli mahdollisuus pohtia omaa ammatillista suuntautumista sekä toivoa itselleen mieluista sijoituspaikkaa organisaation sisällä. Kuitenkin osa muutoksen myötä syntyvistä työtehtävistä jäsenyi huonosti tai jäi epäselväksi työntekijöille, joka johti resurssien epätasaiseen jakautumiseen eri työtehtävien välillä. Tästä huolimatta pääosin kaikki toimet saatiin täytettyä. Tilanteissa, joissa toisaalla vallitsi ylitarjonta ja toisaalla resurssipula, esimiehet kävivät henkilökohtaisia keskusteluja yksittäisten työntekijöiden kanssa heidän tulevista sijoituspaikoistaan, ja osa siirroista jouduttiin toteuttamaan esimieslähtöisesti. Työntekijöiden siirtyminen uusiin työtehtäviin yksiköissä, joissa oli vielä siirtymävaiheen takia päällekkäistä toimintaa ja vanhoja työntekijöitä, koettiin haastavaksi ja kuormittavaksi kaikille osapuolille.

Toiveet menivät aika hyvin yksiin resursoitujen työntekijämäärien kanssa. Yksittäisiin tehtäviin, jotka ei ollut henkilöstölle niin selvillä jouduttiin pohtimaan millä perusteilla työntekijöitä siirretään toisiin tehtäviin.

Mistä työntekijät saadaan koottua eripisteistä, mitä pitää sisällään työn aloittaminen yksikössä ja miten se saadaan vietyä läpi tilanteessa, jossa ti-loissa toimii vielä vanha osasto.

5.3.2 Työntekijöiden rooli muutoksessa

Henkilökunnalle tarjottiin mahdollisuus tulla kuulluksi sekä vaikuttaa omaan työhönsä muutosprosessin aikana. Aktiivisena vaikuttajana toimiminen edellytti yksittäisiltä työntekijöiltä ymmärrystä siitä, mitkä organisaatiomuutoksen taustatekijät olivat sekä samalla kykyä hahmottaa oma rooli muutoksessa. Kun työntekijä ymmärsi organisaatiomuutoksen vaikuttimet sekä pystyi asemoimaan itsensä osaksi muutosta, pystyi hän kohdistamaan antamansa palautteen niihin rakenteisiin, joihin hänellä oli todelliset vaikutusmahdollisuudet. Se, että organisaatiomuutoksen aikana mahdollistettiin henkilökunnan kuulluksi tuleminen sekä se, että heille annettiin mahdollisuus ottaa vastuullinen rooli muutosprosessissa, osoitti organisaatiolta arvostusta sekä työryhmiä, että yksittäisiä työntekijöitä kohtaan.

Sitä en tiedä kuinka paljon niillä oli lopulta merkitystä, mutta oli ainakin yritystä siihen, että henkilökuntaa kuunneltiin.

Siltä osin oli tietoinen (henkilökunta), että pystyi laittamaan ajatuksia toiminnan kehittämisestä asiakaslähtöiseksi ja kuinka pystytään vastaamaan uuden sotelainkin haasteisiin.

Se oli hyvää, että joiltakin osin henkilökuntaa kuunneltiin ja oli mahdollisuus vaikuttaa.

Henkilöstön roolia muutosprosessissa ei nähty tietoisesti täysin passiivisena minkään tahon toimesta, vaan työntekijäedustukselle annettiin mahdollisuus osallistua muun muassa johdon ohjausryhmien palavereihin. Erilaisista osallistumismahdollisuuksista huolimatta henkilökunnan näkemysten vaikuttavuus koettiin viime kädessä melko heikoksi muilta kuin oman työnkuvan rakentumisen osalta. Lisäksi useiden vaikutuskanavien ja -mahdollisuuksien yhtäkkinen tarjonta sai eri työryhmät epäilemään, kuullaanko heitä oikeasti, joka osaltaan vähensi motivaatiota ottaa aktiivisesti osaa muutosprosessin läpivientiin.

Ei mun mielestä (henkilökuntaa pidetty passiivisena). Johtoryhmässäkin on työsuojeluvaltuutettua ja muuta edustusta ollut kuulemassa, siitä on tiedotettu tasaisin väliajoin.

Mielestäni ei sillä ei ollut hirveesti vaikutusta mitä työryhmistä oli tullut.

Ehkä se korostui siinä kun kysyttiin missä he tulisivat työskentelemään ja siinä vaiheessa kun sitäkin kysyttiin ei ollut tästä muutoksesta varmuutta mitä missäkin tehdään. Henkilökunta oli sivusta katsojan roolissa aika pitkälle.

Aika hyvin näkemykseni mukaan, siihen panostettiin. Se saattoikin olla yllätys ja aiheuttaa epäilyksiä kuullaanko mua oikeasti, joka oli ehkä odotettavaakin.

5.3.3 Palautejärjestelmä

Henkilöstö antoi paljon palautetta siitä, mikä vanhassa organisaatiossa kaipasi kehitettävää, ja saatu palaute otettiin huomioon organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Yksi muutoksen keskeisistä tavoitteista oli saada organisaatiosta asiakaslähtöisempi, ja koska työntekijät toimivat päivittäistyössään tiiviisti asiakasrajapinnassa, haluttiin työntekijöiltä kehitysideoita etenkin asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseen. Esimiehet kokivat

yksiköiden päivittäistoiminnasta nousevat kokemukset ja näkemykset hyvin tärkeäksi, ja henkilöstölle annettiin useita mahdollisuuksia tuoda ajatuksiaan julki.

Henkilöstöltä tuli paljon palautetta mikä vanhassa organisaatiossa ei toimi.

Miten organisaatiosta saadaan entistä enemmän asiakaslähtöinen. Henkilöstön kuulemista yritetään painottaa ja henkilöstöllä olisi vaikutus mahdollisuuksia.

Organisaatiomuutoksen luonteen ja laajuuden vuoksi käynnissä oli useita yhtäaikaista sisäisiä muutosprosesseja. Prosessien sisältö ja tavoitteet olivat paikoin hankala avata työntekijöille tasavertaisesti. Myös henkilöstölle suunnattujen kyselykaavakkeiden laadinnassa ja sisällössä oli havaittavissa epäselvyyksiä, jotka vaikuttivat näkyvästi työryhmistä sadun palautteen kohdentamiseen. Esimiehet kokivat, että kysymystenasettelulla toteutettiin linjausta, jossa henkilöstö asetettiin passiiviseen rooliin organisaation isoissa linjamuutoksissa rajaamalla heidän vaikutusmahdollisuutensa omaa työskentelykenttää koskeviksi.

Esimerkiksi kyselylomakkeissa se "muu kohta" ei ollut tarpeeksi hyvin avattu mitä se pitää sisällään.

Isoissa linjoissa (henkilökunta passiivisena), henkilökunta otettiin enemmän mukaan kun mentiin näihin omiin lokeroihin.

5.4 Muutos käytännössä

Neljäs aineiston pohjalta muodostettu yläluokka käsittelee muutoksen toteutumista käytännössä. Yläluokka muodostui yhdistelemällä esimiesten näkemyksiä siitä, kuinka muutos konkretisoituu käytännössä. Haastattelujen toteutusvaiheessa organisaatiomuutoksen käytännön vaikutukset olivat jo nähtävissä eri yksiköissä, mutta niiden analysointi oli vielä monilta kohdin kesken. Monet uudet käytänteet hakivat vielä lopullista muotoaan, mutta yksiköissä oli jo havainnoitu muutoksen päätavoitteiden toteutumista ja henkilöstön sopeutumista muutoksiin. Muutos oli jo konkretisoitunut, mutta sen kaikki sen lopulliset vaikutukset ja tulokset eivät olleet vielä nähtävissä tai ne hakivat vielä lopullista muotoaan. Tämän vuoksi alaluokaksi aineiston perusteella määrittyi tässä vaiheessa ainoastaan muutoksen konkretisoituminen.

