



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen

Kallio, Tiia

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen

Tiia Kallio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Tiia Kallio

Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen

Vuosi 2017 Sivumäärä 52

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Sävelsirkku-palvelua, joka on tarkoitettu erityisesti muistisairaiden vanhusten hoitoon, käytetään ja miten palvelun käyttöä johdetaan. Lisäksi hoivakotien johtajilta kysyttiin, kokevatko he, että palvelu on juurtunut heidän hoivakotiin ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet. Johtajien kanssa keskusteltiin myös muutosvastarinnasta Sävelsirkkua kohtaan. Tarkoituksena on tukea hoivakotien johtajia ja tarjota erilaisia johtamisen malleja, miten palvelun käyttöä johdetaan ja miten se saadaan juurtumaan paremmin yhteisöjen arkeen. Toimeksiantajana toimii Sentina Oy, joka tuottaa ja kehittää palvelua hoivayhteisöille.

Tietoperustana toimii muutosjohtamisen teoria. Muutosjohtamisen teoriaa käsitellään esimiehen, työntekijän ja työyhteisön kannalta. Lisäksi teoriassa tutustutaan erilaisiin muutosjohtamisen malleihin. Viimeisenä teoriaosuudessa kerrotaan teknologiasta hoivatyön uutena työvälineenä.

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastatteluja ja havainnointia. Teemahaastattelujen tuloksia on analysoitu teemoittelemalla vastaukset jokaisen teeman alle.

Tutkimuksen keskeisimpinä johtopäätöksinä saatiin, että joissakin hoivayhteisöissä Sävelsirkku-palvelun käyttö on monipuolista, palvelun käytön johtaminen sujuu ongelmitta ja palvelu on juurtunut hyvin hoivayhteisöön, mutta joissakin hoivayhteisöissä käyttö on suhteellisen yksipuolista ja palvelun käytön johtamisessa sekä palvelun juurruttamisessa hoivayhteisöön on parannettavaa. Palvelun hyvään juurtumiseen on vaikuttanut sen pitkäaikainen käyttö sekä se, että sitä on helppo käyttää. Lisäksi palvelun käytön systemaattisuus on vaikuttanut sen hyvään juurtumiseen. Sävelsirkun mahdollisesti huonoon juurtumiseen on vaikuttanut hoivayhteisöjen hoitajien halu käyttää myös muita palveluita viriketoiminnassa sekä se, että hoivayhteisöjen kaikki hoitajat eivät käytä palvelua. Ajan puute vaikuttaa myös Sävelsirkun juurtumiseen joissain hoivakodeissa. Jotta Sävelsirkku-palvelua käytettäisiin enemmän ja se juurtuisi paremmin hoivayhteisöjen arkeen, hoivayhteisöjen johtajille tarjottavia johtamisen malleja ovat työnohjaus, roolimalli-johtamismalli sekä työn mielekkyyden johtamismalli.

Kallio, Tiia

The management of the Sävelsirkku service after commissioning the service

Year	2017	Pages	52
------	------	-------	----

The aim of this thesis project was to research how the Sävelsirkku service is used and managed. The Sävelsirkku service is used especially for the care of elderly people with memory problems. For the project, the managers of several nursing homes were asked if they felt that the Sävelsirkku service was implemented in the everyday use of the nursing home and also which factors the managers felt affected this. In Interviews with managers resistance to the changes due to the commissioning of Sävelsirkku were also discussed. The purpose of the thesis is to support the managers of the nursing homes and to offer different leadership models regarding how to manage the service and better implement it in the everyday use of the nursing home. The thesis project was commissioned by Sentina Ltd, which produces and develops the service for nursing homes.

The knowledge base discusses change management from the perspective of the manager, the employee and the work community. In addition, different models of leadership are considered in the theoretical section. The last part of the theoretical section reviews the use of technology as a new tool for care work.

The empirical research for this thesis project was carried out as qualitative research. Theme interviews and observation were used as data collection methods. The results of the theme interviews were analysed by theme with the result under each theme.

The most important conclusions are that in some nursing homes the use of the Sävelsirkku service is versatile, the management of the use is trouble-free and the service has been well established in the nursing home. In some nursing homes the use of the service is quite one-sided and the management and implementation of the service in the nursing home need to be improved. The research found that these cases where the service was well implemented have been affected by the long-term use of the service and the service is also easy to use. In addition, the systematic use of the service has affected its good implementation. The research found that these cases where the service was poorly implemented have been affected possibly by the urge of the nurses to use other services with the elderly. Another factor was that not all nurses use the service. A lack of time was also found to affect the settled implementation of Sävelsirkku. In order that the Sävelsirkku service would be used more and it better settled in its use in the nursing homes the leadership models offered to the managers of the nursing homes are supervision of work, being a role model to the employees and the management of meaningfulness in the work.

Keywords: Management of Change, Resistance of Change, Leadership models, The Sävelsirkku service

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Sentina Oy ja Sävelsirku-äänipalvelu	7
3	Muutosjohtaminen	8
3.1	Muutosprosessi	9
3.2	Esimies muutoksessa.....	12
3.3	Muutosjohtaminen johdon eri tasojen välillä	14
3.4	Työntekijä muutoksessa.....	15
3.4.1	Työntekijän reagoiminen muutokseen	16
3.4.2	Muutosvastarinta	17
3.4.3	Työntekijän oppiminen muutoksessa	18
3.5	Ryhmä muutoksessa	19
3.6	Muutosjohtamisen malleja.....	21
4	Teknologia hoivatyön uutena työvälineenä	27
5	Tutkimusmenetelmä	28
5.1	Teemahaastattelu.....	28
5.2	Havainnointi	29
5.3	Tutkimuksen toteutus	30
5.3.1	Teemahaastattelujen tekeminen	30
5.3.2	Havainnoinnin tekeminen	32
5.4	Tutkimusaineiston analysointi ja tulokset	32
5.4.1	Taustatiedot.....	34
5.4.2	Perehdytys.....	35
5.4.3	Sävelsirkuun käyttö	35
5.4.4	Laatu ja Johtaminen	36
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	39
6	Johtopäätökset ja pohdinta	40
	Kuviot.....	45
	Kuvat	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

Maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti ja muutos näkyy jokaisella työpaikalla ja kaikilla toimialoilla. Muutostahti tulee koko ajan vain nopeutumaan. Muutosten läpiviemiseen tarvitaan ammattimaista muutosjohtamista, ja jokaisen esimiehen on varauduttava muutosjohtamiseen ennakkoon hankkimalla taitoja johtaa muutosprosessia ja erilaisia ihmisiä muutoksen eri vaiheissa.

Nykypäivän maailmassa teknologia kehittyy koko ajan ja työpaikoilla käytetään yhä enemmän digitaalisia työvälineitä. Hoivapalveluita tarjoavissa yrityksissä ja organisaatioissa on meneillään tietotekninen murros, joka tuo uusia mahdollisuuksia kehittää palvelua. Uusi teknologia tehostaa hoivatyötä, tuo säästöjä ja sujuvoittaa hoitoprosesseja. (Kähkönen 2015.) Lisäksi sen toivotaan tuovan vanhusten elämään mielekkyyttä ja virikkeellisyttä hoivakodeissa ja koti-hoidossa. Uuden teknologian myötä hoivapalveluita tarjoavien yritysten johtamisessa tarvitaan yhä enemmän keinoja ihmisten johtamiseen sekä uuden työvälineen käytön johtamiseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Sentina Oy, joka tarjoaa Sävelsirku-palvelua erilaisille hoivayhteisöille, erityisesti muistisairaiden vanhusten hoitoon. Opinnäytetyön idea syntyi Sentina Oy:n toimeksiannossa, jossa he toivoivat tutkimusta siitä, miten Sävelsirku-palvelun käyttöä johdetaan. Sentina Oy:n yhteyshenkilö kertoi, että asiakkaat ovat kertoneet, että muutosjohtaminen on erittäin haasteellinen asia työyhteisöissä. Muutosjohtaminen on erittäin ajankohtainen aihe ja kiinnostaa minua, joten otin Sentinaan yhteyttä heti ja kysyin saisinko tehdä opinnäytetyöni heille.

Opinnäytetyön aiheena on Sävelsirku-palvelun käytön johtaminen käyttöönoton jälkeen ja palvelun juurruttaminen hoivayhteisöjen jokapäiväiseen arkeen. Tavoitteena on selvittää hoivayhteisöjen johtajilta, miten palvelua käytetään ja miten palvelun käyttöä johdetaan. Lisäksi johtajilta kysyttiin, kokevatko he, että palvelu on juurtunut heidän hoivakotiin ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet. Johtajien kanssa keskustellaan myös muutosvastarinnasta Sävelsirku-kohtaan. Tarkoituksena on tukea hoivakotien johtajia ja tarjota erilaisia johtamisen malleja, miten palvelun käyttöä johdetaan ja miten se saadaan juurtumaan paremmin yhteisöjen arkeen. Näihin asioihin on pureuduttu teorianosuuden ja kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. Tutkimuskysymyksinä ovat: Miten Sävelsirku-palvelua käytetään ja miten Sävelsirku-palvelun käyttöä johdetaan.

Työ alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään muutosjohtamisen eri teemoja, kuten miten esimies ja työntekijät toimivat muutoksessa. Koska opinnäytetyön tutkimusosuudessa mukana on eri tason johtajia, teoriaosuudessa käsitellään myös, millaista kommunikoinnin pitäisi olla johdon eri tasojen välillä. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään, millaista kommunikoinnin pitäisi

si olla organisaatiossa eri tiimien kesken muutoksen aikana. Teoriaosuus jatkuu teorialla siitä, miten tiimi käyttäytyy muutoksessa ja millainen on oppiva organisaatio. Teorian lopussa on käyty läpi erilaisia johtamisen malleja. Seuraavaksi opinnäytetyössä käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa, miten tutkimus on tehty ja analysoidaan tutkimusaineistoa sekä pohditaan, kuinka luotettava tutkimus on. Tutkimusaineiston analysoinnin kautta edetään johtopäätöksiin ja Sävelsirkun käytön johtamiseen tarjottaviin johtamisen malleihin. Viimeisenä opinnäytetyössä on yhteenveto.

Sävelsirkusta on tehty jo aiemmin erilaisia tutkimuksia. Palvelun käytöstä on tehty aiemmin tutkimuksia, jotka käsitelivät palvelun käyttöä työntekijöiden näkökulmasta sekä palvelun käyttöä asukkaiden toimintakyvyn tukena. Nyt tukitaan palvelun käytön johtamista. Sävelsirkua ollaan lanseeraamassa myös kotihoidon käyttöön, ja Sentina Oy toteuttaa tulevaisuudessa tutkimuksia kotihoidossa käytettävästä Sävelsirkku-palvelusta. (Mikkonen 2017.)

2 Sentina Oy ja Sävelsirkku-äänipalvelu

Sentina Oy on yksityisomisteinen kotimainen yritys, joka tarjoaa Sävelsirkku-palvelua. Yritys sijaitsee Klaukkalassa. (Medialle 2017.) Sentinassa työskentelee kaksi kokoaikaista työntekijää sekä osa-aikaisia työntekijöitä, jotka tekevät Sävelsirkku-palveluun sisältöä. Lisäksi Sentina Oy tarjoaa opiskelijoille paljon erilaisia harjoittelu- ja opinnäytetyömahdollisuuksia. (Mikkonen 2017.) Asiakkaat koostuvat johtavista yksityisen ja kunnallisen hoitotyön organisaatioista (Medialle 2017).

Sentinan toiminnan ydin on mahdollistaa laadukas ja eettisesti hyvä hoito. Yritys haluaa edesauttaa arvokasta vanhenemista, johon kuuluu yksilöllisyys, voimaa antava yhteisöllisyys ja elämän tarkoituksellisuuden kokemus. Hoitohenkilökunnan työn tukeminen on tärkeä tavoitteemme. Sentina Oy tarjoaa asiakkailleen konkreettisia työvälineitä ja rohkaisee hoivayhteisöjä toiminnallisuuden ja vuorovaikutuksen järjestämiseen tavalla, joka vahvistaa ikäihmisen identiteettiä ja tuo palkitsevuutta hoitajan työhön. (Tavoitteena elämän mielekkyys, työn ilo ja sosiaalisesti aktiivinen arki. 2017.)

Sävelsirkku-palvelu on kuntouttavan ja virkistävän hoidon menetelmä, jonka tavoitteena on sosiaalisesti aktiivinen arki hoivayhteisössä. Sävelsirkku edistää sekä henkistä että fyysistä hyvinvointia. (Medialle 2017.) Palvelu on kehitetty 2000-luvun alussa Audio Riders Oy:n ja Vanhustyön keskusliiton yhteistyönä Tekesin iWell hankkeessa. Nykyään Sävelsirkku-palvelun omistaa Sentina Oy, joka on perustettu vuonna 2013 Sävelsirkku-palvelun kehitystä ja myyntiä varten. (Lämsä 2017.) Menetelmä on käytössä yli 150 hoitoyhteisössä Suomessa ja Ruotsissa (Medialle 2017).

Sävelsirku-palvelu madaltaa kynnystä ryhmätoiminnan toteutukseen ja säästää aikaa toiminnan suunnittelussa. Monipuolinen ja uusiutuva arkisto esivalmistelluin ohjelmin tuo lisää ideoita ja osaamista hoivayhteisön sosiaalisesti aktiivisen arjen luomiseen. Menetelmän ytimessä on asukkaan kokema hoidon laatu. Sen ympärille rakentuvat työn helpottuminen, palkitsevuus ja vaikutukset hoivayhteisön sosiaaliseen pääomaan. (Sävelsirku hoitotyössä 2017.)

Sävelsirku tarjoaa ikääntyneelle mahdollisuuden mielekkääseen toimintaan. Tuttuja ja emotionaalisesti merkittäviä asioita muistellaan ja jaetaan hoitohenkilökunnan kanssa. Sävelsirku on työväline, joka antaa mahdollisuuden keskittyä täysipainoisesti kohtaamiseen. Tehdyn työn vaikutus näkyy asukkaiden toimintakyvyssä, mielenvirkeydessä ja hoitomyönteisyydessä. Lisäksi Sävelsirku on johtamisajattelua, jolla pyritään parantamaan asiakastytyvääisyyttä ja laatua sekä ohjaamaan resurssit oikeaan paikkaan. Sävelsirrun avulla se tehdään tuomalla osaamista, työtapa ja materiaalit digitaalisen palvelun avulla hoivayhteisön oleskelutilaan asti. (Sävelsirku hoitotyössä 2017.) Sävelsirku sisältää esimerkiksi musiikkia, tietovisoja ja erilaisia juppia.



Kuva 1: Sävelsirrun tablet-versio

3 Muutosjohtaminen

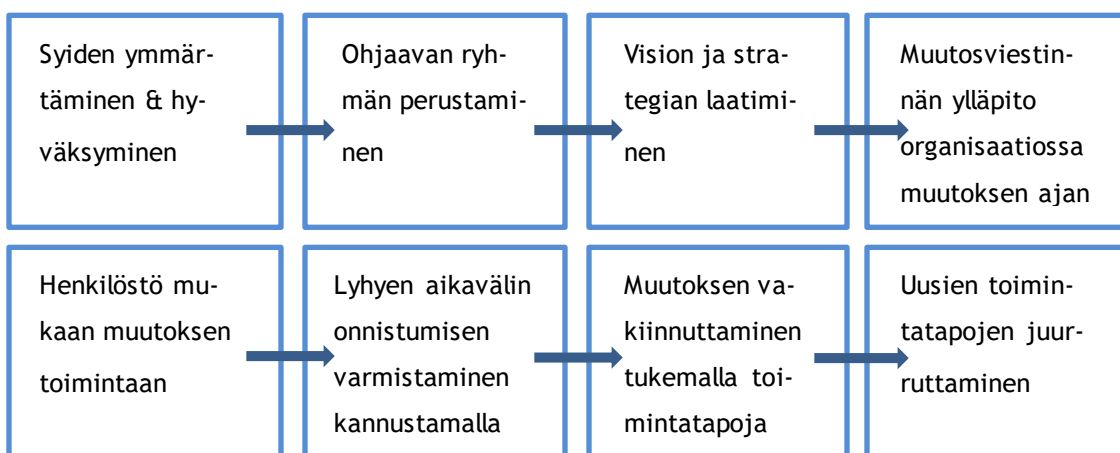
Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään toteuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2013, 254). Se on ihmisiin vaikuttamista ja asenteiden muokkaamista (Pirinen 2014, 69). Usein muutoksella tavoitellaan laadukkaampaa, tehokkaampaa, kannattavampaa tai jollakin muulla tavalla parempaa tapaa toimia. Organisaatioissa joudutaan jatkuvasti muuttamaan esimerkiksi toimintatapoja, opettelemaan uusia asioita ja luopumaan jostakin ja kehittämään jotakin uutta tilalle. Synnä voivat olla esimerkiksi asiakkaiden muuttuvat tarpeet, teknologian kehittyminen, yritysten yhdistymiset sekä liiketoimintojen perustamiset ja lopettamiset. (Viitala & Jylhä 2013, 254-257.)