TAULUKKO 5. Muutosprosessin ylä- ja alaluokka

YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
Muutos käytännössä	Muutoksen konkretisoituminen

5.4.1 Muutoksen konkretisoituminen

Yksi organisaatiomuutoksen keskeisiä toiminnallisia tavoitteita oli saada muutos toteutettua siten, että muutosprosessi näkyisi mahdollisimman vähän palveluiden loppukäyttäjille. Rakenteellisten muutosten edellyttämä uusien toimintojen aloittaminen, vanhojen toimintojen jatkaminen, siirtäminen tai lopettaminen sekä työryhmien uudelleen muodostaminen olivat alussa muutoksen keskeisimpiä haasteista etenkin lähiesimiestyön näkökulmasta tarkasteltuna. Esimiehet kokivat rakenteellisille muutoksille asetettujen päätavoitteiden täytyneen melko hyvin, joskaan ei täydellisesti. Muutosprosessin koettiin vaikuttaneen asiakasrajapintaan hyvin vähän, mutta esimiehet kokivat, etteivät he pystyneet ajanpuutteen takia tukemaan työryhmiä muutoksen eri vaiheissa niin paljoa, kuin he olisivat toivoneet. Esimiehet kokivat, etteivät he pystyneet tarjoamaan myöskään uusissa työnkuuissa aloittaville työntekijöille riittävän tasoista tukea.

Keskeinen tavoite siitä, että tilanne mahdollisimman vähän näkyisi asiakkaalle saatiin toteutettua siinä määrin kun se oli mahdollista.

Esimiehenä joutui olemaan kahden työryhmän välissä ja olisin halunnut olla enemmän läsnä uuden työryhmän mukana, jonka tapasin vasta kehityspäivässä.

Vaikka esimiehillä oli nopeasta aikataulusta sekä vanhan ja uuden työryhmän kanssa päällekkäin työskentelemistä johtuen voimattomuuden tunnetta, vastaanotto uusissa työryhmissä oli lopulta positiivinen.

Positiivisena yllätyksenä tuli, kuinka hyvin henkilöstö otti vastaan uuden esimiehen kaikesta epäselvyydestä huolimatta.

Yksiköissä, joissa perustyönkuva pysyi samana, muutoksen vaikutukset päivittäiseen toimintaan olivat huomattavasti pienempiä ja kokemus muutoksen konkretisoitumisesta huomattavasti kivuttomampi.

Meidän puolelta tämä meni sillai kivuttomasti, koska perustehtävä ei hirveesti muuttunut.

Organisaatiomuutos oli laaja, ja tästä johtuen sen todelliset vaikutukset eivät kaikilta osin ole heti näkyvissä. Myös tulosten analysointi vaatii aikaa. Muutoksen lopullisia vaikutuksia on monilta osin hankala vielä ennakoida ja niihin on vaikea valmistautua, sillä kokonaisvaikutukset voivat yksittäisen yksikön kohdalla olla yllättävätkin. Viive tulosten näkyväksi tulemisessa sekä arvioinnin hitaus heikentävät pysyvyydentunnetta työryhmissä.

Se mitä todellisuudessa saavutettiin, on vielä mietinnässä, onko tällä saavutettu se mitä tavoiteltiin.

Kokonaisuus tuli yllätyksenä, vaikka se oli ehkä tietokin.

Edelleenkin tietty epävarmuus oliko muutos tässä vai tuleeko vielä jotain.

Henkilökunnan sopeutumista muutokseen arvioidaan jatkuvasti esimiesten toimesta yksiköiden sisällä. Yksikkökohtainen kokemus muutoksessa onnistumisesta ei kuitenkaan yksin kuvaa muutosprosessissa onnistumista koko organisaation tasolla, sillä muutos on saattanut onnistua vain paikallisesti: henkilöstö saattaa sopeutua muutoksiin yksikkökohtaisesti hyvin, mutta laajemman tarkastelun yhteydessä selviää, että yksikön jäsenten koko organisaatiota koskevat odotukset muutoksesta eivät ole toteutuneet. Myös työryhmän sisällä yksittäiset työntekijät saattavat kokea muutoksen vahvasti negatiivisena. Lisäksi esimiehet analysoivat yhä itse muutoksessa onnistumista sekä omaa sopeutumistaan muutokseen, joka osaltaan vaikeuttaa kokonaiskuvan hahmottamista siitä, kuinka muu henkilöstö on muutokseen sopeutunut.

Henkilökunta on kuitenkin mielestäni sopeutunut ihan hyvin.

En siis koe että kaikki olisi sopeutunut hyvin tai ollenkaan. Omat arvot tai työnkuva ei vastaa ollenkaan sitä mitä haluaa tehdä.

Mutta se mitä näen ja kuulen tuolla kentällä, ei kaikki varmaan ole sopeutunut yhtä hyvin.

Itse omasta mielestä olen sopeutunut, muiden puolesta on vaikea vielä sanoa.

6 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖSTEN TEKO

Pystyin jo opinnäytetyöni haastattelumateriaaleja purkaessa sekä sisällönanalyysia tehdessä havaitsemaan tiettyjä sekä yhtäläisyyksiä että vastakkaisia tai muuten toisistaan selkeästi poikkeavia käsityksiä siitä, miten tutkimukseen haastatellut esimiehet kokivat muutosjohtamisen. Huomion arvoista on, että tutkimukseni kohdistui ison julkisen organisaation kahteen eri yksikköön, joiden toiminta oli ennen organisaatiomuutosta hyvin samankaltaista, mutta muutoksen myötä toinen yksiköistä muuttui kriisiosastosta kuntouttavaksi osastoksi toisen jatkaessa entistä toimintaansa kriisiosastona. Henkilökunta muuttui kummassakin tarkastelun kohteena olleessa yksikössä esimiehiä myöden, ja osa henkilökunnasta rekrytoitiin yksiköihin niin tutkimuksen ulkopuolisista kaupungin yksiköistä kuin täysin muista organisaatioista. Ainoastaan yksiköiden uudet esimiehet valikoituivat tehtäviinsä yksinomaan saman organisaation sisältä. Organisaatiomuutos oli laaja, ja sen rakenteellista toteutumista johdettiin vahvasti organisaation ylimmältä tasolta. Yksikkötasolla esimiesten toimenkuvassa korostui puolestaan henkilöstöjohtamisen näkökulma.

Aineiston analyysin pohjalta kävi ilmi, että haastattelemiini esimiehet kokivat muutosjohtamisen hyvin henkilöstölähtöisenä, ja että muutosprosessissa onnistuminen vaatii ensisijaisesti hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja. Tulosta selittää se, että haastateltavana olleet esimiehet toimivat lähiesimiestehtävissä vastaten organisaatiomuutoksen onnistumisesta yksinomaan oman yksikkönsä sisällä.

6.1 Tulosten tarkastelua

Muutosjohtamisen suunnitelman laatimisen selkeys ja toteutuksen yhdenmukaisuus

Organisaation muutosprosesseja kuvaavat toimintamallit määritettiin organisaation johdoryhmän toimesta. Koska muutosprosessit koskivat laajoja organisaation sisäisiä kokonaisuuksia sekä yhtenäisiä toimintamalleja, oli tärkeää, että muutosprosessi etenisi läpi koko organisaation selkeästi ja johdonmukaisesti, ja tätä varten laadittiin muutoksen toteutusta, tiedottamista sekä esimiesten johtamista tukevia prosessikuvauksia. Esimie-

het kuvasivatkin saaneensa ylemmältä johdolta tarkat ohjeet sekä aikataulut muutoksen viemiseksi eteenpäin, mutta muutoksen tueksi saamansa kirjallisen suunnitelman viemisestä käytäntöön esimiehillä oli hyvin ristiriitaiset näkemykset: Selkeä auki kirjattu yksityiskohtainen suunnitelma jäsentää ja ohjaa esimiestyötä turvaten organisaation taholta asetettujen tavoitteiden sekä aikataulujen yhteismitallisen toteutumisen. Silti - huolimatta siitä, että suunnitelma oli pohdittu ja rakennettu yhdessä - koettiin, että suunnitelman toteuttaminen käytännössä oli kunkin esimiehen oman tulkinnan varassa. Tämä loi epätietoisuutta esimiesten keskuudessa siitä, mikä muiden yksiköiden todellinen toteuttamissuunnitelma oli. Käytännön toteutuksen ristiriidasta huolimatta kukin esimies koki kuitenkin olleensa hyvin tietoinen siitä, mitä heiltä organisaatiotaholta odotettiin, mihin muutoksella pyrittiin sekä millä periaatteilla ja aikataululla muutosta haluttiin viedä eteenpäin.

Esimiesten keskeisiksi painopisteiksi muutosprosessin aikana muodostuivat 1) henkilöstön tukemiseen tähtäävät toiminnot, 2) toiminnot, jotka kannustavat henkilöstö ottamaan aktiivisesti osaa muutokset sekä 3) ajanhallinnalliset tehtävät. Esimiehet saivat muutosprosessin aikana suunnitella hyvin itseohjautuvasti ne keinot, joilla esimiesten keskeisiksi painopisteiksi nousseita toimintoja pystyttiin toteuttamaan kussakin yksikössä. Ja vaikka näitä keskeisiä toimintoja ei ohjattu tiukasti organisaatiotaholta käsin, tehtiin tätä tarkoitusta varten ajallisesti mahdolliseksi järjestää muun muassa kehityspäivien ja muiden vastaavien tilaisuuksien järjestäminen, joissa henkilöstöä voitiin kuulla kaikissa muutoksen eri vaiheissa.

Esimiesten kokemusten pohjalta nousi vahvasti esiin yhdessä tekemisen, yhdenvertaisuuden sekä aktiivisuuden periaate, joissa henkilöstön merkitys osana onnistunutta organisaatiomuutosta oli ymmärretty. Henkilöstölle järjestettiin muutosprosessin aikana organisaation toimesta useita eri foorumeita, joissa tarjottiin mahdollisuus esittää näkemyksiä niin organisaatiomuutoksen sisällöstä, sen toteutumisesta sekä omaan työkuvaan liittyvistä toiveista kuin myös omista tuntemuksistaan muutoksen aikana. Esimiesten tehtävänä oli tukea ja kannustaa henkilöstöä käyttämään näitä vaikuttamisen eri kanavia sekä järjestää aikaa osallistumiseen. Esimiehet olivat ymmärtäneet myös sen, mikä rooli heillä ja henkilöstöllä oli organisaatiomuutoksessa, ja näin he pystyivät kohdentamaan henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet oikeisiin rakenteisiin. Kaksi keskeistä rakenteellista muutosta, joihin henkilöstöllä nähtiin olevan suora vaikuttamismahdolli-

suus, olivat asiakasarajapinnasta nousseet päivittäistyön rakenteita koskevat muutostarpeet sekä mahdollisuus vaikuttaa oman tulevan työnkuvan rakentumiseen.

Organisaatiomuutoksen aikataulu koettiin haastavana erityisesti siksi, että muutoksen läpiviemiselle asetettu nopea aikataulu ei mahdollistanut henkilöstön tukemista niissä määrin, kuin esimiehet olisivat halunneet. Lisäksi koettiin, että prosessin aikana edelleen tiukennettu aikataulu johti siihen, että henkilöstön näkemysten vaikuttavuus muutosprosessiin jäi monilta osin epäselväksi.

Kokkisen (2012) väitöskirjan tulokset huomioiden, tässä opinnäytetyössä esitellyssä organisaatiomuutoksessa henkilöstöä olisi pitänyt jo suunnitteluvaiheessa hyödyntää aktiivisemmassa myös rakenteellisia muutoksia koskevien prosessien rakentamisessa. Organisaatiomuutoksen rakenteelliset prosessit laadittiin kuitenkin organisaatiolähtöisesti jättämällä henkilöstö passiiviseen rooliin, jonka myötä suunnitelma tuki enemmän prosessien rakentamista kuin henkilöstöjohtamista tai itse henkilöstöä. Henkilöstön mukaan ottaminen olisi myös todennäköisesti edesauttanut suunnitelman tehokkaampaa avaamista käytännön tasolla sen sijaan, että nyt organisaatiolähtöisesti toteutettuna organisaatiomuutoksen toteutusta kuvaava suunnitelma jäi esimiesten kokemana monin paikoin puutteelliseksi. Myös Turpeinen (2011) tuo väitöskirjassaan esiin henkilöstöltä saadun palautteen merkityksellisyyden osana organisaatiomuutoksen suunnittelua ja toteuttamista.

Panostamalla oikea aikaan ja tasa-arvoiseen tiedottamiseen, Taskisen (2005) väitöskirjassaan esittämät tulokset oikeudenmukaisuudesta ja tiedottamisesta osana onnistunutta organisaatiomuutosta, vaikuttivat toteutuneen lähtökohtaisesti hyvin myös tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olleessa organisaatiomuutoksessa. Henkilöstön rakenteellisen vaikuttamisen vähäisyys sekä sen osallistaminen organisaatiomuutokseen suunnitteluvaiheesta lähtien, vaikeutti osaltaan organisaatiomuutoksen läpivientä sekä sillä tavoiteltujen arvojen saavuttamista muun muassa siksi, että muutosprosessia tukeva selkeä henkilöstörakenteisiin ulottuva toimintasuunnitelma puuttui.

Perustoimintojen toteuttaminen, palautejärjestelmä ja työntekijöiden rooli muutoksessa

Organisaatiomuutoksen aikana yksiköiden sisällä toteutettiin yhtäaikaaisesti niin vanhoja perustoimintoja kuin muutoksen myötä omaksuttavia uusia toimintoja. Siirtymävaiheen kaoottisuutta ennakoiden, muutosprosessin yhdeksi päätavoitteeksi oli asetettu asiakkaisiin heijastuvien vaikutusten minimoiminen organisaatiomuutoksen aikana, ja tätä toteutettiin vahvasti työntekijälähtöisesti. Työntekijöillä oli merkittävä rooli niin perustoimintojen ja päivittäisten työtehtävien hoitamisessa kuin niiden pohjalta nousseiden tarpeiden huomioimisessa muutosprosessin aikana.