Muutoksen alaisena voi olla koko liikeidea tai jokin sen osa esimerkiksi, teknologia, organisaatorakenne tai jokin työväline (Viitala & Jylhä 2013, 254). Muutoksessa asioita pitäisi tehdä eritavalla kuin aikaisemmin. Usein muutos vaatii esimerkiksi uusien työtehtävien tai työskentelytapojen omaksumista hyvinkin nopeasti ja vähäisellä perehdytyksellä. (Pirinen 2014, 15.) Muutos voi olla ajallisesti rajattu tai se voi olla jatkuva prosessi. Se voi olla itse käynnistetty tai se voi olla ulkoisten tekijöiden aikaansaama tai pakottama. Usein muutokset ovat uudistamista tai kehittämistä, mutta ne voivat olla myös supistamista ja lopettamista. (Viitala & Jylhä 2013, 254.)

3.1 Muutosprosessi

Muutos on prosessi, johon kuuluu seuraavanlaiset vaiheet: ristiriitojen ilmeneminen nykyisessä toiminnassa, toiminnan kyseenalaistamisen aiheuttama murrosvaihe, uusien ratkaisujen etsintä ja uuden toiminnan vakiintuminen. Yksi muutosmalleista on Kotterin (1996) esittämä kahdeksan vaiheen muutosjohtamismalli. (Viitala & Jylhä 2013, 254.)

Ensimmäinen vaihe on muutoksen syiden ymmärtäminen ja hyväksyminen, toinen vaihe on muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen ja kolmas vaihe on selkeän vision ja strategian laatiminen. Neljännessä vaiheessa ylläpidetään muutosviestintää organisaatioon koko muutoksen ajan, viidennessä vaiheessa henkilöstö valtuutetaan mukaan muutoksen edellyttämään toimintaan ja kuudennessa vaiheessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen kannustamalla edistymistä. Seitsemännessä vaiheessa muutos vakiinnutetaan uudessa, saavutetussa tilanteessa tukemalla toimintatapojen käyttöönottoa esimerkiksi valmentamalla, kannustamalla ja palkitsemalla. Kahdeksas vaihe on uusien toimintatapojen juurruttaminen päivittäiseen työskentelyyn. (Viitala & Jylhä 2013, 254-255.) Tässä opinnäytetyössä mukana olevat hoivayhteisöt ovat Kotterin mallin mukaan seitsemännessä ja kahdeksannessa vaiheessa riippuen siitä, miten kauan Sävelsirkkku on ollut käytössä.



Kuvio 1: Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamismalli (Viitala & Jylhä 2013, 254).

Esimiehen on hyvä suunnitella asioita etukäteen, varautua tulevaan ja mahdollistaa asioiden aikaansaamisen. Esimies voi edesauttaa työntekijän suoriutumista muutoksessa luomalla pysyviä rakenteita ja joustavia toimintatapoja, jotka helpottavat työn ennustamista. (Pirinen 2014, 194.) Esimiehen kannattaa kertoa muutoksista mahdollisimman avoimesti ja sitä kannattaa jatkaa koko muutosprosessin ajan (Juuti 2016, 79).

Pirisen mukaan (2014, 15) esimiehen on hyvä kysyä ennakkoon työntekijöiden mielipiteitä: mitä mieltä he ovat mahdollisesta muutoksesta, mikä sen merkitys olisi heille ja mikä siinä olisi vaikeaa. Kun työntekijöiltä on ennakkoon kysytty mielipiteitä ja heitä on kuunneltu, heidän on helpompi hyväksyä muutos, koska he ovat voineet vaikuttaa siihen. Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ovat erittäin tärkeitä motivaationlähteitä työntekijälle. (Pirinen 2014, 15-19.) Samanlaisia kysymyksiä on hyvä kysellä koko muutosprosessin ajan. Muutoksessa kaikkien pitäisi ymmärtää syy-seuraus-suhteita, eli miten tehty päätös vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen. Tällä tavalla esimies voi valmentaa työntekijöiden kykyä ymmärtää näitä riippuvuussuhteita. (Pirinen 2014, 183.)

Kun esimies käy läpi odotukset tiimin kanssa, syntyy tiimissä yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään, mihin sillä pyritään, miten muutos vaikuttaa tiiminä toimimiseen ja mitä hyötyä muutoksesta on tiimille. Näin työntekijöiden on helpompi keskittyä oman perustehtävänsä suorittamiseen eikä liikaa aikaa mene muutoksen syiden pohtimiseen. (Pirinen 2014, 17.) Lisäksi alussa esimiehen tulee korostaa muutoksen tarpeellisuutta (Pirinen 2014, 71).

Lähiesimiehen lisäksi yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on viestiä muutoksen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteista koko muutosprosessin ajan. Näin varmistetaan se, että ylimmän johdon tavoitteet tuodaan esille samalla tavalla ja kaikille yhtä aikaa. Henkilöstö kuulee suoraan ylimmältä johdolta heidän näkemyksensä muutokseen sekä heidän motivaationsa ja sitoutumisensa. (Pirinen 2014, 17-18.)

Muutosprosessin alussa tehdään toimenpidesuunnitelma sekä mittarit, joilla muutosta arvioidaan toimivuuden ja lopputulosten kannalta. Muutosprosessia on hyvä seurata ja tehdä korjausliikkeitä tarvittaessa. Toimenpidesuunnitelmaa voidaan aina muuttaa, kunhan muutokset perustellaan kunnolla ja viestitetään selkeästi koko henkilöstölle. (Pirinen 2014, 80.)

Mattilan (2008, 51) mukaan noin kuukaudessa työyhteisö muodostaa yleiskuvan siitä, onko muutos todellinen ja viemässä oikeaan suuntaan. Sadassa päivässä pitää onnistua tuottamaan ensimmäisiä näyttöjä uudistusten hyödyistä. Pirisen (2014, 14) mukaan taas iso muutos vaatii tuhat päivää toteutuakseen. Arikosken ja Sallisen (2008, 83) mukaan muutoksen toteutumiseen tarvittava aika on sitä lyhyempi, mitä aikaisemmin koko henkilöstö otetaan mukaan

muutoksen suunnitteluun. Tällä he viittaavat siihen, että muutosvastarintaa on täten paljon vähemmän ja sen käsittelyyn kuluu paljon vähemmän aikaa. Loppujen lopuksi muutoksen vastuhenkilöiden on löydettävä yrityksen lähtökohtiin ja elinkaareen parhaiten sopiva aikajänne muutoksen toteuttamiselle (Pirinen 2014, 23).

Usein muutokset eivät etene suoraviivaisesti. Monesti kehityksessä tulee pysähdyksiä ja takapakkia. Inhimillinen toiminta ei ole johdettavissa konemaisesti eikä muutosta voi suunnitella tarkasti etukäteen. (Viitala & Jylhä 2013, 255.) Aiemmistä muutosprosesseista voi ottaa mallia tai miettiä, mitä haluaa tehdä toisin, mutta pitää muistaa, että jokainen muutos on erilainen ja jokaisessa muutoksessa tulee yllätyksiä (Pirinen 2014, 71). Muutoksen vaikeissa johtamistilanteissa esimies oppii eniten, saa itseluottamusta ja on vahvempi kohtaamaan seuraavat vaikeat tilanteet (Pirinen 2014, 21).

Muutoksen arviointi

Muutoksessa työntekijät kaipaavat ajankohtaista, yksityiskohtaista ja suoraa palautetta. Palaute edesauttaa oppimista ja kasvattaa itseluottamusta. (Pirinen 2014, 199.) Erinomaisena kannustimena toimii sellainen palaute, joka osuu sellaisiin seikkoihin, joissa työntekijä on onnistunut hyvin (Juuti 2016, 67). Myös palkitseminen, julkiset tunnustukset ja huomionosoitukset nostavat työntekijän muutoksessa tekemän työn arvoa. Yllätyksenä tullut pienikin palkkio, tiimin yhteinen tekeminen ja yhteiset onnistumisen kokemukset lisäävät yhteishenkeä ja ylpeyttä työssä. (Pirinen 2014, 199.)

Kun muutosprojektissa saadaan konkreettisia tuloksia aikaan, on ne nopeasti tuotava esille ja otettava käyttöön, niin että ne tulevat osaksi organisaation päivittäistä liiketoimintaa. Muutoksen hyödyt tulevat näin heti näkyviksi ja palvelevat organisaatiota sekä asiakasta. Myös työntekijät saavat muutoksen konkreettiset hyödyt heti käyttöönsä ja sitä kautta uskoa ja uutta innostusta muutokseen. (Pirinen 2014, 24.)

Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovat keskustelu, osaamisen vahvistaminen sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa (Viitala & Jylhä 2013, 256). Johtamisen onnistuminen edellyttää selvää näkemystä päämäärästä ja tavoista edetä sitä kohti (Arikoski & Sallinen 2008, 13). Lisäksi onnistumista edellyttää myös avoin ilmapiiri, joka on vaikea saavuttaa. Avoimessa ilmapiirissä työntekijöiden mieltä painavat pelot ja surut voidaan käsitellä niin, ettei sellaisia tunteita tule enää jälkikäteen. Avoimuudessa on kysymys asenteesta ja asennoitumisesta. (Arikoski & Sallinen 2008, 93.)

Jokaisen muutosprojektin jälkeen esimies voi käydä sekä koko tiimin että jokaisen yksittäisen työntekijän kanssa onnistumiskeskustelun, jossa käydään läpi missä onnistuttiin ja miksi ja

missä ei onnistuttu ja mitkä asiat johtivat tähän. (Pirinen 2014, 71.) Vaikka loppuarviointi on yksi muutosprosessin tärkeimmistä kohdista, usein sitä ei käydä läpi kunnolla. Tämän takia muutoksen lopputulokset jäävät usein työntekijöille hämäräksi. (Pirinen 2014, 59.)

Muutosta voidaan arvioida koko yrityksen tasolla. Viralliset ja epäviralliset keskustelutilaisuudet, joissa on paikalla edustajia organisaatiosta yli liiketoiminta- ja funktiorajojen, toimivat parhaiten muutosta arvioitaessa. Myös organisaation eri sidosryhmät voidaan ottaa mukaan arvioijiksi. Muutoksen arvioinnin työkalut, kuten kyselyt, ovat arvokkaita apuvälineitä muutoksen arvioinnissa. (Pirinen 2014, 58.)

Jos muutoksen toteuttaminen ei onnistu, se saattaa johtua siitä, että käynnissä on liian monta muutoshanketta tai että eri osapuolten näkökulmat ovat liian kaukana toisistaan. Voi myös olla, että eri osapuolet eivät luota toisiinsa. (Juuti 2016, 79.) Työyhteisössä luottamuksen kolme tärkeintä tekijää ovat eettisyys, oikeudenmukaisuus ja pyrkimys hyvään (Juuti 2016, 38). Jos eri osapuolten näkemykset muutoksen kohteena olevasta asiasta ovat kovin erilaisia, muutosta ei voida toteuttaa järkevästi. Tällaisessa tilanteessa osapuolet tarvitsisivat aikaa löytääkseen yhteisen näkökulman. (Juuti 2016, 79.)

Uuteen muutokseen ollaan valmiita, kun edellisen muutoksen arviointi ja opit on käyty läpi. Muutoksen opit on myös hyvä dokumentoida, jotta niitä voidaan hyödyntää seuraavissa muutosprojekteissa. Perinpohjainen muutoksen arviointi ja oppien jakaminen on paras keino varmistaa muutoksissa menestyminen tulevaisuudessa. Kun muutoksesta on kulunut jonkin aikaa, lopputulokset näkyvät paremmin ja voidaan tehdä oikeaa arviointia muutoksen tuloksista. (Pirinen 2014, 58-59.)

3.2 Esimies muutoksessa

Esimiehen arki on hyvin pitkälle erilaisten muutosten johtamista (Pirinen 2014, 13). Esimies uudistaa koko ajan omaa organisaatiotaan ja tekee muutoksia (Pirinen 2014, 70). Sen takia muutosjohtaminen pitäisi lisätä johtamiskeskustelun kolmanneksi osa-alueeksi asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi (Pirinen 2014, 13).

Esimiehellä on muutoksessa paljon tehtäviä, jotka liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Esimiehen rooli on viedä omalta osaltaan muutoksen strategiset tavoitteet eteenpäin ja toteuttaa ne käytännössä. Muutoksessa esimies on läsnä ja antaa jatkuvasti palautetta suorituksesta. Esimiehen tehtävä on myös innostaa ja kannustaa työntekijöitään muutoksessa eteenpäin sekä synnyttää keskustelua. (Pirinen 2014, 61.) Muutoksessa johtajilta ja esimiehiltä odotetaan, että he pystyvät selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita muiden puolesta sekä luomaan järjestystä sekavaan tilanteeseen. Työntekijät odottavat esimieheltä kykyä luoda asioille myös tärkeysjärjestystä. (Viitala & Jylhä 2013, 254.) Esimiehen on onnis-

tuttava vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeen ja välttämätön tulevaisuuden menestyksen kannalta (Pirinen 2014, 15).

Täytyy muistaa, että myös esimies käy läpi oman muutosprosessinsa. Myös hänellä on omat pelkonsa, vihansa ja ilonsa muutoksen suhteen. (Arikoski & Sallinen 2008, 83.) Esimiehen tulee etsiä vastaukset kaikkiin niihin kysymyksiin ja ongelmiin, joita hänellä muutostilanteessa nousee mieleen. Vastaukset saadaan lähinnä omalta esimieheltä. (Arikoski & Sallinen 2008, 101.)

Hankalimpia tilanteita esimiehelle ovat tilanteet, joissa hänen tulisi sitouttaa työntekijät muutokseen, jolle hän ei ole vielä itse omistautunut tai hyväksynyt sitä. Esimiehen tulee ensin itse sitoutua muutokseen, jotta hän voi johtaa muutosta omalla esimerkillään. Esimerkillä johtaminen tarkoittaa omien työtehtävien suorittamista muuttuneiden olosuhteiden ehdoilla, siten että muut havaitsevat muuttuneen toiminnan. (Arikoski & Sallinen 2008, 100.)

Esimies tarvitsee muutoksessa erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin dynamiikasta ja yrityksen elinkaaresta. Esimiesten taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 14.) Ennen kun esimies käy läpi keskustelut muutoksesta tiimissään, hän on hahmottanut muutoksen tavoitteet oman liiketoimintansa näkökulmasta. Muutoksen strategian ja tavoitteiden läpikäyminen edellyttää esimieheltä tietoa ja ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä, kilpailutilanteesta ja tavoitteista. (Pirinen 2014, 64.)

Yleensä muutosjohtaja keskittyy viestinnässään tavallisesti korostamaan liiketoimintasyitä, uhkia ja mahdollisuuksia sekä kirkastamaan kokonaiskuvaa, kun taas henkilöstö etsii vastauksia paljon henkilökohtaisempiin kysymyksiin: mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani ja mitkä ovat vaikutukset ja riskit? Vaikka eduissa ei ole suoraa ristiriitaa, törmäävät viestin lähettäjän prioriteetit ja vastaanottajien odotukset usein yhteen huonolla tavalla. (Mattila 2008, 56.) Johtamista vaikeuttaakin johdon ja työntekijöiden näkökulmien mahdollinen ristikkäisyys (Juuti 2016, 63).

Esimiehen on hyvä asettua työntekijän asemaan muutosta johtaessaan ja ymmärtää, miltä työntekijästä tuntuu olla johdettavana muutoksessa (Pirinen 2014, 71). Lisäksi asettuminen toisen asemaan luo esimiehelle perustan vaikuttaa toisiin ihmisiin (Juuti 2016, 63). Kun muutosta lähtee viemään läpi, kannattaa muistella aiempia muutostilanteita, joko työntekijänä tai esimiehenä, ja miettiä, mitä menneestä on opittavaa. Johdettava muutos saattaa olla lähtökohdiltaan täysin erilainen kuin aiemmat. Jokainen muutos on erilainen ja jokaisessa muutoksessa tulee yllätyksiä. (Pirinen 2014, 71.)