Työntekijöillä oli useita mahdollisuuksia tuoda esiin näkemyksiään sekä tarpeitaan muutosprosessin aikana, mutta niiden todellinen vaikuttavuus jäi kuitenkin epäselväksi esimiehille. Työntekijöille tarjottiin myös mahdollisuus esittää toiveita sijoittumisestaan uusiin työtehtäviin organisaatiomuutoksen myötä, ja näitä toiveita pystyttiin kuulemaan tehokkaasti ja uudelleensijoitukset pystyttiin toteuttamaan pääosin työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Kuitenkin vaikuttaminen itse muutokseen koettiin vähäiseksi, osin siitä syystä, että työntekijöiden roolia ei oltu määritetty heille selkeästi etukäteen. Myös useat päällekkäiset muutosprosessit aiheuttivat sen, että yksittäisellä työntekijällä ei välttämättä ollut tarpeeksi tarvittavaa tietoa käytössään muodostaakseen jäseneltyä mielipidettä kysytyistä asioista. Tämä johtui pääosin siitä, että esimerkiksi uusien osastojen kohdalla työnkuva ja osastoprofiili saattoivat vielä olla epäselviä tai kysymyslomakkeiden kysymysten asettelu ei ollut tarpeeksi informatiivinen oikean mielikuvan luomiseksi. Vaikka henkilökunnalla oli paljon mahdollisuuksia antaa palautetta, sen kohdentaminen ei ollut niin tehokasta kuin toivottiin, mikä osaltaan aiheutti henkilökunnassa epävarmuutta omasta roolistaan muutoksessa.

Turpeinen (2011) tuo väitöskirjassaan esiin henkilöstön palautteen merkityksen jo suunnitelman laatimisvaiheessa, mutta korostaa myös henkilöstön omaa tietoutta roolistaan muutoksessa. Vaikka esimiehet panostivat vahvasti henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön tukemiseen sekä vuorovaikutukseen muutosprosessin aikana, henkilöstön rooli koettiin siitä huolimatta hieman epäselvänä kautta linjan. Henkilöstön roolin parempi määrittäminen ja tiedottaminen olisi osaltaan helpottanut konkreettisesti esimiesten työtä auttamalla ymmärtämään henkilöstössä syntyneitä reaktioita. Henkilöstön roolin määrittäminen olisi myös jäsentänyt muutoksen tarkoitusta ja tavoitetta henkilöstölle, joiden

merkitystä onnistuneessa organisaatiomuutoksessa myös Kokkinen (2012) painottaa. Viitaten Taskisen (2005) väitöskirjan havaintoihin, hyvän vuorovaikutussuhteen muodostuminen esimiesten ja henkilöstön välille oikeudenmukaisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien kautta lisää luottamusta vasta muodostuneissa työyhteisössä ja helpottaa näin tavoitteiden täyttymistä läpi prosessin.

Muutokseen sopeutumisen tukeminen ja arviointi

Kerätessäni opinnäytetyöni aineistoa, osa organisaatiomuutoksen tuloksista alkoi jo olla näkyvissä uusien rakenteiden astuttua käytäntöön ja henkilökunnan sijoituttua uusiin tehtäviinsä. Organisaatiomuutoksen vaikutukset asiakasrajapintaan oli pystytty pitämään vähäisinä ja muutos koettiin tältä osin onnistuneen. Haastattelujen aikana esimiehet pohtivat, kuinka he olisivat pystyneet tukemaan henkilöstöä vahvemmin muutosprosessin aikana. Tiukka aikataulu ja siirtymä vanhasta työryhmästä uuteen koettiin haastavana, ja kahden työryhmän välissä toimiminen oli esimiesten kokemusten pohjalta kuormittavaa. Esimiehet kokivat kuitenkin tullessa hyvin vastaanotetuiksi uusissa tehtävissään, mikä viittaa onnistuneeseen henkilöstön tiedottamiseen ja tukemiseen muutosprosessin aikana, vaikka esimiehet kokivat näiltä osin epävarmuutta muutosjohtamisessa onnistumisessa. Toisaalta tutkimuksen kohteena olleisiin yksiköihin kohdistui vaikuttavuudeltaan hyvin erilaiset muutokset, jolloin vähemmän muutoksia kokeneen yksikön esimiehet kokivat muutoksen kokonaisuutena huomattavasti kivuttomampana. Kokonaisuudessaan organisaatiomuutoksen tuomia vaikutuksia ei ole vielä ehditty analysoida organisaatiotasolla, eikä kaikki muutokset ole vielä selkeästi näkyvissä. Tämä aiheuttaa henkilöstössä epävarmuutta siitä, milloin muutos valmistuu, onko muutos jatkuva ja onko uusia muutoksia odotettavissa. Sopeutuminen muutokseen on ollut hyvin monitahoista niin esimiehille kuin työntekijöille, ja se näyttäytyy eri yksiköissä hyvin ristiriitaisena. Kaikkien työntekijöiden toiveet uudesta organisaation sisäisestä sijoittumiskohteesta ei välttämättä ole toteutuneet, tai uusi työnkuva ei syystä tai toisesta vastaa yksilön arvoja ja odotuksia. Esimiehet itse kokevat sopeutuneensa muutokseen kauttaaltaan hyvin, mutta organisaatiotason arviota sopeutumisesta koko muutosta koskettaneen henkilöstön osalta ei vielä ole toteutettu.

Taskinen (2005) tuo väitöskirjassaan vahvasti esiin, että hyvien johtamistaitojen ohella myös muutosprosessissa syntyneillä henkilöstön kokemuksilla on suuri merkitys myöhempään sopeutumiseen uuteen työyhteisöön ja kulttuuriin. Varsinkin muutoksen alku-

vaiheessa luotu avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat avainasemassa läpi prosessin aina suunnittelun aloittamisesta sopeutumisen toteutumiseen saakka. Kuten mainittua, muutoksen tulosten ja sopeutumisen arviointi on tämän opinnäytetyön valmistuessa vielä monilta paikoin organisaatiossa kesken, mutta esimiesten kokemusten pohjalta voidaan jo havaita jäsentymättömyyttä henkilöstön oman roolin tiedostamisessa. Turpeinen (2011) tuo esiin, että tästä voi muodostua virheellisiä tulkintoja muutosvastarinnasta, joita voidaan ehkäistä tehokkaalla palautekäytännöllä vielä prosessin loppuvaiheessa. Taskisen (2005) esittämät näkemykset puolestaan auttavat muutosta arvioidessa kiinnittämään huomiota mahdollisiin matkan varrella esiinnoisseisiin kompastuskiviin, joilla voi olla merkittäväkin vaikutus vielä lopullisia tuloksia arvioidessa. Kokkisen (2012) esiin tuomat alentuneen työhyvinvoinnin merkittävät ilmenemismuodot voidaan välttää - tai ainakin niitä voidaan ennakoida - kiinnittämällä erityisesti huomiota aiempien tutkimusten esiin nostamiin keinoihin, joilla parantaa henkilöstön roolia organisaatiomuutoksissa.