3.3 Muutosjohtaminen johdon eri tasojen välillä

Esimiehen muutosjohtaminen ei ole yksisuuntaisesti muutoksen ylätason muutosviestien toisto tai ”jalkauttamista” omaan tiimiin, vaan keskusteluiden ja ideoiden läpikäymistä työntekijöiden kanssa muutoksen tavoitteiden näkökulmasta. Esimies pohtii, mitä tiimin tulee perustehtävän kautta saada aikaan, jotta se voi omalta osaltaan edesauttaa organisaatiota saavuttamaan muutokselle asetetut tavoitteet. Työntekijöillä on paras tuntemus omasta työstään ja näkemys siitä, miten toimintaa pitäisi muuttaa ja parantaa. Tiimistä nousee ideoita ja ratkaisuja, joita esimies vie organisaatiossa eteenpäin sekä ylempänä olevalle johdolle kuin muillekin liiketoiminnoille. Muutosjohtaminen ei ole ylhäältä alas johtamista, vaan myös toisinpäin johtamista sekä sivuttain johtamista. (Pirinen 2014, 63.)

Oman tiimin ja muiden tiimien, kuten johdon, ristiriitaisten odotusten puristuksessa toimiminen edellyttää esimieheltä paineensietokykyä. Oman tiimin ja johdon välissä esimies toimii kuin suodattimena viestiessään työntekijöiden vaatimuksia johdolle ja toisinpäin. Tämän lisäksi esimiehen pitää huomioida myös organisaation muut tiimit ja sidosryhmät. (Arikoski & Sallinen 2008, 85.)

Ylätason vision ja strategian vieminen käytäntöön jää usein esimiehiltä puolitiehen. Keskijohdosta ei jostakin syystä osaa, ymmärrä tai uskalla tulkita ylätason strategiaa oman liiketoiminnan ja tiiminsä näkökulmista. Kun esimies tulkitsee yhdessä työntekijöiden kanssa strategian tavoitteet konkreettiseksi tekemiseksi ja jakaa tekemiset yksinkertaisempiin ja pienempiin osiin, pystyy työntekijä ymmärtämään, miten muutos toteutetaan käytännössä hänen omassa työssään. (Pirinen 2014, 65.)

Toinen ongelma on se, että ylin johto käynnistää usein muutoksia, joilla ei ole mitään tekemistä käytännön toiminnan tai tuloksellisen työskentelyn kanssa. Kuitenkin nämä muutokset sitovat esimiesten kädet ja heidän vastualueellaan olevat resurssit näennäisten uudistusten tekemiseen. Usein tällaiset uudistukset ovat rakenteellisia uudistuksia, jotka säästävät kustannuksia. (Juuti 2016, 77.)

Vastuullinen muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, että esimies ottaa vastuun muutoksen suunnan näyttämisestä. Esimiehellä tulee olla tietoa, ymmärrystä ja rohkeutta. Hän ei voi jäädä odottamaan, että ylin johto tekee tämän hänen puolestaan. Ylin johto ei aina anna tarkkoja askelmerkkejä, vaan esimiehen on itse tunnettava liiketoiminta niin hyvin, että hän pystyy konkretisoimaan strategiset muutostavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla kaikkietävä ja keksiä ratkaisuja heti kaikkeen. Hänen on hyvä tunnustaa, jos ei tiedä, mutta samalla voi luvata ottaa selvää ja tehdä parhaansa. (Pirinen 2014, 64-65.)

Jos organisaation ylin johto on hyvin motivoitunut ja sitoutunut muutokseen, saman sitoutumisen pitäisi näkyä myös seuraavalla johtamistasolla. Joskus ylimmässä johdossa voi olla visionääri johtaja, jonka ajatukset ovat kunnianhimoisia ja joka on hyvä puhumaan muutoksen suuret tavoitteet henkilöstölle. Tämä saa aikaan innostusta ja suuria odotuksia muutoksen suhteen. Seuraavan johtamistason esimiehiltä odotetaan samanlaista innostusta ja visionääristä ajattelua, ja se voi olla joillekin operatiiviseen johtamiseen tottuneille esimiehille haasteellista. Tämän takia operatiivisesti ajattelevan esimiehen on hyvä käydä läpi muutoksen visiota ylimmän johdon ja oman esimiehensä kanssa, jotta he pystyvät näkemään muutoksen pitkän aikavälin tavoitteet sekä luomaan uskottavan muutostarinan yhdessä jokaisen johtoportaan tason kanssa. (Pirinen 2014, 66.) Läpinäkyvällä johtamiskulttuurilla ja esimiesten yhteisellä tavalla toimia luodaan varmuutta, johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisöön (Pirinen 2014, 105).

3.4 Työntekijä muutoksessa

Työntekijän on helpompi hyväksyä muutos, jos hän ymmärtää, miksi muutos tehdään ja löytää siitä hyötyjä ja hyviä asioita itselleen. Kuten aiemmin jo mainittiin, esimiehen on hyvä puhua muutoksesta ennakkoon ja kysyä työntekijöiltä heidän mielipiteitään. Näin työntekijät kokevat, että heidät on otettu mukaan ja he ovat pystyneet vaikuttamaan. Näin työntekijöiden on helpompi hyväksyä muutos ja lähteä sitä myös itse käytännössä toteuttamaan. (Pirinen 2014, 179.) Vaikuttamisella on suora yhteys myös työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Muutoksen lopputulokset ovat arvokkaampia ja merkityksellisempiä työntekijöille silloin, kun he ovat itse päässeet vaikuttamaan asioihin. (Pirinen 2014, 67.) Työntekijät eivät aina koe muutosta negatiivisena asiana. He ymmärtävät, että maailma muuttuu kovaa vauhtia ja organisaation on uudistuttava pysyäkseen kilpailussa mukana. (Pirinen 2014, 64.)

Työntekijän kannalta merkittävää on se, miten nopeasti hän pystyy siirtymään alun sokin ja hämmennyksen vaiheesta eteenpäin, miten hän pystyy perustelemaan muutoksen itselleen sekä löytää siitä positiiviset asiat itselleen (Pirinen 2014, 190). Työntekijöillä tulisi olla kuitenkin riittävästi aikaa perehtyä, oppia ja omaksua uusia asioita. Jos uusia taitoja ei ole aikaa opetella tarpeeksi hyvin, kokee työntekijä epävarmuutta tehtäviensä tekemisessä, mikä puolestaan heikentää itseluottamusta. (Pirinen 2014, 194.)

Työntekijän usko omaan kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa edesauttaa muutoksessa pärjäämistä. Kaikkein parhaiten muutoksesta suoriutuu intohimoinen työntekijä, joka tekee muutosta tunteella ja pistää itsensä peliin. Hän ei katso taakse vaan eteenpäin. Hän ei myöskään lannistu ensimmäisestä vastoinkäymisestä, vaan saa siitä sisua ja innostusta jatkaa eteenpäin. (Pirinen 2014, 198-199.)

3.4.1 Työntekijän reagoiminen muutokseen

Työntekijät reagoivat muutokseen hyvin eri tavalla riippuen aiemmista muutoskokemuksistaan ja niiden perusteella muodostuvista muutoksen ennako-odotuksista. Jos työntekijä on saanut aiemmista muutoksista hyviä asioita itselleen, muutos innostaa ja luo positiivisia odotuksia. Huonot kokemukset puolestaan lisäävät varautuneisuutta. (Pirinen 2014, 180.)

Eri työntekijät käyttäytyvät eri tavalla muutoksessa (Pirinen 2014, 184). Lisäksi työntekijöiden käyttäytymistä on mahdotonta ennustaa ennakkoon (Juuti 2016, 63). Työntekijällä voi olla paljon energiaa ja positiivinen asenne, jolloin hän on muutoksen positiivinen ja energinen suunnannäyttävä. Muutoksen passiivisella hyväksyjällä on hyvä asenne mutta vähemmän energiaa. Muutoksen kyseenalaistajalla on paljon energiaa ja hän kohdistaa sen muutoksen vastarintaan. Muutoksen vastustajalla ei ole energiaa eikä kiinnostusta muutosta kohtaan. 5-10 prosenttia työntekijöistä toimii muutosta vastaan ja saman verran on myös niitä työntekijöitä, jotka näkevät muutoksen positiivisena asiana. Jäljelle jäävää 80-90 prosenttia työntekijöistä voidaan kutsua kriittiseksi massaksi, joka esimiehen on saatava puolelleen muutoksessa. (Pirinen 2014, 184-191.)

Työntekijän käyttäytyminen muutoksessa voi riippua myös hänen luonteestaan. Kun työntekijä työskentelee paineen alla ja stressaantuu, hänen luonteensa tulee selkeästi esille. Ulospäin suuntautunut ekstrovertti ilmaisee tunteensa avoimesti, kun taas sisäänpäin kääntynyt introvertti ei näytä samalla tavalla tunteitaan, vaan kääntyy epävarmassa tilanteessa vielä enemmän itseensä. (Pirinen 2014, 187-188.)

Muutostilanteissa introvertti on esimiehelle haaste, koska jos muutos aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta ja suoritustason laskua ja sitä kautta johtaa työuupumukseen, on sitä vaikea huomata sisäänpäin kääntyneen työntekijän kohdalla. Ekstrovertti taas esittää vahvasti myös negatiivisia mielenpurkauksia muutoksen epävarmuudessa ja kiireessä sekä esimiehille että kollegoille. Esimiehen rooli on käydä läpi työyhteisön käyttäytymisen pelisääntöjä, jos tilanteet kärjistyvät. (Pirinen 188.)

Kuten aiemmin mainittiin, esimiehen on hyvä miettiä muutosta myös työntekijän kannalta. Myös työntekijän olisi hyvä pystyä asettumaan muutoksen vastuunkantajien, johdon ja esimiesten asemaan. Ihmisillä on tapana katsoa asioita pelkästään oman todellisuuden kautta ja on helppoa kritisoida silloin, kun ei itse tarvitse kantaa suurinta vastuuta. Toisen henkilön asemaan asettuminen ja hänen tilanteensa ymmärtäminen auttaa meitä hyväksymään toiset ihmiset, heidän tekonsa ja heidän päätöksensä. (Pirinen 2014, 193.)

Muutoksen elinkaaren aikana työntekijän suhtautuminen muutokseen voi muuttua. Alussa työntekijä saattaa toimia muutosta vastaan kunnes huomaa, mitä hyvää se tuo hänelle ja

muuttaa suhtautumistaan positiiviseen suuntaan. Päinvastaisessa tilanteessa alussa muutoksesta hyvinkin motivoitunut työntekijä saattaa kokea pettymyksiä, passivoitua ja väsyä. (Pirinen 2014, 190.)

Esimiesten olisi hyvä hyödyntää itsenäisiä työntekijöitä muutoksissa, koska he saavat aikaan asioita ja vievät muutosta eteenpäin. He voivat kannustaa muita mukaan muutokseen kertomalla, mitä hyvää muutos on jo heille tuonut. Kollegat haluavat seurata heitä, koska eivät halua jäädä jälkeen ja koska esimerkit osoittavat, että muutos on mahdollista saavuttaa. Tällainen voi olla tilanne, kun opetellaan uusia toimintatapoja, kuten järjestelmien käyttöä tai prosesseja. Joillekin työntekijöille kollegan esimerkki voi olla vaikuttavampi kuin esimiehen. (Pirinen 195.)

3.4.2 Muutosvastarinta

Yrityksen muutoskyvyn pullonkaula on usein ihmiset, vaikka samalla he ovat muutosta synnyttävä voimavara. Muutoshalukkuudessa on yksilöllisiä eroja. Eniten ihmiset vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. Ihmiset eivät välttämättä vastusta itse muutosta, vaan sen vaikutusta yhteisöön ja omaan asemaan. Itse muutos voidaan kokea järkeväksi, mutta sen seurauksia ei kaikilta osin haluta aina hyväksyä. Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Se ilmenee esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena ja korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta on suhteellisen luonnollinen osa muutosprosessia. (Viitala & Jylhä 2013, 255.)

Muutosvastarintaan vaikuttavat esimerkiksi tiedon puute muutoksesta, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen, haluttomuus oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne sekä edellä mainittu koettu uhka omaa asemaa kohtaan. (Viitala & Jylhä 2013, 256-257.) Usein vastarinnan taustalla on myös huoli oman työn arvostuksesta (Mattila 2008, 56).

Omalle kohdalle tulevaan muutokseen liittyy usein ristiriita: kaukaa katsottuna uusi houkuttelee, mutta ratkaisun hetkiä lähestyessä alkaa vanha vetää puoleensa. Entinen on turvallinen, vaivaton ja tuttu, jolloin työ ja stressi olivat hallittuja ja toiminta tapahtui omalla mukavuusalueella. Uusi on innostavaa ja haastavaa, mutta samalla tuntematonta, ponnisteluja vaativaa ennakoimatonta ja epävarmaa. (Mattila 2008, 57.) Työntekijät eivät ole varmoja osaamisestaan ja kyvystään oppia samalla kun paine onnistumiseen on suuri (Pirinen 2014, 13).

Muutosvastarinnan johtamisen edellytys on, että esimies saa työntekijät kertomaan hänelle tunteistaan ja kokemuksistaan muutoksessa. Työntekijä kertoo asioita esimiehelle, koska hän luottaa tähän. Mikäli muutosvastarinnan syynä on tietämättömyys ja ymmärtämättömyys, esimies voi selventää muutosta sekä sen syitä ja vaikutuksia. (Pirinen 2014, 109.) Työntekijäl-

le on hyvä kerrata muutoksen tavoitteet ja se, mitä muutos tulee tarkoittamaan käytännössä työntekijälle ja mitä häneltä odotetaan. Samalla on hyvä miettiä, mitä positiivisia mahdollisuuksia muutos voi tuoda työntekijälle ja hänen työhönsä. (Pirinen 2014, 16.) Jos syynä on pelko, tulee sen syyt käydä läpi ja miettiä, miten pelkoa voi hälventää. Jos syynä on haluttomuus muuttua, esimiehen täytyy löytää työntekijän kanssa yhdessä motivaattorit muutokseen. Täytyy muistaa, että asioiden ratkomisessa vastuu on molemmilla osapuolilla. (Pirinen 2014, 109.)

Muutosvastarinnan hyödyt

Usko muutosvastarinnan parantavaan vaikutukseen voi kuulostaa yllättävältä. Pintaa hieman raaputtamalla paljastuu kuitenkin, että pääosa vastahangasta on hyvää tarkoittavaa ja jopa hyödyllistä. Kritiikki onkin tällöin työkalu työpaikan kehittämiseen. Vastarinta kannattaa huomioida myös siksi, että se lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa toimeenpanon laatua. (Mattila 2008, 54-55.)

Kyseenalaistajien mielipiteiden kunnioittaminen vahvistaa myös organisaation sisäisiä suhteita ja edesauttaa seuraavia muutoksia. Vastarinnan käsittely lisää samalla todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteitaan eikä mahdollisia katkeria kokemuksia pääse syntymään tai niitä syntyy mahdollisimman vähän. (Mattila 2008, 55.)

3.4.3 Työntekijän oppiminen muutoksessa

Kyky oppia on työntekijän työssä suoriutumisen kannalta tärkeä taito. Työntekijän tulisi tietää, missä hän on heikko ja missä vahva ja hyödyntää vahvuuksiaan joka päivä. Muutoksessa työntekijä ottaa uusia työtehtäviä, luopuu vanhoista ja opettelee tekemään asioita uudella tavalla. (Pirinen 2014, 180-181.) Oppiminen tapahtuu yksilöllisesti ja työntekijöiden kyvykkyyksissä on suuria eroja. Sekä työntekijältä että esimieheltä edellytetään kärsivällisyyttä uusien asioiden oppimisessa. Vasta kun opit on sovellettu kunnolla käytäntöön, alkaa tapahtua todellisia toimintatapojen ja käyttäytymisen muutoksia. Työntekijään kohdistuvien odotusten pitää olla linjassa sen kanssa, mitä tämä voi saavuttaa. Jos työntekijä kokee, että odotukset ovat liian korkealla ja hänen on mahdoton ne saavuttaa, laskee hänen motivaationsa. (Pirinen 2014, 16-17.)

Yleinen mutta kiistelty luulo on, etteivät ikääntyneet työntekijät halua ja voi pysyä mukana nopeassa uudistumistahdissa. Jos kokeneimmat organisaation jäsenet ohjataan muutoshankkeissa syrjemmälle, lopulta he ajautuvat työyhteisön rasiitteiksi. (Mattila 2008, 57.) Kun pitkän työuran tehneelle työntekijälle, joka ei ole kokenut suurta muutosta, tulee sellainen eteen, hän saattaa lamaantua. Hän kokee pelkoa ja odottaa esimieheltään, että tämä hoitaa kaiken. Tässä vaiheessa työntekijän pitäisi kantaa vastuuta itsestään ja huolehtia itsenäisesti

uuden oppimisesta. Suuret ikäluokat ja 60- ja 70-luvuilla syntyneet ovat tottuneet siihen, että työnantaja määritteli tehtävät hyvin tarkkaan ja koulutti uusiin tehtäviin. Nykyään odotetaan, että työntekijä ottaa itse vastuun oppimisestaan ja kehittämisestään. Kaikenikäiset voivat oppia. Kyse ei ole iästä vaan halusta ja tavasta oppia. Myös uudet oppimismetodit ja -ympäristöt ovat kaikkien opittavissa. (Pirinen 2014, 181-182.)

Osaamisen kehittämiseen kuuluu perehdyttämisohjelmat, työnopastusmallit, urakehityssuunnitelmat, mentor- ja tutorjärjestelmät sekä koulutus ja muut kehittämismenetelmät (Viitala & Jylhä 2013, 294). Nykyään on yrityksiä, joissa korostetaan oppivan organisaation periaatteita ja kannustetaan itseohjautuvaan ja jatkuvaan oppimiseen. Tällöin työntekijät ovat tottuneet hyödyntämään yrityksen tarjoamia oppimisympäristöjä ja opiskelemaan omatoimisesti. (Pirinen 2014, 181-182.) Oppiva organisaatio periaatteesta kerrotaan enemmän tämän opin- näytetyön luvun 3.5. lopussa.

3.5 Ryhmä muutoksessa

Uudessa tilanteessa monet ihmiset turvautuvat mielellään lähimmän työyhteisön tukeen. Muutos halutaan kohdata turvallisesti yhdessä muiden kanssa. Työyhteisö, jossa on aitoa yhteen hiileen puhaltamista, on usein vahvoilla muutostilanteissa. Vaikeista ajoista kasvaa usein yhteisöllisyyttä vahvistavia muistoja, jotka myöhemmin ovat voimavara myös johtamiselle. (Mattila 2008, 57.)

Muutoksessa ryhmän käyttäytymistä on vaikeampi ennakoida kuin yksilön. Se, miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänsä muutoksen läpi, on yhteydessä hänen kykyynsä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa. Täytyy muistaa, että ryhmä on yleensä koossa jo ennen muutosta. Ennen muutoksen käynnistämistä esimiehen on syytä analysoida ryhmän vallitseva tilanne. (Arikoski & Sallinen 2008, 14.)

Jotkin ryhmät selviytyvät muutoksesta paremmin kuin toiset. Tällaisilla ryhmillä on yleensä jo aiempaa kokemusta muutoksista. Tämän vuoksi he pystyvät oppimaan uusista tilanteista paremmin kuin toiset. Yksi syy ryhmän hyvälle selviytymiselle muutoksessa on se, että ryhmä on toimiva jo ennen muutosta. Muutoskykyisellä ryhmällä perusasiat ovat kunnossa. Sillä on selkeä perustehtävä ja se tuntee oman osaamisensa ja toimintaympäristönsä. Lisäksi ryhmällä on kyky omaksua asioita nimenomaan ryhmänä. (Arikoski & Sallinen 2008, 14-15.)

Seuraavaksi kerrotaan oppiva organisaatio-periaatteesta. Tätä periaatetta toteuttavien organisaatioiden työntekijät hyödyntävät erilaisia oppimisympäristöjä ja opiskelevat omatoimisesti.

Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on malli, jossa osaaminen kehittyy ja sitä hyödynnetään erinomaisella tavalla. David Garvinin (1993) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitteiden mukaiseksi. (ks. Viitala & Jylhä 2013, 299.) Mallin hyöty johtamisen kannalta on siinä, että se tarjoaa kiintopisteitä kehittämistyölle ja vertailukohdan yrityksen nykytilan arvioinnille. Oppivan organisaation johdon tärkein tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä ja edistää kokeilutoimintaa. Lisäksi johto luo avointa kommunikointia ja rakentavaa vuoropuhelua. Johto myös tukee kokemusten prosessointia. (Viitala & Jylhä 2013, 298.)

Oppivaa organisaatiota edustaa organisaatio, jossa sekä opitaan kokemuksista että arvioidaan tapaa, jolla kokemuksista opitaan. Oppivassa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksia. Oppimisen lähteinä ovat kaikki sidosryhmäsuhteet esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Oppivan organisaation piirteissä korostuvat osaamisen kehittämisen tarkoituksellisuus, korostaminen ja resursointi. (Viitala & Jylhä 2013, 298-299.)

Mallin keskeinen vaikuttaja, Peter Senge (1991), korostaa yhteisten ajatusmallien tärkeyttä (ks. Viitala & Jylhä 2013, 299). Ajatusmallit ovat sisäisiä kuviamme siitä, millainen maailma on, millaisia siinä havaittavat asiat ovat ja miten ne toimivat. Ajatusmallit määrittävät myös sitä, mitä ihminen havainnoi ja havaitsee. Ajatusmallien tunnistaminen ja yhtenäistäminen on tärkeää viedessä muutosta läpi organisaatiossa. Monissa asioissa laajan joukon tapa ajatella uudella tavalla ja valmiudet toimia sen mukaan muuttavat organisaation toimintaa. Ajatusmallien yhtenäistämistä voi tukea esimerkiksi koulutuksellisin keinoin. (Viitala & Jylhä 2013, 299-300.)

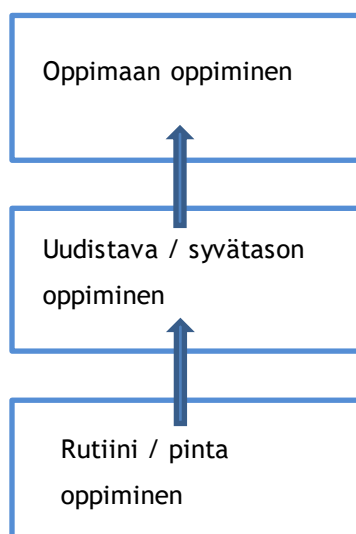
Paitsi oppimisen kohde ja tulokset myös oppimisen syvyys ja laajuus vaihtelevat. Oppimista voi tapahtua olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien sisällä. Näitä kahta oppimisen tasoa kutsutaan pinta- ja syvätason oppimiseksi tai rutiiniksi- ja uudistavaksi oppimiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 300.)

Kun organisaatiossa korjataan nykyistä toimintamallia toiminnan tuloksia koskevan arviointitiedon varassa, mutta ei arvioida taustalla vaikuttavia ajatusmalleja, kyseessä on pintaoppiminen. Organisaatioissa, joissa toiminnan ja muutosten rytmi on kova, on usein todennäköistä, että kehittäminen tapahtuu nopeasti ja vähäisen analysoinnin varassa. Kehittämiseen saatetaan käyttää paljon voimavaroja tulosten juurikaan parantumatta. (Viitala & Jylhä 2013, 301.)

Uudistavaa tai syvätason oppimista tapahtuu vain silloin, jos organisaatiossa toimivat ihmiset ovat herkkiä havainnoimaan ympäristönsä muutoksia ja taitavia arvioimaan omaa toimintaansa

sa suhteessa niihin. Lisäksi tarvitaan kykyä muuttaa omaa toimintaansa nopeasti ja tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2013, 301.)

Edellä mainittujen oppimistasojen yläpuolella on vielä yksi oppimisen taso. Se on oppimaan oppiminen, jossa organisaatio kykenee arvioimaan kykyään uudistaa vallitsevia ajatusmalleja ja toimintaa niiden varassa. Oppimaan oppimisessa kyetään tiedostamaan omat oppimisstrategiat, niiden heikkoudet ja vahvuudet sekä kehittämistarpeet. Samalla kyetään valitsemaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopiva oppimisstrategia ja säätämään omaa oppimisprosessia. (Viitala & Jylhä 2013, 301.)



Kuvio 2: Oppimisen tasot (Viitala & Jylhä 2013, 300-301).

Oppimisen eri tasoilla on yhteyksiä toimintaympäristöön. Silloin kun toimintaympäristö on luonteeltaan yksinkertainen ja suhteellisen pysyvä, rutiinien hiominen tehokkaiksi ja luotettaviksi voi riittää hyvään suoriutumiseen. Tapahtumat voidaan ennakoida ja niihin on jo olemassa valmiita ajattelu- ja toimintamalleja. Oppiminen ja kehittyminen näyttäytyvät näiden valmiiden ajattelu- ja toimintamallien omaksumisena. Monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä rutiinit saattavat muodostua toimintamahdollisuuksien rajoitteiksi ja muutosten esteiksi. Tällöin rutiinien tehostaminen ei enää riitä. On kyettävä tuomaan jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- ja toimintamalleja nopeasti muuttuviin ja monimutkaistuviin tilanteisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 301.)

3.6 Muutosjohtamisen malleja

Muutosta voi johtaa hyvin erilaisilla johtamistyyyleillä ja johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista. Esimiehen tapa johtaa muutosta vaikuttaa siihen, miten työntekijä kokee muutoksen ja suoriutuu työstään. Esimiehen pitäisi tiedostaa, mitä hän johtamistyyllillään saa aikaan työntekijöissään. (Pirinen 2014, 81.)

Esimiehen pitää tunnistaa erilaiset muutosjohtamisen tilanteet ja erilaiset johdettavat, koska työntekijät reagoivat muutokseen eri tavoin muutoksen eri vaiheissa ja tarvitsevat kukin erityyppistä johtamista. Kuten jo aiemmin on mainittu, esimiehen on ymmärrettävä työntekijän tilannetta, hänen tunteitaan ja tarpeitaan, koska muutosjohtaminen on ihmisten tunteiden ja odotusten johtamista. (Pirinen 2014, 81.)

Hyvä esimies käyttää tehokkaasti eri johtamistyyliä johtamistilanteissa, muutosprosessin tilanteesta ja johdettavasta riippuen. Usein työelämässä käy niin, että esimiehet haluavat kuitenkin johtaa aina samalla tavalla. Uusi tyyli toimii kuitenkin joskus paremmin kuin vanha. (Pirinen 2014, 81.)

Seuraavaksi esitellään joitain johtamisen työkaluja ja malleja, joista on apua muutoksen johtamisessa. Monet näistä keinoista ovat johtamisen perusasioita, joiden toimivuus korostuu muutostilanteessa. Esiteltäviä johtamisen malleja ovat valmentava johtaminen sekä sparraus, työnohjaus, osallistava johtamismalli, roolimalli-johtamismalli sekä työn mielekkyyden johtaminen.

Valmentava johtamismalli

Valmennus tarkoittaa sitä, kun organisaation sisäinen tai ulkopuolinen asiantuntija kutsutaan avuksi muutoksen läpiviemiseen. Valmennukset ovat oppimistilaisuuksia, joissa asiantuntija pyrkii tarjoamaan neuvoja, vinkkejä ja esimerkkejä sekä samalla hyödyntämään työntekijöiden ammattitaitoa tulevien haasteiden voittamiseksi. Parasta valmennusta on työntekijöiden omien voimavarojen, osaamisen ja kokemusten valjastaminen muutoksen hyväksi. Valmennus on tuottanut tulosta vasta, kun työntekijät toimivat muutosta edistävällä tavalla. (Arikoski & Sallinen 2008, 111.)

Myös esimies voi toimia muutoksen valmentajana. Tällöin hän saa ihmiset itse oivaltamaan, miten he pääsevät muutoksen tavoitteisiin ja päämääriinsä. Valmentava esimies on tavoitetsuuntautunut ja ratkaisukeskeinen. (Pirinen 2014, 84.)

Valmentava johtamistyyli edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja nöyryyttä kasvaa ihmisenä. Valmentavalla johtamisella lisätään työntekijöiden omatoimisuutta ja luodaan heille uusia vaikuttamismahdollisuuksia. Haasteena tässä toimintatavassa on se, että valmentavan esimiehen on saatava työntekijät itse oivaltamaan asioita omatoimisesti ja työntekijöiden kyvyssä uskaltaa ajatella uudella tavalla voi olla suuria eroja. Siksi tämän tyylin muutosjohtaminen ei välttämättä sovi kaikille johdettaville. Valmentava johtamistyyli edellyttää myös työntekijäl-

tä vahvaa kykyä ja halua ottaa henkilökohtainen vastuu itsensä kehittämisestä ja oppimisesta muutoksessa. (Pirinen 2014, 84-85.)

Yksi valmentavan johtamistyylin menetelmistä on sparraus. Tästä menetelmästä kerrotaan lisää seuraavaksi.

Sparraus

Sparraus on osallistava ihmisten johtamisen toimintatapa, joka vahvistaa esimiestä saamaan aikaan sen, mitä yrityksen strategia toteutuakseen vaatii. Sparraus johtaa ihmiset onnistumaan omilla voimavaroillaan ja kyvyillään. Sparraus on työn arjessa tapahtuva tavoitteellisen vuorovaikutuksen tapa, joka perustuu ammatticoachingin peruseriaatteille. Coaching on luottamuksellinen, luova ja tavoitteellinen yhteistyösuhde. Se inspiroi työntekijää hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin. Coachingin avulla voidaan saavuttaa hyötyjä sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiossa. Kun keskitytään olennaiseen, tekemisen merkitys kirkastuu ja voimavaroja vapautuu sekä toiminta tehostuu ja tulokset paranevat. Arkikielessä valmentavaa vaikuttamista voidaan kutsua sparraamiseksi, joka terminä viestii lähestyttävyyttä, avoimuutta ja tasavertaista suhdetta esimies-alais- tai valmentaja-valmennettava-asetelmien sijaan. (Järvinen 2014, 141-142.)

Sparraava johtaminen saa ihmiset osallistumaan aktiivisesti oman työnsä mielekkyyden ja sen tuottavuuden kehittämiseen. Se on yhdistelmä oikeaa asennetta, riittäviä taitoja ja toimivia tekniikoita, joita sparraaja käyttää tarkoituksenmukaisella tavalla oikeissa tilanteissa. Erityisesti kyse on ihmistuntemuksesta ja siitä, miten hyvin sparraaja osaa johtaa itseään kasvamaan yhä paremmaksi ihmisten johtamisen ammattilaiseksi. (Järvinen 2014, 148.)

Sparrauksessa vastauksen sijaan esimies auttaa kysymysten avulla ihmistä löytämään oikean vastauksen tai etenemisreitit, jolloin vastuunotto ja tuloksellisuus vahvistuvat. Esimies kuuntelee aktiivisesti, jotta ymmärtää sanat ja niiden rivien väliset kysymykset. Lisäksi hän auttaa ihmistä pohtimaan useita eri näkökulmia ja löytämään uudenlaisia ratkaisuja. Esimies auttaa sparrattavaa tunnistamaan sen, mitä tämä ei ole itse vielä ymmärtänyt mieltä. Kysymyksillään esimies auttaa löytämään sen, mikä asiassa on keskeistä. (Järvinen 2014, 143.) Työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon aktivoiminen kysymysten avulla valmiiden vastausten sijaan on esimerkillistä avoimuutta esimieheltä (Arikoski & Sallinen 2008, 94). Sparraavalla esimiehellä saattaa olla itselläänkin ratkaisuvaihtoehtoja, joita hän voi tuoda esiin sopivalla hetkellä. Tärkeintä on huolehtia siitä, että vaihtoehdot eivät tule esiin sellaisessa muodossa, joka pysäyttää sparrattavan oman ajattelun. (Järvinen 2014, 144.)

Sparraava kohtaaminen on hyvin intuitiivista ja oikealla hetkellä toteutettuna jopa itsestään selvän tuntuista. Tiukka suunnitelmallisuus tai oikeiden kysymysten listaaminen ennalta onkin laadukkaasta sparrauksesta kaukana. Sparraus on täydellistä, kun pienimmällä mahdollisella toimenpiteellä saadaan aikaan paras mahdollinen tulos. Usein riittää, että ihminen kaivatesaan apua kokee tullessa kuulluksi ja ymmärretyksi. Tuottavuuden varmistaa se, että työt hoituvat ilman, että esimies tekee työt toisen puolesta. Parhaimmillaan sparrauksessa kaikki osapuolet ovat avoimia sparraukselle ja sparraavat toisiaan spontaanisti ja vastavuoroisesti. Jos osapuolten odotukset vuorovaikutustavoille poikkeavat kovasti toisistaan, luontevaa vuorovaikutusta ei synny. Onnistuneen sparrauksen merkki on, että avoimen ja laaja-alaisen ideoinnin ja pohdinnan tuloksena syntyy selkeitä ja toteuttamiskelpoisia päätöksiä toiminnasta. (Järvinen 2014, 143.)

Sparraava asenne tarkoittaa realismia arjen paineissa ja rehellistä avoimuutta vaikeissakin asioissa. Sparraavasti asennoituvan ihmisen osaamista onkin tehdä sekä myönteiset että kielteiset ja epä mukavuusalueelle vievät seikat näkyviksi ja tukea ihmistä tuettavassa asiassa. Tilanne, josta lähdetään liikkeelle, saattaa olla raadollinen, ja sellaisena se on myös osattava nähdä. (Järvinen 2014, 153.)