6.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opetusministeriön asettama tutkimuseettinen neuvottelukunta tarjoaa tutkijalle ohjeet eettisesti hyvän tutkimuksen tekemisen perustaksi. Eettisesti hyvän tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta tiedeyhteisöjen hyvien tutkimustapojen tunnustamista, rehellisyyttä sekä huolellisuutta niin tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa, että tulosten esittämisessä. Tutkijalta vaaditaan lisäksi tieteellisten kriteerien mukaisia tiedonhankintatapoja ja avoimuutta tulosten julkistamisessa. Tutkijan on työssään kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia. Tutkimus tulee toteuttaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti ja tutkimusryhmän tai muiden tutkimukseen osallistuvien vastuut, oikeudet ja velvollisuudet pitää olla esitettynä ja kirjattuna kaikkien osapuolien hyväksymällä tavalla. Rahoituslähteet ja / tai muut merkittävät sidonnaisuudet on ilmoitettava tutkimukseen osallistujille ja raportoitava asianmukaisesti tuloksia julkistaessa. Tutkimusta tehdessä on noudatettava hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstö- ja taloushallintoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 23-24.) Tutkimuksen uskottavuus on täysin riippuvainen tutkijan eettisistä ratkaisuista, ja siksi hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on avainasemassa. Vastuun hyvästä tieteellisen käytännön noudattamisesta kantaa tutkija itse sekä myös tutkimusyksikön johtaja (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 132-133).

Tämä opinnäytetyö on alusta asti suunniteltu yhteistyössä paitsi ohjaavan opettajan, myös tutkimuskohteena olleiden yksikön esimiesten kanssa. Hain opinnäytetyötäni varten tutkimusluvan Tampereen Kaupungilta 17.3.2015. Yksiköiden esimiehiä oli informoitu tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista etukäteen, ja heillä oli mahdollisuus käydä jatkuvaa keskustelua aiheesta tutkijan kanssa. Esimiehiä tiedotettiin etukäteen myös aineistonkeruun menetelmistä, teemahaastattelujen nauhoittamisesta sekä tallennetun materiaalin käsittelystä ja asianmukaisesta hävittämisestä käytön jälkeen. Haastattelumateriaali kerätään vain tutkijan käyttöön tätä työtä varten, eikä sitä luovuteta missään vaiheessa ulkopuolisten käyttöön sellaisenaan. Esimiehet olivat myös tietoisia siitä, että heidän henkilöllisyytensä pyritään suojaamaan mahdollisimman tehokkaasti läpi tutkimuksen ja ettei heidän nimiään tai muita selkeästi yksilöityjä tietoja tuoda opinnäytetyössä ilmi. Koska haastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina, jokaisen haastateltavan oli mahdollista vastata kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja turvallisesti identiteettinsä suojaten.

Opinnäytetyössä on käytetty mahdollisimman tuoretta ja tarkoitin valittua lähdeaineistoa tutkimusmenetelmän eettisyyden ja ajanmukaisuuden varmistamiseksi. Lähdeaineistoa supistettiin vastaamaan mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti opinnäytetyön teoreettista lähtökohtaa ja tutkimusmenetelmää. Ulkopuolista budjettia tai muita merkittäviä sidosryhmiä työn toteuttamiseen ei oltu sidottu. Tämä oli tutkimukseen osallistuvien tiedossa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta ei kuvata määrällisesti, esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien määrällä, vaan huomioita kiinnitetään enemmän aineistonkeruumenetelmien toimivuuteen suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tämän vuoksi tutkimusyksiköiden suuri määrä ei aina välttämättä takaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, vaan se voi joissakin tapauksissa olla enemmän sisällönanalyysia häiritsevä tekijä (Alasuutari 2007, 21). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla ei ole vielä toistaiseksi yleistynyttä metodia, joten luotettavuutta arvioitaessa on käytettävä valitun menetelmän luotettavuuskriteereitä (Kananen, J. 2012, 24). Yksiselitteistä ohjetta luotettavuuden arviointiin ei siis ole, vaan tutkimuksen raportoinnissa luotettavuutta tulee arvioida kokonaisuutena tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen näkökulmasta, omien sitoumuksien kautta, aineiston keruun osalta, tutkimusten tiedonantajien kannalta sekä tiedonantajien suhteesta tutkijaan. Lisäksi tutkimuksessa tulee arvioida sen kestoa, sen

eettisyyttä sekä raportointia. Näitä osa-alueita arvioidaan vielä suhteessa toisiinsa, jolloin niiden täytyminen erillisinä ei vielä yksin täytä luotettavuuskriteereitä. Tutkimuksen aineiston ja analyysin avaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä lukija voi näin tehdä omat päätelmänsä tutkimustulosten luotettavuudesta. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009, 140-141.)

Opinnäytetyö kohdistui organisaatiomuutokseen, jossa olin itse osallisena työntekijän roolissa. Yksikkö, jossa toimin, oli muutoksen kannalta tarkasteltuna yhtenä koko prosessin suurimpien muutosten kohteena. Tämä mahdollisti organisaatiomuutoksen kulun ja tapahtumien konkreettisen tarkastelun sekä muutoksen tuomien ilmiöiden havainnoin, joka helpotti tutkimuskysymyksen ja teemahaastattelurungon kysymysten luomisessa ja kohdistamisessa. On taas huomioitava, että muutokset ja esimiesten toiminta kohdistuivat myös tutkijaan itseensä, jolloin tutkijan piti säilyttää eettisesti korkeatasoinen suhtautuminen tapahtumiin siten, ettei omat tunteet tai mielipiteet päässeet ohjaamaan aineiston tulosten ja johtopäätösten tekoa. Aineiston analysointivaiheessa toimin muissa työtehtävissä tutkimuskohteena olleen yksikön ulkopuolella, jolloin olin tutkijana pääsyt ottamaan etäisyyttä tutkimuskohteeseen.

Mielenkiintoni aihetta kohtaan heräsi omien kokemuksieni pohjalta organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, ja tämän myötä kaksi opinnäytetyön tutkimuskohteena ollutta yksikköä ja heidän esimiestään valikoituivat tutkimukseen silloisen työnkuvani läheltä. Aluksi organisaatiomuutosta näissä yksiköissä oli tarkoitus tutkia myös henkilöstön näkökulmasta, mutta opinnäytetyösuunnitelman edetessä opinnäytetyön ohjauspalaverissa tutkimuskysymys päätettiin rajata yksiköiden esimiestasolle. Esimiehiä tutkimuksen teemahaastatteluihin valikoitui neljä. Otanta on yksiköiden näkökulmasta riittävä, mutta laajemman kuvan kannalta olisi kannattanut harkita, että myös organisaation ylimmän tason johtajia olisi haastateltu, jolloin organisaatioprosessien ohjauksesta muutosprosessissa olisi saatu laajempi näkökulma.

Opinnäytetyön kannalta oli selvää, että aineistonkeruumenetelmänä tullaan käyttämään haastatteluja, jotka tutkimuskysymyksen abstraktin tason myötä täsmentyi nopeasti teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun keinoin kokemus- ja tunneperäiset kysymykset oli helpompi kohdentaa tutkimuskysymykseen. Haastatteluissa tutkija joutui olemaan aiemmin mainittujen luotettavuuden arvioinnin kriteerien näkökulmasta ja omasta roolistaan johtuen tarkkana, ettei hän lähde huomaamattaan johdattelemaan haastateltavia,

joten ennalta laaditun haastattelurungon seuraamisen merkitys haastattelujen aikana korostui. Haastattelurungot oli lähetetty esimiehille etukäteen tutustuttavaksi, jotta he voisivat halutessaan hieman valmistautua haastatteluihin. Tässä yhteydessä heille mainittiin myös haastattelujen noudattavan lähetettyä haastattelurunkoa mahdollisimman tarkasti tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Haastatteluaineisto äänitettiin haastattavien suostumuksella kahdella laiteella: kahden laitteen tekniikalla aineistosta pystyttiin luomaan reaaliaikainen varmuuskopio. Varmuuskopiointi osoittautuikin yhdessä haastattelussa merkittäväksi, sillä toisesta äänilaitteesta loppui huomaamatta virtavaraus kesken haastattelun. Haastattelujen jälkeen materiaali purettiin laitteista mahdollisimman nopeasti tietokoneelle sekä tallennettiin edelleen muistitikulle. Haastattelujen aikana tutkija teki myös itselleen kirjallisia muistiinpanoja, jotka helpottivat myöhemmin purettavan materiaalin luotettavaa käsittelyä, eli haastattelutilanteen palauttamista mieleen. Haastattelutiloihin kiinnitettiin huomioita etukäteen valitsemalla tilat siten, että ne olisivat mahdollisimman häiriöttömiä ja myös tiloja, joissa haastateltavan yksityisyys säilyisi mahdollisimman hyvin. Tilojen valinnassa onnistuttiin jälkikäteen tarkasteltuna huomattavan hyvin.

Opinnäytetyön haastateltavat, eli tiedonantajat, olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja esimiehiä työelämästä. Haastateltavat olivat myös osaltaan tietoisia opinnäytetyön aiheesta alusta asti ja kokivat tutkimuksen olevan tarpeellinen myös heidän omasta näkökulmastaan. Tutkijan kannalta tämä helpotti yksittäisten esimiesten kohdalla heidän todellisen roolin tunnistamista isossa organisaatiomuutoksessa. Haastattelutilanteisiin syntyi luottamuksen kautta rento ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka helpotti haastattelujen etenemistä melko keskusteleavassa hengessä. Luonnollisesti kriittistä pohdintaa tulee harjoittaa tarkasteltaessa vastauksia siltä kantilta, vastasivatko kaikki esimiehet suoraan ja rehellisesti tutkijalle silloinkin, kun he kokivat aiheen olevan hankala tai epämiellyttävä huomioiden tutkijan aseman organisaatiossa. Aineistoja purkaessa tutkija huomasi haastattelujen liikkuvan ajoittain melko laajalla skaalalla, vaikka haastattelurunkoa pyrittiin noudattamaan mahdollisimman tarkasti.

Opinnäytetyö aineistonkeruu aloitettiin keväällä 2015, joka jatkui aina loppukesään 2015 saakka. Opinnäytetyö oli alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus saattaa päätökseensä syksyn 2015 aikana, mutta tutkijan työelämässä tapahtuneiden ennakoimattomien muutosten vuoksi työn tekeminen keskeytyi syyskuussa 2015, ja työn tekemistä jatkettiin aineiston litteroinnilla sekä sisällönanalyysillä vasta alkuvuonna 2016. Tämä

toi tutkijalle etäisyyttä aineistoon, jota ei voi pelkästään nähdä positiivisena muutoksena. Tauon jälkeen aineistoon joutui perehtymään perinpohjaisesti uudestaan sekä hakemaan työhön uutta tartuntapintaa pitkän tauon jälkeen. Positiivisena puolena aikataulu-
muutoksissa oli se, että työn tekemiselle saatiin tällä lisää aikaa: syksyn aikataulu olisi ollut tutkimustyön toteuttamisen kannalta huomattavan tiukka ilman tapahtuneita muutoksiakin. Viimeisten haastattelujen venyminen loppukesään 2015 osoittautui työn kannalta positiiviseksi, sillä näitä haastatteluja tehdessä organisaatiomuutos oli edennyt ja sen vaiheita oli jo mahdollista tarkastella analyttisemmin. Tämä korostui varsinkin muutokseen sopeutumisen osan havainnoinnissa. Samassa valossa on kuitenkin aiheellista esittää kysymys, onko myöhemmin tehdyt haastattelut osin heikosti verrattavissa aiemmin tehtyihin haastatteluihin? Tutkijan näkökulmasta tämä ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä, sillä pienen onnenkantamoisen kautta viimeiset haastateltavat olivat yksiköiden johtajia, jolloin organisaatiomuutosten tapahtumien syvempi analysointi oli jo johtajalähtöisempää. Vastaavat ohjaajat pystyivät puolestaan avaamaan haastatteluissa ajatuksiaan siten, että muutoksenaikaiset henkilöstöreaktiot sekä ohjaajien omat tunte-
mukset olivat vielä melko tuoreita. Näin ollen muistikuvat eivät olleet ajan myötä päässeet vielä muuttumaan tai unohtumaan.

Kaikki puutteet tai luotettavuutta heikentävät tekijät huomioiden opinnäytetyötä voidaan pitää kokonaisuudessaan luotettavana, kun muistetaan, että tutkimuskohteena oli ison organisaation kaksi yksittäistä yksikköä. Kuvaan analyysin pohjalta esimiesten näkemyksiä työssäni sellaisenaan kuin ne ovat olleet tulkittavissa kyseisten yksiköiden kohdalla. Joten tuloksien yleistäminen liian suurella tasolla vääristää huomattavasti opinnäytetyön luotettavuutta.

6.3 Johtopäätösten teko

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä tutkimuksen kohteena olleiden yksiköiden henkilöstöjohtamisessa tarkasteltaessa henkilöstön sopeutumista muuttuneessa organisaatiossa. Esimiehet voivat havainnoida opinnäytetyön tuloksia niitä osa-alueita vasten, joissa henkilöstö huomioimisessa on todettu kehitystarpeita. Organisaatiomuutoksen ollessa laaja, vaatii sopeutumisprosessi aiempien tutkimustulosten perusteella melko paljon aikaa. Yksiköissä työskentelee edelleen työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa läpi koko organisaatiomuutoksen. Heidän kohdallaan tulosten

realisointi sekä kehittävän työotteeseen tukeminen helpottuu, kun tunnistetaan ne osa-alueet, joissa henkilöstön huomioiminen on muutoksen aikana jäänyt vähäisemmäksi. Esimiehet voivat opinnäytetyön tulosten pohjalta ottaa myös omassa työskentelyssään kattavammin huomioon ne organisaatiomuutoksen aikaiset muutosjohtamisen osa-alueet, joiden toteutus tässä työssä koettiin haasteelliseksi tai puutteelliseksi. Työ toimii tarvittaessa esimiesten oman työn reflektoinnin tukena. Henkilöstö voi myös jäsentää työn avulla omaa käsitystään toteutuneesta organisaatiomuutoksesta sekä jäsentää tätä kautta edelleen omaa rooliaan uudessa työnkuvassaan.

Tampereen kaupungin lapsiperheiden sosiaalipalveluiden organisaatiomuutos on edelleen keväällä 2016 verrattain nuori. Tämän opinnäytetyön kautta esiin nousseita haasteita sekä kehittämistarpeita voidaan edelleen hyödyntää organisaation alaisuudessa työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Jatkotutkimusten kannalta olisi hyödyllistä tutkia organisaatiomuutoksen läpikäyneiden työntekijöiden sopeutumista toteutuneisiin muutoksiin, missä lähtökohtana voidaan käyttää tämän opinnäytetyön esimiesten näkemyksiä tapahtuneesta muutosjohtamisesta. Opinnäytetyön tuloksista on havaittavissa, että haasteita esiintyi erityisesti henkilöstön tukemisessa ja aikataulu koettiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta liian tiukaksi. Esimiestyön kannalta olisi kiinnostavaa tutkia, millä hallinnollisin keinoin voitaisiin tukea yhdenmukaista henkilöstöjohtamista suurissa organisaatiomuutoksissa? Tai kuinka voidaan arvioida lähiesimiestyön kannalta tarvittava ajankäyttö organisaatiomuutoksessa? Muutokset eri kokoisissa organisaatioissa ovat nyky-yhteiskunnassa jatkuvia, jolloin muutoksen ja sen vaikutusten tutkiminen on kannattavaa ja välttämätöntäkin toimintojen kehittämisen ja laadun turvaamisen näkökulmasta. Myös muutos on luonteeltaan muuttuvaa, ja yhdenkään tutkimuksen tuloksia ei sellaisenaan voida siirtää toiseen muutokseen.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kananen J. 2008. Kvali - kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kokkinen, L. 2012. Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutos seurausten kokijoina. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Kouvola: Solver palvelut Oy.
- Morgan, G. 2013. Riding the Waves of Change. Developing managerial competences of a turbulent world. Toronto: Imaginization inc.
- Pakkanen, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastohoitajan työssä. Osastohoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta, muutosvastarinnasta sekä osastohoitajalta edellytetyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu tutkielma.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, A. 2012. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma - Kaste. 2012. Kate-ohjelma 1.12.2012-30.6.2016. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Tuomi, J & Saarijärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Latvia: Livonia Print.