Työnohjaus johtamisen mallina

Coachingia eli valmennusta ja työnohjausta on menetelmällisesti vaikea erottaa toisistaan, koska molemmat sisältävät samoja elementtejä. Coaching on kuitenkin lyhyempikestoisempaa ja valmentajan työote on aktiivisempi ja suoraviivaisempi kuin työnohjaajan. (Arikoski & Sallinen 2008, 116.)

Työnohjaus on ammatti-identiteettiä ja luovuutta vahvistava menetelmä. Työnohjaus on työnohjattavan henkilön energian suuntaamista organisaation perustehtävän hoitamiseen. Koulutettu työnohjaaja auttaa ohjattaviaan tutkimaan omia työtapojaan sekä tiedostamaan niihin liittyviä ajatuksia, asenteita ja tunteita. Työnohjattavina ovat yhtä lailla työntekijät kuin esimiehetkin. Työnohjaus kestää yleensä vähintään vuoden ja istuntoja, joiden kesto vaihtelee vajaasta tunnista kolmeen tuntiin, pidetään muutaman viikon välein. Työn ohjaus ei ole työnopastusta tai perehdyttämistä. Työnohjaus ei ole myöskään konsultointia tai terapiaa, vaikka ohjauksessa voi olla terapeuttisia piirteitä. Ohjauksen suosio työstressiä ehkäisevänä ja työhön voimia antavana vaihtoehtona on kasvanut viime vuosina. Muutoksissa työnohjausta suositellaan hyödynnettäväksi hyvissä ajoin ennen muutoksen käynnistämistä. Ohjauksesta on kuitenkin hyötyä rajujen ja äkillisten muutosten jälkihoidossa. (Arikoski & Sallinen 2008, 113-114.)

Työnohjaajan pitäisi olla koulutuksen tai vankan työnohjauskokemuksen kautta päteväksi todettu henkilö. Kaikilta uusilta työnohjaajilta vaaditaan nykyisin työnohjaajakoulutus. Työnohjaajilla on lisäksi oma ammatillinen peruskoulutuksensa. Koulutettuina työnohjaajina toimii esimerkiksi psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, lääkäreitä ja opettajia. Työnohjaajan pitäisi olla toisesta organisaatiosta, jotta työnohjauksen etäisyysperiaate toteutuu. Sopiva perspektiivi ja etäisyys työnohjattavien työhön antaa ohjaajalle paremman lähestymiskulman työntekijöiden ongelmiin. (Arikoski & Sallinen 2008, 114-115.)

Työnohjauksen tarkoituksena on tukea yksilöä tai ryhmää löytämällä uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen ja työn psyykkisen kuormituksen keventämiseen. Lisäksi työohjaus estää tehokkuuden laskua työyhteisössä. Työnohjaaja pitää keskustelun koossa ja huolehtii pelisäännöistä. Työnohjaaja aktivoi ja rohkaisee hiljaisempia osallistumaan keskusteluun ja hylitsee niitä, jotka ovat aina äänessä. Ohjaajan tulee kysyä paljon ja antaa paljon tilaa ohjattavilleen siten, että he löytävät itse ratkaisun haasteisiin. Työnohjaaja on työskentelyotteeltaan paljon passiivisempi kuin valmentaja tai kouluttaja. (Arikoski & Sallinen 2008, 113-115.)

Osallistava johtamismalli

Osallistava esimies on läsnä työntekijöiden muutosarjessa, valtuuttaa työntekijät ottamaan vastuun ja käyttää aikaa työntekijöiden sitouttamiseen. Hän keskustelee paljon, kyseenalaistaa ja selventää asioita sekä kertoo, mihin pyritään ja yksinkertaistaa muutosta. Osallistava esimies on mukana muutoksen läpiviemisessä osallistumalla aktiivisesti muutoksen toteutukseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja tuo esiin muutoksen hyödyt työntekijän kannalta. Hän kannustaa ja innostaa työntekijöitä jatkuvasti. Hän on valmis kertaamaan asioita työntekijöiden kanssa ja vahvistaa heille, että he tekevät oikeita asioita. (Pirinen 2014, 90-91.)

Osallistavalla esimiehellä on hyvät vuorovaikutustaidot ja kyky vaikuttaa ihmisiin. Hän osaa tehdä osallistamisen ja keskustelujen jälkeen yhteenvetoa ja synteesiä, jotta kaikille työntekijöille tulee selkeä kuva siitä, mihin pyritään. (Pirinen 2014, 91.)

Haasteena osallistavassa johtamistyylissä on se, että se on suhteellisen hidasta. Joillekin työntekijöille tämä voi olla turhauttavaa. He haluaisivat edetä muutoksessa nopeammin ja antaa esimiehelle enemmän vastuuta päätöksenteossa ja suunnan näyttämisessä. Osallistava johtaminen vie paljon aikaa, mutta lopputuloksena voi olla muutokseen sitoutuneet, motivoituneet ja innostuneet työntekijät. (Pirinen 2014, 91.)

Roolimalli-johtamismalli

Esimies voi johtaa muutosta roolimallina ja omalla esimerkillään, jolloin hän näyttää suunnan työntekijöilleen. Tämä on myös hyvin perinteinen ajattelutapa. Haaste on varmistaa, että kaikki ymmärtävät roolimallin samalla tavalla ja juuri niin kuin hän itse haluaa. Se, että työntekijä ymmärtää esimerkin ja muuttaa käyttäytymistään, voi viedä aikaa, koska asenteiden muuttuminen voi tapahtua hyvin hitaasti. Loppupeleissä työntekijä päättää sopiiko esimiehen malli hänen omaan arvomaailmaansa ja tapaansa toimia. Täytyy myös muistaa, että työyhteisössä on työntekijöitä, jotka omaksuvat uuden esimerkin hyvin nopeasti. (Pirinen 2014, 83.)

Sellaisissa asioissa, joissa noudatetaan jotakin yhteistä toimintatapaa, esimerkillä johtaminen saattaa toimia hyvin. Kun esimerkillä yritetään muuttaa työntekijöiden ajattelutapaa tai heidän asenteitaan tai käyttäytymistään, edessä on haasteita ja se on hyvin aikaa vievää. (Pirinen 2014, 83.)

Kun esimies on roolimallina itse valmis muuttumaan ja tekemään asioita toisin, antaa se esimerkkiä muille ja lisää työntekijöiden uskoa muutokseen. Työntekijälle saattaa olla epäselvää, millä tavalla muutos saadaan aikaan ja miten hänen pitäisi itse muuttua ja siihen roolimalli-esimies antaa hyvän esimerkin, jota on helppo seurata. (Pirinen 2014, 83.)

Työn mielekkyyden johtamismalli

Työn mielekkyyden johtaminen on yksilöllisen ja yhteisöllisen potentiaalin maksimointia, tavoitteen asettamista sekä tuottavuutta kehittävän hyvinvoinnin johtamista. Mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisesta yksilöstä itsestään. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Jokaisella on vastuu tietää, mitä työltään haluaa ja miten siinä olisi parhaimmillaan. Jokaisella on vastuu työnsä tavoitteista ja tuloksista omien tunnetilojen ja toiminnan säätelystä sekä omasta ammatillisesta ja henkilökohtaisesta kehitymisestä. Voima tähän tulee hyvästä esimiestyöstä ja yhteisöllisyydestä. (Järvinen 2014, 133-135.)

Organisaatiossa mielekkyyden johtaminen on sitä, että mielekkyys tavoitteena tehdään näkyväksi ja sen säilymisestä huolehditaan oikean toimintakulttuurin ja toimintaa ohjaavien prosessien avulla. Tällöin kyse on työn mielekkyyden mahdollistavista johtamis- ja toimintamalleista. Johtajan tai esimiehen on löydettävä mielekkyyttä ja työn tavoitteellisuutta edistävää tasapaino. Kyse on toiminnan kombinaation löytymisestä ”kovan” ja ”pehmeän” johtamisotteen välillä. (Järvinen 2014, 135-136.)

Esimies on johtamisen asiantuntija, joka saa aikaan parhaita mahdollisia päätöksiä ja aidosti tehokasta toimintaa (Järvinen 2014, 137). Järvisen (2014, 137) mukaan mielekkyyden kontekstissa esimiehen rooli muokkautuu edellä kulkijasta valmentavaksi taustavaikuttajaksi ja

hyvän työteon esteitä raivaavaksi työläiseksi. Hän on palvelutehtävissä, jonka tarkoitus on nostaa ihmisten sisäinen ja heidän välisensä potentiaali täyteen loistonsa.

4 Teknologia hoivatyön uutena työvälineenä

Terveydenhuollossa ja hoivapalveluissa on meneillään tietotekninen murros. Uuden teknologian toivotaan tuovan apua hoitotyön tehostamiseen, kerryttämään säästöjä ja sujuvoittamaan hoitoprosesseja. Palvelut sähköistyvät, ja hoitotyössä otetaan käyttöön yhä enemmän teknologisia apuvälineitä. (Kähkönen 2015.)

Muutosjohtamisella on teknologisissa muutosprosesseissa omat haasteensa. Henkilökunnalle on perusteltava se, että teknologialla saadaan aikaan parannuksia. Työ sujuvoituu ja tulee mielekkäämmäksi, palvelut yhtenäistyvät ja palvelun taso pysyy korkeana. Yhdessä on pohdittava, kuinka palvelut saadaan integroitua paremmin työntekijöiden työnkuvaan. Muutos on tehtävä osallistuvan suunnittelun ja kehittämisen kautta, ja työntekijät pystyvät vaikuttamaan, millä tavalla tietynlaista teknologiaa sovelletaan hoitoprosessissa. Uuden teknologian käyttöönoton onnistuneeseen muutosjohtamiseen kuuluu esimerkiksi sitoutuneen johdon tuki, asianmukaiset johtamistyökalut, hyvä suunnittelu ja käyttöönoton eri osa-alueiden hallitseminen sekä positiivinen ilmapiiri ja myönteinen suhtautuminen uutta työvälinettä kohtaan. Lisäksi henkilöstölle annetaan mahdollisuus suunnata työpanostaan uuden järjestelmän käytön opetteluun. (Kähkönen 2015.)

Vanhuspalveluissa työskentelevät pitävät teknologiaa hyödyllisenä osana työtään. He näkevät, että teknologian käyttö hoitotyössä parantaa esimerkiksi ikääntyneiden turvallisuutta. Teknologian avulla henkilökunta pystyy paremmin vastaamaan ikääntyneiden tarpeisiin, sekä hoidon laatu parantuu. On tyypillistä, että teknologiasta ajatellaan hoitotyössä mustavalkoisesti ja kaikelle inhimilliselle vastakkaisesta näkökulmasta. Teknologian mahdollisuuksia voidaan katsoa myös ymmärryksen ja vuorovaikutuksen mahdollistajana tai yksinäisyyden lievittäjänä, kuten viestintäteknologiassa on kyse. Toisaalta teknologia voi auttaa myös tilanteissa, joissa toisen ihmisen läsnäolo ei välttämättä ole toivottu asia. (Hoitotyö digitalisoituu - muuttuuko hoito, muuttuuko työ? 2015.)

Ikäteknologialla tarkoitetaan teknisiä ratkaisuja, joiden avulla voidaan tukea ikääntyneiden hyvää elämää ja helpottaa vanhuspalveluissa työskentelevien työtä (Vanhuspalvelujen ammattilaiset pitävät teknologiaa tarpeellisena hoitotyössä 2014). Ikäteknologiaa tulee kehittää tarvelähtöisesti. Tärkeää on pohtia teknologian vaikuttavuutta. Miettiä, mitä todella tarvitaan ja miten haluttu vaikutus saadaan aikaiseksi. Tarvitaanko laitteita ja järjestelmiä, jotka mahdollisesti jäävät käyttämättä monimutkaisuuden, huollon puutteen tai kalliiden käyttökustannusten takia? Usein hoidon laatua ja samalla työn merkityksellisyyttä ja tehokkuutta voidaan

parantaa varsin pienillä oivalluksilla. (Hoitotyö digitalisoituu - muuttuuko hoito, muuttuuko työ? 2015.)

5 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus valittiin siksi, koska tutkittavasta asiasta eli Sävelsirku-palvelun käytön johtamisesta haluttiin saada merkityksellistä ja kokonaisvaltaista tietoa esimerkiksi palvelun juurruttamisesta ja muutosvastarinnasta.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi rikkoa osiin. Tapahtumat muovaavat toinen toistaan ja niiden välillä on mahdollista löytää monensuuntaisia yhteyksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuksessa voidaan saada tulokseksi vain ehdollisia vastauksia johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Yleisesti ajatellaan, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita enemmän kuin todennetaan ja olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161.)

Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat erilaiset haastattelut ja havainnointi. Tässä opinnäytetyössä on käytetty teemahaastatteluja sekä havainnointia, joiden teoriasta kerrotaan seuraavaksi lisää. Tämän jälkeen opinnäytetyö etenee tutkimuksen toteutukseen.

5.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tästä seikasta on sekä etuja että haittoja. Suurimpana etuna pidetään joustavuutta. Lisäksi haastattelun etuna on mahdollisuus syventää ja selventää saatuja vastauksia sekä mahdollisuus nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet. Haastattelun huonoja puolia ovat esimerkiksi sen aikaavievyyden sekä vastausten oikeellisuuden ja paikkansapitävyyden. (Hirsijärvi ym. 2013, 204-206.)

Teemahaastattelua voidaan pitää lomake- ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsijärvi ym. 2013, 208.) Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto esimerkiksi silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua huolellisesti. Tutkimukseen osallistuvia ei pitäisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa henkilöön. Tutkittaviksi pitää valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan saatavan parhaiten aineistoa tutkittavina olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelun suosio perustuu esimerkiksi siihen, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle. Lisäksi teemoihin kohdistunutta haastattelua on suhteellisen helppo alkaa analysoimaan teemoittain. On kuitenkin hyvä muistaa, että tutkijan ennakkoon asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. Aineiston teemoittelusta voi edetä tyypittelyyn. Teemahaastatteluaineistoa voidaan analysoida myös kokonaan kvantitatiivisesti tai kvantitatiivisuutta ja kvalitatiivisuutta yhdistämällä. Myös kielelliset tarkastelutavat ovat tutkimusongelmasta riippuen mahdollisia. Teemahaastattelua ei siis tarvitse analysoida juuri tietyllä tavalla, vaikka teemoittelu ja tyypittely onkin tavallista ja looginen jatkumo kyseiselle haastattelutyypille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoimme erilaisia asioita päivittäin, mutta tieteellinen havainnointi ei ole vain satunnaisista katselemista vaan systemaattista tarkkailua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Hirsjärven (2004) mukaan havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmän ja organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi on työläs menetelmä, ja tämän takia kysely ja haastattelu ovat osittain syrjäyttäneet sen. (Hirsijärvi ym. 2013, 213.)

Tutkittavat havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen tai fyysisiin kohteisiin. Havainnointi voidaan jakaa osallistuvaan ja ei-osallistuvaan ja suoraan havainnointiin. Ensin mainitussa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa, kuten useimmiten toimintatutkimuksessa, jälkimmäisessä tutkija taas pitäytyy havainnoijana. Käytettävässä havainnointitekniikassa on myös variaatiota: se voi olla systemaattista ja standardoitua tai ei-systemaattista. Strukturoitu havainnointi edellyttää, että tutkija jäsentelee ongelmansa ennen havainnointia ja laatii sitä varten tutkimusongelmasta riippuvia luokitteluja. Tutkittavas-

ta alueesta täytyisi olla jo ennestään sellaista tietoa, että voidaan päättää, mitä ja milloin havainnoidaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Anttilan (1996) mukaan jotta tutkija saa tarkan käsityksen siitä, mitä hänen havaintonsa todellisuudessa kertovat, tutkijalla on oltava asiasta paljon sellaista taustatietoa, mitä itse havainto ei suoraan osoita. Tutkijan on esimerkiksi ymmärrettävä, miten edustava hänen havaitsemansa asia on itse ilmiöön nähden. Havainnointi ei kohdistu pelkästään verbaaliseen asioiden ilmaisuun. Myös esimerkiksi eleet, ilmeet, asennot ja liikehdintä ovat havainnoinnin kohteena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija voi häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä. Ongelmaa voidaan pienentää siten, että tutkija vierailee tutkittavassa tilanteessa useamman kerran etukäteen ennen kuin alkaa kerätä varsinaista tutkimustietoa. Näin tutkittavat tottuvat hänen läsnäolonsa. Vaikeutena havainnoinnin tilanteissa on lisäksi tallentaa havaintoja välittömästi, jolloin tutkijan on luotettava muistiinsa ja kirjattava havainnot tilanteen päätyttyä. (Hirsjärvi ym. 2013, 213.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten Sävelsirkkua käytetään ja johdetaan hoivakodeissa. Lisäksi johtajilta selvitettiin, kokevatko he, että Sävelsirkku on juurtunut heidän hoivakotiinsa ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet sekä millaista muutosvastarintaa Sävelsirkku on kokenut ja miten muutosvastarintaa on pyritty pienentämään. Tutkimuskysymyksinä olivat: Miten Sävelsirkku-palvelua käytetään ja miten Sävelsirkku-palvelun käyttöä johdetaan. Tavoitteena oli tarjota hoivakotien johtajille erilaisia johtamisen malleja muutosjohtamisen teorian ja haastatteluista saatujen vastausten avulla. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin teemahaastatteluja ja havainnointia tiedonkeruumenetelminä. Seuraavaksi kerrotaan, miten haastattelut ja havainnointi suoritettiin. Sen jälkeen analysoidaan haastatteluista ja havainnoinnista saatua aineistoa.