Turpeinen, M. 2011. Muutoksen ja arvioinnin paikka: henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Tampereen yliopisto. Sosiaali- ja terveystieteidenyksikkö. Väitöskirja.

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

LIITTEET

Liite 1. Tutkimusten sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> • Kohteena sosiaali- ja terveysalojen palvelut ja toimijat • Tutkimus sijoittuu vuosien 2004-2014 väliselle ajalle • Tutkimuksen on oltava laadultaan Pro gradu -tutkielma tai korkeampi • Elektroninen aineisto on saatavilla • Tutkimuksen kieli on Suomi tai Englanti 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset eivät kohdennu tai kohdentuvat löyhästi tutkimusalalle • Tutkimus ei tehty ennen vuotta 2004 • Tutkimuksen laatukriteerit eivät täyty • Koko tekstiä ei ole saatavina elektronisena aineistona • Tutkimuksen alkuperäiskieli ei mahdollista tutkijan kriittistä aineiston tarkastelua

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksessa valitut alkuperäistutkimukset.

	Tutkimuksen tekijä(t), julkaisuvuosi, tutkimuksen taso, julkaisumaa	Tarkoitus/tavoite	Metodologiset lähtökohdat	Keskeiset tulokset	Laadunarviointipisteitys
1.	Turpeinen, Merja: Muutoksen ja arvioinnin paikka : henkilöstö arvioi julkisen erikoissairaanhoidon organisaatiofuusiota eri positioista. Väitöskirja. Tampere University Press. 2011.	Lisätä tietoa organisaatioiden muutosprosesseista ja fuusiosta henkilöstön näkökulmasta. Syventää ymmärrystä organisaatioiden yhdistymisen onnistumisen edellytyksistä julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa. Miten ymmärtää muutuskritiikkiä?	Kvalitatiivinen tutkimus	Organisaation jäsenten suhtautuminen, vaikuttavuus ja osallisuus muutokseen	17/20

2.	Taskinen, Helena Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosi-aali- ja terve-ysalojen orga-nisaatioiden yhdistämises-sä. Väitöskirja. Kuopion yli-opisto. 2005.	Tarkoituksen a on arvioida organisaati-oiden yhdistämisen sisältävien muutosten toteuttamisprosessia ja onnistumisia.	Kvalita-tiivinen tutki-mus ja Kvantitatiivinen yhdis-telmä	Oikeuden-mukaisuuden koke-minen, osallistumi-sen ja vai-kuttamisen mahdolli-suudet, tiedottami-nen ja kult-tuurien sekä asenteiden kohtaami-nen.	19/20
3.	Kokkinen, Lauri: Työntekijät julkisten sairaaloiden rakennemuutostarpeiden synnyttäjinä ja rakennemuutosten seurausten kokijoina. Väitöskirja. Tampere. 2012.	Tarkoituksena on selvittää työntekijöiden riittävyttä synnyttää organisaation muutostarpeita ja nostaa esille jo olemassa olevien rakenteiden muutostarpeita.	Kvalitatiivinen tutkimus	Keinoja palvelurakenteiden kyseenalais-tamiselle (sairaanhoidtajien työ-taistelu), taloudelliset vaikutukset, Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, työ-kyvyttö-myiden uhkatekijät.	16/20
4.	Pakkanen Satu: Muutosjoh-taminen ter-veydenhuollon osastonhoita-jan työssä. Osastohoitaji-	Tutkimuksen tarkoi-tuksena oli kuvata osastonhoitajien ko-kemuksia muutosjoh-tamisesta, muutosvas-tarinnasta sekä osas-tonhoitajalta edellytet-	Kvalitatiivinen tut-kimus	Muutokset ja niiden johtaminen koettiin haasteelli-sena, jota lisää muu-	18/20

	<p>en kokemuksia muutosjohtamisesta, muutostvostarinnasta sekä osastohoitajalta edellytettyjä ominaisuuksia muutosjohtajana. Pro gradu tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. 2011.</p>	<p>tyjä ominaisuuksia muutosjohtajana osastohoitajien itsensä kokemana.</p>		<p>tosten nopea aikataulu ja päällekkäisyys. Muutostyö koettiin yhdessä tapahtuvaksi, käytäntöön vieväksi kehitystyöksi, jossa esimiestyön johtaminen korostuu. Muutosjohtaminen vaati henkilöjohtamisen osaamista sekä ylimmän johdon tukea, niin että siihen irrotetaan riittävästi resursseja. Muutosvastarinta taas koettiin positiivisena kritiikkinä jonka pohjalta muutoksia ja toimintaa pitää perustella.</p>	
--	---	---	--	--	--

Liite 3. Päätös tutkimusluvasta

Tampereen kaupunki TUTKIMUSLUPAHAKEMUS 5 (5) PL 487, 33101 TAMPERE
8 PÄÄTÖS

Tutkimuslupa myönnetään

Tutkimuslupaa koskevat seuraavat ehdot:

1. Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan henkilötietolain määräyksiä. 2. Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan henkilötietolaissa edellytetyllä tavalla. 3. Mahdollisesti tarvittavassa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan. 4. Tutkimuslupa ei oikeuta hakemaan tietoja rekisteritietojärjestelmistä. Henkilörekisteritietojen käyttö edellyttää, että tutkimusluvasta lisäksi on myönnetty erillinen lupa henkilötietojen käyttöön tutkimuksessa ja hakija on allekirjoittanut tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitositoumuksen. 5. Tutkimuksen valmistumisesta ilmoitetaan ja tutkimusraportti toimitetaan tutkimuksen yhteyshenkilölle. 6. Jos tutkimus keskeytyy, siitä ilmoitetaan yhteyshenkilölle ja tutkimusluvasta myöntäjälle. 7. Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan. Tällöin luvansaajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.

Lisätietoja: -

Kielteisen päätöksen perustelut ja valitusosoitus -

Päätöksen tekijä

17.3.2015 Päiväys

Vs. sosiaalipalvelupäällikkö Hanna Harju-Virtanen Allekirjoitus ja virkanimike

Liite 4. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

- Millainen näkemys esimiehillä oli muutosjohtamisen toteuttamisesta Lapan organisaatiomuutoksessa?
 - Mistä osa-alueista suunnitelma koostui?
 - Mitä suunnitelman osa-alueita painotettiin?
 - Kuinka suunnitelman etenemistä ja toteutumista seurattiin?
 - Muutettiin suunnitelmaa organisaatiomuutoksen edetessä?
 - Miltä osin ja millä keinoin suunnitelma saatettiin henkilöstön tietoon /strategiaviestintä

- Miten mielestänne onnistuitte toteuttamaan suunnitelman?
 - Mitä keskeisiä asioita saavutettiin?
 - Mitä jäi parannettavaa?
 - Mitä ei osattu huomioida?

- Millaisena näitte henkilöstön roolin organisaatiomuutoksessa?
 - Mihin osa-alueisiin nähtiin henkilökunnan osallistuminen keskeisenä
 - Oliko osa-alueita, joissa henkilökunnan rooli oli tietoisesti passiivinen
 - Oliko henkilökunta tietoinen mitä heiltä odotettiin organisaatiomuutoksessa
 - Miten henkilökuntaa tuettiin organisaatiomuutoksessa
 - Miten näitte henkilökunnan sopeutuneen organisaatiomuutokseen

Liite 5. Pelkistettyjen ilmaisujen ala- ja yläluokat

PELKISTETTY IL- MAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Esimiehet mietti- neet suunnitelmaa	Organisaatiomuutoksen yksikkökohtaisen suunnitelman tekeminen	Organisaation prosessit
Yksikkökohtainen toteutus- suunnitelma		
Kirjallinen suunnitelma ylempää alaspäin		
Organisaatiosta enem- män asiakaslähtöinen		
Sosiaalihuoltolain voi- maan astuminen		
Sosiaalihuoltolain hu- mioiminen		
Paperinen suunnitelma rakenteista		
Ei yhteistä seurantaa		
Kirjattuna oli tapahtumat		
Suunnitelman tekeminen ja sen muuttaminen		
Suunnitelma henkilöstö- resurssien sijoittamisesta		
Kirjallistensuunnitelmien puute		
Oma kirjallinen sunni- telma		
Suunnitelman toteutta- misen seuranta		

Päätökset ja suunnitelmat kerrotaan	Organisaatiomuutoksen tiedottaminen	
Faktat tiedotetaan tasapuolisesti		
Tiedotuskanavina sähköpostit, palaverit, keskustelut ja muut mahdollisuudet		
Tarkat ajat tiedotuksessa		
Yhtäaikainen tiedonkulku		
Suunnitelman avoimuus johdon tavoitteena		
Osastokokoukset ja kehipäivät tiedotuskanavina		
Suunnitelma tiedotettiin sähköpostilla ja osastokokouksissa		
Avoimuus ja läpinäkyvyys lähtökohtana	Esimiestyö organisaatiomuutoksessa	Esimiestyön keskeiset painopisteet
Suunnitelman tunteminen		
Kokonaisuuden hallinta		
Yksittäisten osa-alueiden erikoisosaaminen		
Näkemyksen kysyminen		
Aikataulu liian nopea		
Liian monta asiaa levällään		
Kahden työryhmän hoitaminen		
Työryhmien tuntemusten tiedottamisesta ei suunnitelmaa		

Tiedon vastaanottaminen työryhmistä		
Oman tiedotuksen seuraaminen		
Henkilöstön kuunteleminen	Henkilöstön tukeminen muutosprosessissa	
Henkilöstön kannustaminen		
Henkilöstön kuuleminen		
Mitä henkilöstö haluaa tehdä muutoksen jälkeen		
Toiveiden toteutuminen työkuvasta		
Kuulla enemmän henkilöstöä		
Keinottomuus enempään kuulemiseen		
Läsnäolo ja kuuleminen		
Mitä tunteita muutos aiheuttaa		
Hankkia kysymyksiin vastauksia		
Yhdessä tekeminen		
Kuulluksi tulemisen mahdollisuuksien lisääminen		
Tuen tarjoaminen		
Ylempi taho lupautunut kuulemaan		
Paljon mahdollisuuksia		

henkilöstön kuulemiseen		
Henkilöstön mielipiteiden ja näkemysten foorumit		
Asioita joita kentältä kannattaa kuullakin		
Palaute henkilöstöltä esimiehille		
Suoriutuminen hyvää		
Kaikki samanarvoisessa asemassa		
Miten helpottaa tuskaa		
Foorumeita kuulemiselle ja näkökulmille	Aktiivinen työryhmä muutoksessa	
Työntekijät ja esimiehet suunnittelevat työnkuvaa		
Henkistä tukea ja foorumeita ajatuksille		
Henkilökunta keskeisenä		
Isojen rakenteiden kasaaminen järjestelmä		
Palautteelle tilaa		
Palautteella vähän vaikutusta		
Oman perustehtävän ja työnkuvan tarkastelu		
Mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan		
Aikataulun muuttaminen	Ajanhallinta	
Nopea aikataulu		
Muutoksen aiemmin aloittaminen		
Muutoksen kesto		
Henkilöstön tarpeet		

Keskeinen tavoite, että ei vaikuta asiakkaisiin	Päivittäistyön jatkuvuus	Yksikön päivittäistyön johtaminen
Muutos ei näkynyt asiakkaisiin		
Vaikutusten arviointi työhön		
Arvioinnin vaikeus		
Toiveiden vastaavuus resursointiin		
Perusteet työntekijöiden siirroille		
Mistä työntekijät koostaan	Työntekijöiden rooli muutoksessa	
Työn aloittaminen uudessa yksikössä		
Uuden ja vanhan toiminnon yhteen sovittaminen		
Henkilökuntaa yritettiin kuulla		
Henkilökuntaa kuunneltiin		
Henkilökunnalla oli mahdollisuus vaikuttaa		
Työryhmien näkemysten vaikuttavuus heikkoa	Henkilökunta aktiivisena uudelleen sijoittumisessa	
Henkilökunta sivustakatosjana toimenkuvia luotaessa		
Henkilökunnan ajatukset		

asiakaslähtöisyydestä ja toiminnan kehittämisestä		
Kuinka toiminta pystyy vastaamaan sotelakiin		
Henkilökunnan kuulemiseen panostettiin		
Panostus tuli yllätyksenä		
Kuullaanko henkilökuntaa oikeasti		
Henkilökunta ei passiivinen		
Työntekijäedustajat johtoryhmissä		
Henkilökunnan näkemys mukaan omista lokeroissaan	Palautejärjestelmä	
Esimerkki kyselylomakkeista		
Sisältöjä ei avattu tarpeeksi hyvin		
Henkilöstöä kuulemalla ja vaikutus mahdollisuuksia tarjoamalla		
Mikä vanhassa organisaatiossa ei toimi		
Mitä todellisuudessa saavutettiin	Muutoksen konkretisointuminen	Muutos käytännössä
Onko saavutettu mitään		
Kokonaisuus tuli yllätyksenä		
Yllätystä osattiin odottaa		
Positiivinen tulos		
Kaikki ei ole sopeutunut		

Arvot tai työnkuva ei vastaa odotuksia		
Muutos kivutonta		
Perustehtävä ei muuttunut		
Uuden esimiehen vastaanotto työryhmässä		
Reaktio positiivinen		
epävarmuus muutoksen valmistumisesta		
Kahden työryhmän välissä		
Halua panostaa uuteen työryhmään		
Itse sopeutunut		
Ovatko muut sopeutuneet		
Muiden havainnointi		
Kaikki ei ole sopeutunut yhtä hyvin		
Sopeutumisen vaatii aikaa		
Henkilökunta sopeutunut hyvin		
Keskeinen tavoite, että ei vaikuta asiakkaisiin		
Tavoite saavutettu siten kun se oli mahdollista		