5.3.1 Teemahaastattelujen tekeminen

Opinnäytetyössä haluttiin käyttää teemahaastatteluja yhtenä tiedonkeruumenetelmänä, koska tutkittavasta asiasta haluttiin saada mahdollisimman syväluotaavaa tietoa ja haastateltavien kanssa haluttiin olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Haastattelukysymysten teemat mietittiin ennalta perehtymällä muutosjohtamisen teoriaan ja Sävelsirkun käyttöön sekä sen erilaisiin ominaisuuksiin. Haastattelujen teemoja olivat taustatiedot, perehdyttäminen, Sävelsirkun käyttö, laatu ja johtaminen. Haastateltavista haluttiin tietää esimerkiksi heidän koulutuksensa ja kuinka kauan he ovat toimineet kyseisessä tehtävässä sekä ovatko he itse saaneet perehdytyksen Sävelsirkun käyttöön. Lisäksi haluttiin tietää, miten hoivakodin

henkilöstöä perehdytetään Sävelsirkun käyttöön. Sävelsirkun käytöstä haluttiin tietää esimerkiksi, kuinka kauan palvelu on ollut käytössä ja miten usein sitä käytetään sekä millainen asema sillä on hoivakodin muuhun viriketoimintaan nähden. Laadusta ja johtamisesta haluttiin tietää, miten Sävelsirkku vaikuttaa hoivakodin viriketoiminnan laatuun ja miten käytön osaamista ylläpidetään, jotta viriketoiminnan laatu säilyy. Haastateltavilta kysyttiin myös sekä muutosjohtamisen teoriaan liittyviä että Sävelsirkun käyttöön ja johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi, mitä muutosjohtaminen heidän mielestään tarkoittaa, miten usein Sävelsirkkua käytetään, kuka sitä käyttää, millaista muutosvastarintaa Sävelsirkku on kokenut ja miten sitä on pyritty pienentämään sekä kokeeko haastateltava, että Sävelsirkku on juurtunut heidän hoivakotiinsa ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet.

Opinnäytetyön teemahaastattelujen tekemistä varten toimeksiantajalta saatiin sellaisten hoivakotien johtajien yhteystietoja, joissa Sävelsirkku on käytössä. Haastateltaviksi valikoitui yhteensä viisi henkilöä. Haastateltaviksi haluttiin erikokoisten hoivakotien johtajia sekä yksityiseltä että julkiselta puolelta, koska haluttiin nähdä, miten hoivakodin koko ja organisaatio vaikuttavat Sävelsirkku-palvelun käytön johtamiseen. Ensimmäinen haastateltava oli erään suuren kotimaisen terveys-, kuntoutus- ja hoivapalveluita tarjoavan yrityksen laatujohtaja. Seuraava haastateltava oli pienemmän kotimaisen terveys-, kuntoutus- ja hoivapalveluita tarjoavan yrityksen palvelujohtaja. Kolme viimeistä haastateltavaa olivat kaikki hoivakotien johtajia, yksi julkinen palveluntarjoaja ja kaksi yksityistä palveluntarjoajaa. Toinen yksityinen hoivakodin johtaja oli täysin itsenäisen hoivakodin johtaja ja toinen johti hoivakotia saman yrityksen alaisuudessa, jossa aiemmin haastateltu laatujohtaja vastaa yrityksen hoivapalveluiden laadusta. Tämä toi tutkimukseen mielenkiintoisen näkökulman siitä, miten yrityksen laatujohtaja ja yksittäisen hoivakodin johtaja näkevät Sävelsirkun käytön johtamisen heidän yrityksensä sisällä. Hoivakotien johtajien haastatteluja avataan tutkimuksen analysointi ja tulokset luvussa nimillä hoivakodin johtaja 1, hoivakodin johtaja 2 ja hoivakodin johtaja 3.

Koska haastatellut laatujohtaja ja palvelujohtaja eivät johda Sävelsirkun jokapäiväistä käyttöä, heidän haastattelukysymyksensä poikkesivat hieman hoivakotien johtajien haastattelukysymyksistä. Heiltä ei esimerkiksi kysytty hoitajien ja asukkaiden määrää, vaan kuinka monessa yrityksen hoivakodissa Sävelsirkku on käytössä. Lisäksi heiltä ei kysytty, millaista palautetta asukkaat ovat antaneet Sävelsirkun käytöstä. Sen sijaan laatujohtajalta ja palvelujohtalta kysyttiin heidän yhteistyöstään hoivakotien johtajien kanssa ja miten hoivakotien johtajia tuetaan Sävelsirkun käytössä.

Kaikki haastattelut kestivät 20-30 minuuttia. Laatujohtajan ja palvelujohtajan haastattelut tehtiin puhelimitse pitkän välimatkan takia. Laatujohtaja työskenteli Pohjois-Pohjanmaalla ja palvelujohtaja Itä-Suomessa. Lisäksi yhden hoivakodin johtajan haastattelu tehtiin myös puhelimitse saman syyn takia. Kyseinen hoivakoti sijaitsi Länsi-Suomessa. Kaksi haastatteluista

tehtiin hoivakodeissa paikanpäällä johtajien työhuoneissa. Nämä hoivakodit sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset etukäteen mutta haastattelun ei tarvinnut valmistautua muuten etukäteen.

5.3.2 Havainnoinnin tekeminen

Tutkimuksessa havainnoitiin Sävelsirkun käyttöä yhdessä Sävelsirkku-tuokiossa. Tutkimuksen tekijä oli saanut toimeksiantajalta vihjeen, että tietyn, tässä tapauksessa julkisen palveluntarjoajan hoivakodin, tuokiota kannattaa mennä seuraamaan sen laadukkuuden takia. Havainnoinnin avulla tutkija sai nähdä, miten Sävelsirkkua konkreettisesti käytetään sekä omakohtaisen kokemuksen Sävelsirkku-tuokiosta. Tuokion aikana tutkija ei osallistunut toimintaan vaan havainnoi pelkästään taustalla.

Sävelsirkku-tuokio, jota havainnoitiin, kesti 45 minuuttia ja siihen osallistui noin seitsemän asukasta. Osa osallistujista tuli ja osa lähti kesken tuokion. Suurin osa osallistujista olivat naisasukkaita. Tuokion lopussa osallistujien nimet kerättiin listaan. Tuokio pidettiin hoivakodin oleskelutilassa.

Tuokion aikana kuunneltiin pelkästään musiikkia. Tuokion pitäjä kyseli asukailta, mitä he haluaisivat kuunnella ja sen jälkeen tuokion pitäjä katsoi Sävelsirkkusta löytyykö kappaletta. Musiikkikappaleita kuunneltiin yhteensä 11 kappaletta ja kaikki olivat vanhanajan suomalaista iskelmää. Kappaleista syntyi keskustelua esimerkiksi siitä, millaista elämää kappaleiden esittäjät elävät nyt.

Tuokion jälkeen tuokion pitäjä kertoi, että asukkaat saavat vaikuttaa todella paljon siihen, mitä Sävelsirkkusta kuunnellaan. Lisäksi hän kertoi, että tällä kertaa asukkaat olivat yllättävän aktiivisia toiveiden esittämisessä. Tuokion pitäjä kertoi, että heidän hoivakodissaan hyvin usein aamutuokioissa kuunnellaan musiikkia ja iltapäivisin pidetään esimerkiksi tietovisaa tai jumppaa. Tutkija osallistui aamulla pidettyyn tuokioon. Tutkija sai sellaisen kuvan havainnoinnin aikana, että hoitaja, joka piti Sävelsirkku-tuokion, osaa käyttää palvelua oikein ja monipuolisesti.

5.4 Tutkimusaineiston analysointi ja tulokset

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen tärkein asia, koska niihin tähdättiin tutkimusta aloitettaessa (Hirsjärvi ym. 2013, 221). Tätä tutkimusta aloitettaessa pyrittiin selvittämään, miten Sävelsirkkua käytetään ja johdetaan. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, onko Sävelsirkku juurtunut hoivakoteihin ja millaista muutosvastarintaa se on saanut. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa esitettyihin ongelmiin

(Hirsjärvi ym. 2013, 221). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat miten Sävelsirku-palvelua käytetään ja miten Sävelsirku-palvelun käyttöä johdetaan.

Aineiston käsittelyn avulla on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin, sillä teksti- ja puhemassan hallitseminen onnistuu paremmin, kun aineisto on muutettu tekstimuotoon, eikä sitä tutkita vain esimerkiksi ääninauhoina, käsin kirjoitettuina tarinoina tai kirjavana lehtileikkeinä. Erilaiset tekstit, kuten haastattelut, havainnot, kirjoitelmat, lyriikat tai sanomalehtikirjoitukset, on yleensä hyvä muuttaa tutkijan työskentelyä helpottavaan muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa koskaan ei pidä tyytyä pelkkään aineiston kuvaukseen. Analyysissa aineistoa pitäisi pilkkoa, purkaa, koota ja täydentää. Aineiston sisällöllisen jäsentämisen jälkeen pitäisi tehdä synteisiä erilaisista asioista. Aineistosta pitäisi löytää jotain yleisempää kuin vain yksittäisiä vastauksia. Aineiston paloittelun avulla pitäisi saada selville, mitä aineiston avulla voidaan päätellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin tietyn säännön mukaan. Analyysitavat voidaan kuitenkin karkeasti jakaa kahteen: selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Tärkeintä on, että valitaan sellainen analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2013, 223-224.)

Laadullisen aineiston tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2013, 223-224.) Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, koska teemahaastattelun kysymyksetkin oli teemoiteltu. Näin aineistoa oli helpompi käsitellä ja vastauksia verrata toisiinsa. Tutkimuksen teemoina olivat taustatiedot, perehdytys, Sävelsirrun käyttö, laatu ja johtaminen.

Tutkimusaineiston analysointi alkoi haastattelujen litteroinnilla. Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin sanasta sanaan täytesanat ja naurut mukaan lukien. Litteroinnin jälkeen haastatteluvastaukset laitettiin Excel-taulukkoon teemoittain. Haastateltavien nimikkeet olivat vaakarivillä ja teemat pystyrivillä. Näin vastauksia oli helppo käsitellä ja vertailla keskenään. Seuraavaksi opinnäytetyössä aletaan käymään haastattelujen tuloksia läpi teemoittain. Teemoja olivat taustatiedot, perehdytys, Sävelsirrun käyttö, laatu ja johtaminen.

5.4.1 Taustatiedot

Kaikilla muilla haastatelluilla paitsi palvelujohtajalla oli sairaanhoitajan koulutus. Lisäksi hoivakodin johtaja 1:llä oli myös muita koulutuksia kuten terveydenhoitajan koulutus ja johtamisen erikoisammattitutkinto. Palvelujohtaja oli koulutukseltaan terveystieteiden maisteri.

Laatujohtajan työn kuvaan kuului ikääntyneiden palveluiden johtaminen. Palvelujohtajan työnkuvaan kuului vastaaminen mielenterveys- ja kehitysvammaisiasiakkaille tarjottavista palveluista sekä vastaaminen ikäihmisille tarjottavista palveluista. Kaikkien hoivakotien johtajien työtehtäviin kuului muun muassa henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon ylläpito. Lisäksi hoivakodin johtaja 1 kertoi työtehtäviin kuuluvan myös työn organisointi ja sen kehittäminen sekä tulevaisuuden suunnittelu. Hoivakodin johtaja 2 kertoi muita tehtäviä olevan esimerkiksi vastaaminen viestinnästä ja turvallisuudesta sekä asukashallinta. Hoivakodin johtaja 3 kertoi muita tehtäviä olevan hoivakodin muu kokonaisvaltainen johtaminen.

Laatujohtaja oli toiminut tehtävässään vuoden mutta vastaavissa tehtävissä viisi vuotta. Palvelujohtaja oli toiminut tehtävässään kaksi vuotta. Hoivakodin johtaja 1 kertoi toimineensa esimiestehtävissä 11 vuotta ja hoivakodin johtaja 2 39 vuotta mutta omassa hoivakodissaan 12 vuotta. Hoivakodin johtaja 3 kertoi toimineensa tehtävässä kuusi vuotta.

Sekä laatujohtajan että palvelujohtajan yhteistyöhön alaistensa kanssa kuului erilaiset johtoryhmät ja kokoukset. Lisäksi laatujohtaja kertoi, että hänen yhteistyöhönsä alaisten kanssa kuuluu myös erilaiset koulutukset ja opastus.

Laatujohtajan edustamassa yrityksessä Sävelsirkku oli käytössä 15:sta hoivakodissa, joka on puolet yrityksen kaikista hoivakodeista. Palvelujohtajan edustamassa yrityksessä Sävelsirkku oli käytössä kaikissa 14:sta hoivakodissa. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että heidän hoivakodissaan asukkaita on 30 ja hoitajia 15-20 vaihdellen lisätyövoiman ja harjoittelijoiden mukaan. Hoivakodin johtaja 2 kertoi, että heillä on 30 asukasta ja 18 hoitajaa. Kolmannessa hoivakodissa asukkaita oli 61 ja 40 hoitajaa. Kolmas tutkimuksessa käytetty hoivakoti oli siis huomattavasti suurempi kuin kaksi ensimmäistä. Jokaisen hoivakodin johtaja kertoi, että Sävelsirkku oli osana kaikkien asukkaiden viriketoimintaa.

Muuta viriketoimintaa hoivakodeissa ovat esimerkiksi ulkoilu ja erilaiset esiintyvät vieraat. Myös monessa hoivakodissa tehtiin paljon retkiä. Hoivakotikohtaista viriketoimintaa oli esimerkiksi saunominen ja leipominen. Kaikkien johtajien mielestä Sävelsirkulla on tärkeä ja hyvä asema muuhun viriketoimintaan nähden. Vain laatujohtaja sanoi, että käyttöä pitäisi olla enemmän hänen organisaatiossaan, mikä tulee ilmi myös hoivakodin johtaja 3:n vastauksissa myöhemmin, kun Sävelsirkun käytöstä kysytään enemmän.

5.4.2 Perekdytys

Jokainen johtaja kertoi, että hänet on perehdytetty käyttämään Sävelsirku-palvelua. Jokainen on myös osallistunut Sentinan järjestämään koulutukseen. Hoivakotien johtajat kertoivat, että jokainen työntekijä perehdytetään käyttämään Sävelsirkkua. Johtajat myös kokevat, että palvelun käyttäjät osaavat käyttää palvelua. Jos joku kokee, ettei osaa käyttää, muu henkilöstö opastaa käytössä.

Laatujohtaja kertoi, että heidän hoivakodeissaan on niin sanottu Sävelsirku-vastaava, joka perehdyttää uudet hoitajat palvelun käyttöön. Myös muiden haastateltavien hoivakodeissa on Sävelsirku-vastaavat, joka perehdytyksen lisäksi suunnittelee esimerkiksi palvelun käyttöä viikoittain. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että palvelun käytön osaamista ylläpidetään palvelua koko ajan käyttämällä. Hänen mukaansa palvelu on työväline, jota kaikki osaavat käyttää. Hoivakodin johtaja 3 kertoi, että heillä käytön laatua ylläpidetään toimintaohjelman avulla, jota valvotaan raporttien ja seurannan avulla.

5.4.3 Sävelsirrun käyttö

Laatujohtaja kertoi, että hänen organisaatiossaan Sävelsirku otettiin ensimmäisen kerran käyttöön vuonna 2009 eli kahdeksan vuotta sitten. Palvelujohtaja kertoi, että hänen organisaatiossaan Sävelsirku otettiin käyttöön syksyllä 2016 eli noin puoli vuotta sitten. Sävelsirku on siis tässä organisaatiossa hyvin tuore työväline. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että heillä Sävelsirku on ollut käytössä reilun vuoden. Kyseinen hoivakoti on ollut toiminnassa nykyisellä paikallaan vasta vajaa puolitoista vuotta, mikä vaikuttaa siihen, että Sävelsirku on ollut käytössä niin vähän aikaa. Hoivakodin johtaja 2 kertoi, että Sävelsirku on ollut heillä käytössä 12 vuotta ja hoivakodin johtajan 3 hoivakodissa Sävelsirku on ollut käytössä 7 vuotta. Laatujohtajan ja hoivakodin johtaja 3:n vastauksista huomataan, että Sävelsirku on tullut kyseiseen hoivakotiin suhteellisen pian sen jälkeen, kun Sävelsirku on otettu käyttöön kyseisessä organisaatiossa.

Johtajien vastaukset Sävelsirrun käytön tavoitteisiin olivat hyvin samanlaisia. Kaikissa hoivakodeissa tavoitteena on aktiivinen ja virikkeellinen arki sekä hyvä ja mielekäs olo asukkaalle. Lisäksi tavoitteena on Sävelsirrun mahdollisimman monipuolinen käyttö. Laatujohtaja kertoi yksityiskohtaisemmin, että heidän organisaatiossaan tavoitteena on henkilökohtainen tuokio kaksi kertaa kuukaudessa ja palvelujohtaja kertoi, että Sävelsirku heidän organisaatiossaan on työväline toiminnallisuuteen, yhteisöllisyyteen ja turvallisuuteen.

Hoivakodin johtaja 1 ja 3 kertoivat, että henkilöstön jokainen jäsen käyttää Sävelsirkkua. Hoivakodin johtaja 2 kertoi, että vain osa hoitajista käyttää Sävelsirkkua. Hän kertoi, että ne

jotka eivät käytä Sävelsirkkua, eivät tykkää pitää ryhmätoimintatuokioita. Tämä asia on siis täysin Sävelsirkkusta riippumaton asia. Haastattelun mukaan tässä hoivakodissa Sävelsirkku-tuokioita piti 6-8 ihmistä, kun koko hoivakodissa hoitajia oli 18. Tämä kertoo, että alle puolet hoitajista käyttää Sävelsirkkua.

Hoivakotien välillä oli myös paljon eroavaisuuksia siinä, miten usein Sävelsirkkua käytetään. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että heillä on allakoitu 2 Sävelsirkku-tuokiota päivittäin, aamu-päivällä yksi ja iltapäivällä yksi. Lisäksi Sävelsirkku voi soida taustalla hoivakodin arjessa muutenkin. Hoivakodin johtaja 2 kertoi, että heillä virikevastaava tekee viikko-ohjelman, jossa Sävelsirkku-tuokioita on 2-4 kertaa viikossa eli hyvin vähän verrattuna hoivakodin johtaja 1:n hoivakotiin. Hoivakodin johtaja 2 kertoi kuitenkin, että myös heillä Sävelsirkku soi usein taustalla. Hoivakodin johtaja 3 kertoi, että Sävelsirkkua käytetään heillä päivittäin, mutta käyttö lipsuu. Aiemmin tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että saman organisaation laatujohtajan mukaan käyttöä pitäisi olla enemmän.

Viimeisenä kun haastatteluissa keskusteltiin Sävelsirkun käytöstä, johtajilta kysyttiin, millainen tunnelma tuokioissa on ja millaista palautetta Sävelsirkku on saanut asukkailta. Hoivakodin johtajat 2 ja 3 vastasivat, että heidän asukkaansa ovat jo suhteellisen huonossa kunnossa, että tuokion tunnelma vaihtelee asukkaiden vireystason mukaan. Yleisesti ottaen Sävelsirkku on saanut kuitenkin hyvää palautetta asukkailta. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että heillä Sävelsirkku-tuokiot ovat erittäin pidettyjä ja Sävelsirkku on saanut hyvää palautetta asukkailta.

” Ne on erittäin pidettyjä, ne voi muuntua tuokion aikana. Jos soitetaan toivemusii-
kia nii yks kaks voidaan lähteä tanssimaan -- ne on avoimia ja ne on toivottuja myös-
kin.”

-Hoivakodin johtaja 1

Palvelujohtajan ja hoivakodin johtaja 3:n haastatteluissa tuli ilmi kaksi erittäin mielenkiintoista esimerkkiä Sävelsirkun monipuolisesta käytössä. Molemmat haastateltavat kertoivat esimerkit siitä, miten muistisairaana asukkaan pesutilanteessa on käytetty Sävelsirkun musiikkia rauhoittamaan levoton ja aggressiivinen asukas. Aiemmin tällaisessa tilanteessa pesu olisi saatu suoritettua vasta, kun asukas olisi saatu rauhoitettua rauhoittavien lääkkeiden avulla.

5.4.4 Laatu ja Johtaminen

Sävelsirkku parantaa viriketoiminnan laatua sen monipuolisella sisällöllä ja etukäteen valmiiksi mietityllä ohjelmalla. Sävelsirkku vähentää hoitajien työtä, koska ei tarvitse miettiä, mitä viriketuokion aikana tehdään. Sävelsirkkusta on helppo valita asukkaille mieluista ajanvietettä, esimerkiksi musiikkia tai tietovisoja. Laatujohtaja kertoi, että heidän yrityksensä hoivakodeissa laatua tarkkaillaan intensiiviviikoilla, joiden tulokset yksittäisten asukkaiden vireystasossa

ovat tavoitteellisia. Palvelujohtaja kertoi, että heillä laatua tarkkaillaan erilaisilla mittareilla ja raporteilla joka kuukausi. Jos käytön tavoitteet eivät täyty, niistä keskustellaan avoimesti yksikön johtajan kanssa ja pohditaan, mitä asialle voisi tehdä.

” Se antaa sitä lisääikää eli se lisää työaikaa hoitajille koska ei tarvii tehdä suunnittelea siitä että mitä minä tänään omalla tuokiollani pitäisin vaan mä otan vaan sen Sävelsirkun käyttöön ja kysyn jo koolle tulleele joukolle mitä tänään pidettä. Minkälaista musiikkia kuunneltas, pidetäänkö tietovisaa, pidetäänkö tuolijumppaa, mitä tehdään.”

-Hoivakodin johtaja 1

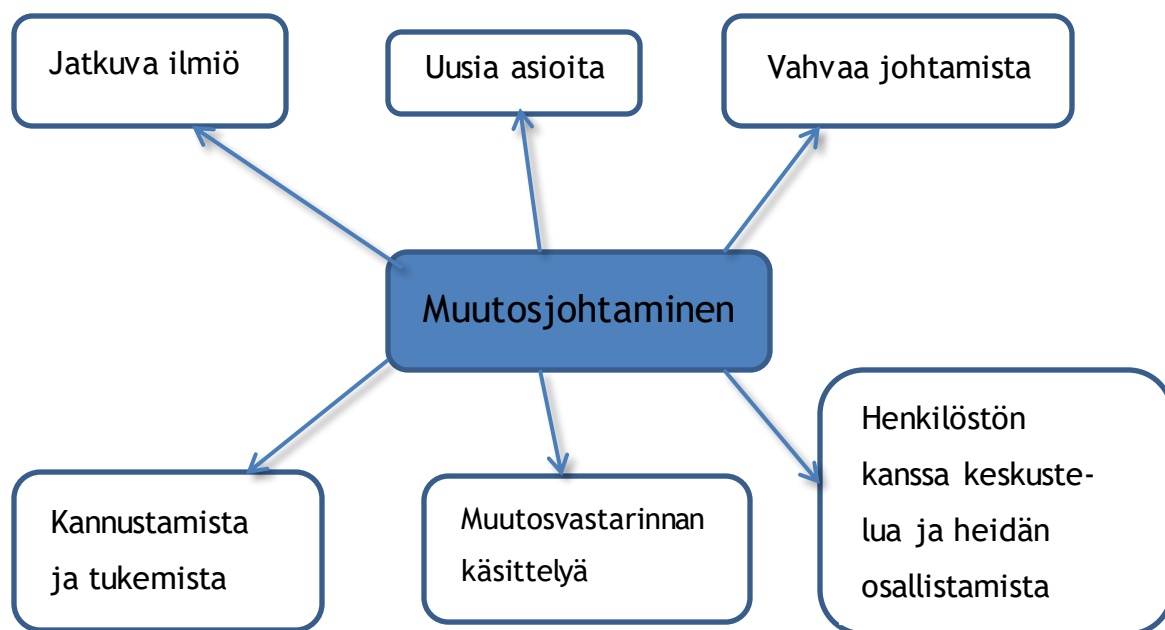
Muutosjohtaminen on haastateltujen johtajien mielestä esimerkiksi jatkuvaa, uusia asioita ja vahvaa johtamista, jotta tavoitteisiin päästään. Lisäksi se on muutosten perustelua henkilöstölle ja henkilöstön kanssa jatkuvaa keskustelua ja heidän osallistamista muutokseen. Muutosjohtaminen on myös muutosvastarinnan käsittelyä, kannustamista ja tukemista. Hoivakodin johtaja 2 kertoi myös, että muutosjohtamista on nykyään vaikea erottaa muusta johtamisesta. Hoivakodin johtaja 1 sanoi hyvin muutoksen pysyvyydestä.

”Mun mielestä muutosjohtaminen on itte johtamista. Koko ajan tapahtuu muutosta. Et mä en osaa erottaa enää tänä päivänä että nyt tää asia muutetaan niinku että ku koko ajan muuttuu kaikki.”

-Hoivakodin johtaja 2

”--omalla kohdalla sanon et mitään muuta pysyvää en oo kellekkään luvannukkaan ku muutos koska se on tätä päivää ja tätä yhteiskuntaa.”

-Hoivakodin johtaja 1



Kuvio 3: Esimerkkejä muutosjohtamisen asioista

Johtajat eivät osanneet suoraan vastata kysymykseen, mitä Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen tarkoittaa. Laatujohtaja kertoi, että Sävelsirkkun käytön johtaminen on hoivakodin johtajan vastuulla, kun taas saman yrityksen hoivakodin johtaja 3 kertoi, että käytön johtaminen on Sävelsirkku-vastaavien vastuulla. Myös hoivakodin johtaja 2 kertoi, että koska virikevastaavat tekevät virikeohjelmat, he myös päättävät, ketkä pitävät Sävelsirkku-tuokioita ja milloin. Hoivakodin johtaja 2 kertoi, että hänen ei tarvitse käyttöä ohjata. Toimeksiantaja painotti, että Sävelsirkku on palvelu ja menetelmä, jonka käyttöä pitää ehdottomasti johtaa. Johtajien vastausten perusteella voidaan päätellä, että johtajat eivät ole sisäistäneet tätä tai Sävelsirkkun käytön johtamista pidetään toisarvoisena asiana.

Johtajien kanssa keskusteltiin myös muutosvistarinnasta Sävelsirkkua kohtaan ja siitä, miten muutosvistarintaa on pyritty pienentämään. Laatujohtaja kertoi, että koska heidän yrityksessään Sävelsirkkun käyttöä yritetään lisätä, muutosvistarintaa Sävelsirkkun käytön lisäämiseen on myös syntynyt. Saman yrityksen hoivakodin johtaja 3 kertoi myös samaa. Hoivakodin johtaja 3 kertoi, että hoitajat haluaisivat käyttää myös muita äänipalveluja, esimerkiksi YouTubea, musiikin kuunteluun. Palvelujohtaja kertoi, että muutosvistarintaa syntyi esimerkiksi siitä, millaisella aikataululla Sävelsirkku otettiin käyttöön. Hän kuitenkin lisää, että muutosvistarintaa oli erittäin vähän ja heillä Sävelsirkku on erittäin suosittu työkalu. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että heillä Sävelsirkkua kohtaan oli joitain soraääniä, mutta heidän henkilöstönsä on hyvin mukautuvaa uusien työvälineiden käyttöön. Hoivakodin johtaja 2:n hoivakotiin Sävelsirkku tuli noin 12 vuotta sitten, mutta silloin Sävelsirkku koki muutosvistarintaa esimerkiksi uuden velvollisuuden takia. Kaikissa hoivakodeissa muutosvistarintaa pienennettiin keskustelun ja koulutuksen avulla.

Kaikki johtajat kertoivat, että hoitajat voivat vaikuttaa palvelun käyttöön hyvin paljon. Lisäksi kaikissa hoivakodeissa myös asukkaiden toiveet ovat suuressa arvossa Sävelsirkku-palvelun käytön suhteen. Johtajilta kysyttiin myös, miten käyttäjiä tuetaan palvelun käytössä. Aluksi johtajat käsittivät kysymyksen, miten Sentina tukee heitä palvelun käytössä, mutta kun kysymystä tarkennettiin, vastauksiksi saatiin keskustelu ja lisäkouluttaminen.

Haastattelussa viimeisenä keskusteltiin, siitä kokevatko johtajat, että Sävelsirkku on juurtunut heidän hoivakotiinsa. Laatujohtaja kertoi, että osaan heidän yrityksensä hoivakodeista Sävelsirkku on juurtunut hyvin, osa hoivakodeista on lipsunut käytöstä. Käytön lipsumiseen ovat vaikuttaneet ajan puute ja sen myötä haluttomuus käyttää palvelua. Saman yrityksen hoivakodin johtaja 3:n mielestä Sävelsirkku on juurtunut hyvin heidän hoivakotiinsa. Palvelujohtaja kertoi myös, että Sävelsirkku on juurtunut osaan hoivakodeista hyvin ja osaan huomomin. Joissakin hoivakodeissa Sävelsirkku toimii vain taustamusiikkina. Hoivakodin johtajat 1 ja 2 kertoivat, että palvelu on juurtunut heidän hoivakoteihinsa hyvin. Juurtumiseen on vaikuttanut esimerkiksi palvelun monipuolisuus ja helppous. Lisäksi se, että osassa hoivakoteja palvelu on ollut jo useamman vuoden käytössä, on vaikuttanut juurtumiseen. Hoivakodin johtaja 1 kertoi, että juurtumiseen on vaikuttanut se, että heillä Sävelsirkku on työkalu, jonka käyttö on hyvin systemaattista ja jota kaikki osaavat käyttää. Palvelujohtaja taas kertoi, että esimiehen innostus työvälinettä kohtaan ja hänen esimerkkinsä vaikuttavat palvelun juurtumiseen.

”No se on varmaan vaikuttanu että esimiehenä otin sen niin toimivaksi työkaluksi et se ei ollu vaihtoehto käyttää sitä työkaluna vaan se oli meillä yksi työkalu jonka itse esimiehenä ymmärsin et se antaa lisää aikaa.”

-Hoivakodin johtaja 1

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys kuitenkin vaihtelevat. Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa laadullisen tutkimuksen mittauksen luotettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa saa saman tuloksen, tulos on reliabiliteetti, tai jos samaa ihmistä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, tulos on reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeiden tai haastatteluiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset aivan

toisella tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Jos tutkija käsittelee tuloksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.)

Tutkimusta tehdessä täytyy ottaa huomioon, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi vaikeista tai arkaluontoisista asioista puhuminen. Luotettavuutta pohdittaessa on mietittävä, miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet. Tutkimustuloksiin on hyvä suhtautua kriittisesti ja pohtia sitä, mitä ja mistä ne oikein kertovat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteen pitää kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat haastattelussa kerrotaan. Aineiston analyysissä kerrotaan luokittelun perustelut ja tulosten tulkinnassa kerrotaan, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. Tässä helpottaa, jos tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2013, 232- 233.)

Tämän tutkimuksen validiuteen vaikuttaa aiheen arkaluontoisuus. Toimeksiantaja kertoi, että johtamiseen liittyvät kysymykset voivat olla sellaisia kysymyksiä, joihin ei välttämättä haluta antaa totuudenmukaisia vastauksia. Joihinkin haastattelukysymyksiin johtajien vastaukset olivat aika suppeita ja jotkin haastattelukysymykset ymmärrettiin hieman väärin. Tutkimuksen validiuteen vaikuttaa myös suhteellisen pieni kohderyhmä.

Tästä tutkimuksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettava ja pätevä. Haastattelut suoritettiin puhelimitse tai rauhallisessa tilassa, johtajien työhuoneissa. Haastatteluiden aikana oli joitain häiriötekijöitä, kuten tiukka aikataulu ja soivat puhelimet. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltaville kerrottiin etukäteen työn aiheesta ja he saivat haastattelukysymykset etukäteen. Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissä teemoittelun luokittelusta on kerrottu sekä tuloksia on tulkittu. Lisäksi päätelmät tuloksista on perusteltu.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimuskysymyksinä olivat: miten Sävelsirku-palvelua käytetään ja miten Sävelsirku-palvelun käyttöä johdetaan. Tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että joissakin tutkimukseen osallistuneissa hoivakodeissa Sävelsirku-palvelun käytön johtaminen sujuu hyvin ja joissakin hoivakodeissa käytön johtamiseen pitäisi kiinnittää huomiota. Niissä hoivakodeissa, joissa johtaminen on mallillaan, Sävelsirku-käyttö on juurtu-

nut hyvin ja palvelua käytetään paljon. Joissakin hoivakodeissa Sävelsirku on juurtunut hoivakodin arkeen, mutta palvelua voisi käyttää enemmän. Haastatellut johtajat eivät kuitenkaan osanneet määrittellä palvelun käytön johtamista erikseen vaan sisällyttivät sen muuhun johtamiseen. Toimeksiantajan mukaan käytön lisääminen on johtajien, esimiesten ja Sentinan yhteinen tavoite. Erilaiset muutosjohtamisen mallit ovat keinoja käytön lisäämiseen. (Lämsä 2017).

Tutkimuksesta tuli ilmi, että julkisen palveluntarjoajan hoivakodissa Sävelsirkkua käytettiin kaikista eniten, vaikka palvelu on ollut heillä käytössä kaikista vähiten aikaa. Kyseisessä hoivakodissa Sävelsirkkua käytetään päivittäin useasti päivässä. Hoivakodin johtajan mukaan palvelua käytetään niin paljon, koska esimiehenä hän koki palvelun niin toimivaksi työvälineeksi, että sen käyttö on hyvin systemaattista. Heillä jokainen henkilökunnan jäsen osaa käyttää palvelua ja käyttää palvelua. Täytyy ottaa myös huomioon, että kyseisen hoivakodin johtaja on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon, mikä vaikuttaa hyvään johtamiseen, koska johtamista on opiskeltu määrätietoisesti.

Toisessa yksityisessä hoivakodissa Sävelsirkkua käytetään muutaman kerran viikossa ja vain noin puolet hoitajista käyttää palvelua. Kaikki hoitajat eivät käytä palvelua, koska eivät pidä ryhmätoiminnan vetämisestä. Hoivakodin johtajan mukaan Sävelsirku on kuitenkin juurtunut hoivakotiin hyvin ja se on tärkeä osa viriketoimintaa. Tässä hoivakodissa Sävelsirku on ollut käytössä yli 10 vuotta ja johtaja on toiminut esimiestehtävissä yli 30 vuotta. Näistä asioista huolimatta Sävelsirkkua voisi käyttää hoivakodissa enemmän.

Laatujohtaja kertoi, että joissakin heidän yrityksen hoivakodeissa Sävelsirkkua käytetään paljon ja joissakin vähemmän. Hän kuitenkin sanoi, että käyttöä pitäisi lisätä. Palvelun käytön haluttomuuteen vaikutti ajan puute. Saman yrityksen hoivakodin johtaja 3 kertoi, että heillä Sävelsirkkua pitäisi käyttää päivittäin, mutta käyttö lipsuu. Kyseisessä hoivakodissa on 61 asukasta ja 40 hoitajaa. Kahdessa muussa tutkimukseen osallistuneessa hoivakodissa asukkaita oli 30 ja hoitajia noin 15. Hoivakodin johtaja 3:n hoivakoti on siis huomattavasti isompi kuin kaksi muuta. Muutosvastarinta, jota Sävelsirkkua kohtaan oli esitetty tässä hoivakodissa, liittyi hoitajien haluun käyttää muitakin palveluita viriketoiminnassa. Suuressa hoivakodissa, jossa on paljon hoitajia, palvelu ei voi miellyttää kaikkia vaan muitakin työvälineitä viriketoiminnan pitämiseen halutaan käyttää.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että Sävelsirrun käytön johtamisen suurin ongelma on, että kaikki hoitajat eivät sitä halua käyttää. Joko syy on se, että hoitajat haluavat keskittyä tavalisiin hoitamisen tehtäviin kuten syöttämiseen ja pesemiseen. Tämä syy on Sävelsirrusta riippumaton. Toinen syy voi olla, että hoitajat haluavat käyttää myös muita työvälineitä viriketoiminnassa. Myös ajan puute vaikuttaa palvelun käytön haluttomuuteen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota erilaisia johtamisen malleja hoivakotien johtajille Sävelsirkun käytön johtamiseen. Tarjottavien johtamisen mallien perustana on muutosjohtamisen teoria ja haastatteluista saadut vastaukset. Monesta teoriaosuuden johtamisen mallista voi olla hyötyä hoivakotien johtajille, jotta Sävelsirkkua käytettäisiin enemmän ja se juurtuisi vielä paremmin hoivakodin arkeen. Esimerkiksi työnohjauksesta, roolimalli-johtamismallista ja työn mielekkyyden johtamismallista voisi olla apua.

Työnohjauksessa työntekijän energiaa suunnataan organisaation perustehtävän hoitamiseen. Hoitajien perustehtävien lisäksi heidän työhönsä kuuluu erittäin olennaisesti pitäminen huolta asukkaiden hyvästä ja laadukkaasta elämästä hoivakodissa. Työnohjauksen tarkoituksena on tukea yksilöä tai ryhmää löytämällä uusia näkökulmia työtehtävien hoitamiseen ja työn psyykkisen kuormituksen keventämiseen. Työnohjauksen avulla hoitajat voisivat keskustella avoimesti ajatuksistaan Sävelsirkkua kohtaan ja työyhteisö voisi keskustella yhteisesti, miten käyttöä voidaan kehittää.

Roolimalli-johtamismallin avulla työntekijöiden on helppo seurata esimiehen esimerkkiä. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, esimiehen esimerkillinen Sävelsirkun käyttö ja positiivisuus sitä kohtaan helpottaa palvelun juurtumista hoivakotiin.

Mielekkyyden johtaminen alkaa jokaisesta yksilöstä itsestään. Oman työn mielekkyyden johtaminen perustuu vahvaan itsetuntemukseen, itsensä johtamiseen ja henkilökohtaiseen vastuunkantoon. Ajatus siitä, että hoitajien työn tarkoituksena on, että vanukset saavat virikkeellisen ja hyvän elämän hoivakodissa viriketoiminnan avulla. Haastatteluissa tuli ilmi, että kyseisestä asiasta keskustellaan paljon hoitajien kanssa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Sävelsirkku-palvelun käytön johtamista. Aiemmin palvelun käytöstä on tehty tutkimuksia, jotka käsittelivät palvelun käyttöä työntekijöiden näkökulmasta sekä palvelun käyttöä asukkaiden toimintakyvyn tukena. Tulevaisuudessa Sentina Oy on lanseeraamassa Sävelsirkun myös kotihoidon käyttöön ja tulevaisuudessa tarkoituksena on toteuttaa tutkimuksia kotihoidossa käytettävästä Sävelsirkku-palvelusta. Lisäksi jatkossa tutkimuksia kannattaisi tehdä myös siitä, miten Sävelsirkun monipuolista sisältöä käytettäisiin vielä paremmin.

Kirjalliset lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Työ-terveyslaitos: Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bokwell Oy: Porvoo.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus: Jyväskylä.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum: Helsinki.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Talentum: Helsinki.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum: Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Bokwell Oy: Porvoo.

Sähköiset lähteet

Hoitotyö digitalisoituu - muuttuuko hoito, muuttuuko työ? 2015. Viitattu 16.4.2017.

<http://www.digikumous.fi/blogi/unategorized/hoitotyö-digitalisoituu-muuttuuko-hoito-muuttuuko-tyo/>

Kähkönen, E. 2015. Lisääntyvä terveysteknologia tuo haastetta muutosjohtamiseen. Viitattu 16.4.2017. <https://tesso.fi/artikkeli/lisaantyyva-terveysteknologia-tuo-haastetta-muutosjohtamiseen>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Viitattu 19.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.2 Reliabiliteetti. Viitattu 19.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.4 Havainnointi. Viitattu 14.3.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 14.3.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 7.2 Aineiston käsitteleminen ja alkutoimenpiteet. Viitattu 12.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 7.3 Analyysi ja tulkinta. Viitattu 12.4.2017. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3.html

Sentina Oy. 2017. Medialle. Viitattu 8.3.2017. <https://sentina.fi/medialle/>

Sentina Oy. 2017. Tavoitteena elämän mielekkyys, työn ilo ja sosiaalisesti aktiivinen arki. Viitattu 8.3.2017. <https://sentina.fi/toimintafilosofia/>

Sentina Oy. 2017. Sävelsirkku hoitotyössä. Viitattu 8.3.2017. <https://sentina.fi/savelsirkku-hoitotyossa-2/>

Vanhuspalvelujen ammattilaiset pitävät teknologiaa tarpeellisena hoitotyössä. Käkäte. 2014. Viitattu 16.4.2016. <http://www.ikateknologia.fi/fi/uutiset/vanhuspalvelujen-ammattilaiset-pitavat-teknologiaa-tarpeellisena-hoitotyossa.html>

Julkaisemattomat lähteet

Mikkonen, K. Sävelsirkku-palvelu. 27.1.2017. Klaukkala.

Lämsä, E. Sävelsirkku-palvelu. 16.2.2017. Klaukkala.

Lämsä, E. Opparin edistyminen. 6.4.2017.

Kuviot

Kuvio 1: Kottlerin kahdeksan vaiheen muutosjohtamismalli (Viitala & Jylhä 2013, 254).	9
Kuvio 2: Oppimisen tasot (Viitala & Jylhä 2013, 300-301).	21
Kuvio 3: Esimerkkejä muutosjohtamisen asioista	38

Kuvat

Kuva 1: Sävelsirkun tablet-versio	8
---	---

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset laatujohtajalle	48
Liite 2: Teemahaastattelukysymykset palvelujohtajalle	49
Liite 3: Teemahaastattelukysymykset hoivakodin edustajalle	51

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset laatujohtajalle

Taustatiedot

Mikä on koulutuksesi?

Mikä on työnkuvasi?

Kuinka kauan olet toiminut tehtävässäsi?

Millaista yhteistyötä teet palvelukotien johtajien ja esimiesten kanssa?

Perehdytys

Onko sinua perehdytetty käyttämään Sävelsirkkua?

Olet osallistunut Sentina Oy:n järjestämään koulutukseen? Mitä mieltä olit koulutuksesta?

Miten koulutusta voisi parantaa?

Sävelsirkun käyttö

Milloin Sävelsirkku otettiin käyttöön ensimmäisen kerran palvelukodeissa?

Kuinka monessa palvelukodissa Sävelsirkku on käytössä?

Mitä tavoitteita Sävelsirkun käytössä on?

Millainen asema Sävelsirkulla on muuhun viriketoimintaan nähden?

Miten palvelukoteja tuetaan Sävelsirkun käytössä?

Millaista muuta viriketoimintaa palvelukodeissa käytetään?

Laatu

Miten Sävelsirkku vaikuttaa palvelukotien viriketoiminnan laatuun?

Miten Sävelsirkun käytön osaamista ylläpidetään, jotta palvelun käytön laatu säilyy?

Mitä hyviä puolia Sävelsirkun käytössä on?

Onko Sävelsirkussa jotakin huonoja puolia?

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Sävelsirkkuun?

Johtaminen

Mitä on mielestäsi muutosjohtaminen?

Mitä on mielestäsi Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen?

Miten palvelukotien johtajia ja esimiehiä tuetaan Sävelsirkun käytön johtamisessa?

Millaista muutosvastarintaa palvelukotien henkilöstössä on ollut Sävelsirkkua kohtaan?

Millaiset asiat ovat vaikuttaneet muutosvastarintaan?

Miten muutosvastarintaa on pienennetty?

Voivatko Sävelsirkun käyttäjät vaikuttaa palvelun käyttöön?

Koetko, että Sävelsirkku on juurtunut osaksi hoivakotien viriketoimintaa? Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?

Liite 2: Teemahaastattelukysymykset palvelujohtajalle

Taustatiedot

Mikä on koulutuksesi? Milloin olet valmistunut?

Mikä on työnkuvasi?

Kuinka kauan olet toiminut tehtävässäsi?

Millaista yhteistyötä teet palvelukotien johtajien ja esimiesten kanssa?

Perehdytys

Onko sinua perehdytetty käyttämään Sävelsirkkua?

Olet osallistunut Sentina Oy:n järjestämään koulutukseen? Mitä mieltä olit koulutuksesta?

Miten koulutusta voisi parantaa?

Sävelsirkun käyttö

Milloin Sävelsirkku otettiin käyttöön ensimmäisen kerran palvelukodeissa?

Kuinka monessa palvelukodissa Sävelsirkku on käytössä?

Mitä tavoitteita Sävelsirkun käytössä on?

Millaista muuta viriketoimintaa hoivakodeissa käytetään?

Millainen asema Sävelsirkulla on muuhun viriketoimintaan nähden?

Miten palvelukoteja tuetaan Sävelsirkun käytössä?

Laatu

Miten Sävelsirkku vaikuttaa palvelukotien viriketoiminnan laatuun?

Miten Sävelsirkun käytön osaamista ylläpidetään, jotta palvelun käytön laatu säilyy?

Mitä hyviä puolia Sävelsirkun käytössä on?

Onko Sävelsirkussa jotakin huonoja puolia?

Mitä kehittämissuhteita sinulla on Sävelsirkkuun?

Johtaminen

Mitä on mielestäsi muutosjohtaminen?

Mitä on mielestäsi Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen?

Miten palvelukotien johtajia ja esimiehiä tuetaan Sävelsirkun käytön johtamisessa?

Millaista muutosvastarintaa palvelukotien henkilöstössä on ollut Sävelsirkkua kohtaan?

Millaiset asiat ovat vaikuttaneet muutosvastarintaan?

Miten muutosvastarintaa on pienennetty?

Voivatko Sävelsirkun käyttäjät vaikuttaa palvelun käyttöön?

Koetko, että Sävelsirkku on juurtunut osaksi hoivakotien viriketoimintaa? Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?

Liite 3: Teemahaastattelukysymykset hoivakodin edustajalle

Taustatiedot

Mikä on koulutuksesi? Milloin olet valmistunut?
Mikä on ammattisi ja työnkuvasi?
Kuinka kauan olet toiminut tehtävässäsi?
Kuinka paljon palvelukodissa on hoitajia? Käyttävätkö kaikki Sävelsirkkua?
Kuinka paljon palvelukodissa on asukkaita?
Kuuluuko Sävelsirkku kaikkien asukkaiden kuntouttavaan viriketoimintaan?
Millaista muuta viriketoimintaa asukkailla on?

Perehdytys

Onko sinua perehdytetty käyttämään Sävelsirkkua?
Olet osallistunut Sentina Oy:n järjestämään koulutukseen? Mitä mieltä olit koulutuksesta?
Miten koulutusta voisi parantaa?
Miten palvelun käyttäjiä koulutetaan palvelun käyttöön ja kuinka usein?
Kokevatko palvelun käyttäjät, että he osaavat käyttää palvelua?
Kuinka palvelun käytön osaaminen saadaan säilymään työyhteisössä henkilöstön vaihtuessa?

Sävelsirkun käyttö

Kaunko Sävelsirkku on ollut käytössä?
Mitä tavoitteita Sävelsirkun käytössä on?
Millainen asema Sävelsirkulla on muuhun viriketoimintaan nähden?
Ketkä käyttävät Sävelsirkkua?
Miten usein Sävelsirkkua käytetään?
Millainen tunnelma tuokioissa on?
Millaista palautetta Sävelsirkku ja tuokiot ovat saaneet asukkailta?

Johtaminen

Miten Sävelsirkku vaikuttaa viriketoiminnan laatuun?
Miten palvelun käyttäjiä tuetaan Sävelsirkun käytössä?
Miten Sävelsirkun käytön osaamista ylläpidetään, jotta palvelun käytön laatu säilyy?
Miten Sävelsirkku on vaikuttanut työtehtävien ajan käyttöön? Helpottaako palvelun käyttö hoitajien työtä?
Miten Sävelsirkku on vaikuttanut työn mielekkyyteen ja työssä jaksamiseen?
Mitä on mielestäsi muutosjohtaminen?
Mitä on mielestäsi Sävelsirkku-palvelun käytön johtaminen?

- Miten Sävelsirkun käyttävät kokevat palvelun työvälineenä?
- Millaista muutosvastarintaa henkilöstössä on ollut Sävelsirkkua kohtaan?
- Millaiset asiat ovat vaikuttaneet muutosvastarintaan?
- Miten muutosvastarintaa on pienennetty?
- Voivatko Sävelsirkun käyttäjät vaikuttaa palvelun käyttöön?
- Koetko, että Sävelsirkku on juurtunut palvelukodin jokapäiväiseen viriketoimintaan?
- Onko Sävelsirkun juurruttaminen käyttöön ollut vaikeaa?
- Millaiset asiat ovat vaikuttaneet Sävelsirkun juurruttamiseen?