

Severi Anttila

Organisaatiomuutoksen onnistunut toteutus

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2017



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiivistelmä

Tekijä: Anttila Severi

Työn nimi: Organisaatiomuutoksen onnistunut toteutus

Tutkintonimike: Tradenomi, liiketalous

Asiasanat: muutosprosessi, organisaatiomuutos, henkilöstö, muutosviestintä, onnistuminen

Opinnäytetyö käsittelee organisaatiomuutoksen onnistunutta toteutusta. Työ keskittyy tarkastelemaan muutoksen onnistumista ja sen toteutusta Limingan kunnan osalta. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan kunnan elinvoimapalveluita, jonka näkökulmasta se tehdään. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää muutoksen onnistunutta toteutusta organisaatioon kuuluvien henkilöiden näkökulmasta.

Työ koostuu teoriaosuudesta, jossa on käsiteltyä aiheeseen liittyvää teoriaa sekä organisaatiomuutoksen onnistuneen toteutuksen edellytyksiä. Teoria koostuu aiheista: Organisaatiomuutos, Organisaatio, Muutosprosessi ja sen vaiheet, Muutosvстарinta, Muutosviestintä, Oppiva organisaatio, sekä Muutosten mittaaminen. Teoriassa käydään läpi muutokseen johtaneita syitä sekä taustoja.

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena, sen tarkoituksena on selvittää organisaation henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja sen onnistumisesta. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, haastattelulajiksi valikoitui ryhmähaastattelu. Haastattelutilanteen aineiston pohjalta tehdään johtopäätökset organisaatiomuutoksen onnistumisista sekä kehittämistä vaativista kohteista.

Tutkimuksen teoriaosuuden sekä itse tutkimuksen jälkeen saatiin selville onnistuneen organisaatiomuutoksen toteutuksen edellytykset. Tutkimuksesta selvisi organisaation henkilöstön kokemusten olleen pääsääntöisesti myönteisiä. Muutosprosessia pidettiin onnistuneena, esille nousseita asioita olivat: muutosjohtamisen tärkeys, vuorovaikutustilanteiden laatu, muutoksen tavoitteiden tähdentäminen, muutosviestintään keskittyminen, sekä muutoksiin reagoiminen. Edellä mainitut asiat koettiin organisaatiossa onnistuneiksi. Tulevaisuuden haasteisiin vastaaminen ja muutosvстарinnan vaikutus nähtiin kehittämiskohteina organisaatiomuutoksessa.

Abstract

Author: Anttila Severi

Title of the Publication: Successful implementation of organizational change

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: process of change, organizational change, personnel, communication of change, success

The subject of this thesis was successful implementation of organizational change. The thesis focused on studying successful implementation of organizational change in the municipality of Liminka. The study was limited to the vital municipal services. The aim of the study was to learn about the successful implementation of the change, from the point of view of the members of the organization.

The work consists of a theoretical part, which covers the related theory and the preconditions for a successful organization change. The theory consists of the following topics: Organizational Change, Organization, Change Process and Its Steps, Change Response, Change Communication, Learning Organization and Measurement Changes. The theory section presents also the reasons and the background for the change.

The research was conducted as a qualitative research aiming to discover the experiences of the organization's staff about the change and its success. The survey was executed as a theme interview and the interviews were conducted in groups. Based on the material of the interviews, conclusions on the success of organizational change and the development targets were drawn.

After the theoretical part of the study and the research itself, the preconditions for successful organizational change were found. The results indicated that the experiences of the organization's staff were generally positive. The change process was considered successful. The issues raised were: importance of change management, quality of interaction situations, emphasis on change goals, concentration on change communication, and reaction to change. The aforementioned issues were considered successful in the organization while responding to the challenges of the future and the impact of the response to change were seen as development targets.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaatiomuutos	2
2.1	Organisaatio.....	3
2.2	Muutosprosessi ja sen vaiheet	3
2.2.1	Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen	5
2.2.2	Ohjaavan tiimin perustaminen.....	6
2.2.3	Vision ja strategian laatiminen	7
2.2.4	Muutosvision viestiminen	8
2.2.5	Laajat valtuudet henkilöstölle	9
2.2.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset	10
2.2.7	Parannusten vakiinnuttaminen ja muutosten lisääminen	11
2.2.8	Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.....	12
2.3	Muutosvastarinta.....	13
2.4	Muutosviestintä	16
2.5	Oppiva organisaatio	18
2.6	Muutosten mittaaminen	19
3	Limingan kunnan muutosprosessi	22
3.1	Muutoksen taustat ja tavoitteet.....	22
3.2	Haastattelu muutosprosessista	25
3.2.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
3.2.2	Teemahaastattelu	27
3.2.3	Ryhmähaastattelu.....	28
3.2.4	Tutkimuksen luotettavuus	28
3.2.5	Aineiston analysointi ja tulkinta	29
3.3	Muutosprosessin tulokset	30
3.3.1	Muutosprosessi.....	30
3.3.2	Muutosviestintä.....	35
3.3.3	Muutoksen mittaaminen.....	36
3.3.4	Muutoksen kokeminen	37
3.4	Yhteenveto haastattelusta	39
4	Pohdinta.....	42

Lähteet.....45

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee organisaationmuutoksen onnistunutta toteutusta Limingan kunnassa. Työn on rajattu koskemaan kunnan elinvoimapalveluita, jonka näkökulmasta onnistumista työssä tarkastellaan. Limingan kunta on organisaatiomuutoksen edessä, johon tuen valtakunnallisista sote- ja maakuntauudistuksista. Uudistukset ovat ohjanneet myös Limingan kuntaorganisaatiota toimimaan muutosta edellyttävällä tavalla. Tämä on tarkoittanut toimenpiteitä kunnassa uudistuksia silmällä pitäen. Erityisesti se on tarkoittanut muutokseen liittyvää, jo hyvissä ajoin aloitettua siirtymävaihetta, johon on kuulunut oleellisena osana kuntaorganisaation jäsenten muutokseen valmistaminen. Erityisen huomionarvoista organisaatiomuutoksen kannalta on ollut sen, jo varhaisessa vaiheessa alkanut valmistelu ja muutosten ajaminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä niin toimeksiantajaa, kuin myöskin tekijää parhaalla mahdollisella tavalla palveleva kokonaisuus. Työn tavoitteena on myös työelämälähtöisyyden saavuttaminen. Työn tekeminen on tärkeää, koska organisaatiomuutos tuo mukanaan paljon erilaisia tuntemuksia, haasteita sekä odottamattomia tilanteita. Näihin on tärkeää osata varautua, yksi tapa varautua on tutkia asiaa opinnäytetyö avulla.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, jossa käsitellään organisaatiomuutokseen liittyviä teorioita, sekä käsitteitä. Teoriaosuuden tarkoituksena on tuoda esille onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksiä, sekä siinä tehtäviä yleisimpiä virheitä. Teorian pohjalta luodaan teemahaastattelu, jossa on tarkoituksena verrata teorian toteutumista käytännön tasolla. Tarkoituksena on siis selvittää sitä, onko organisaatiomuutoksen toteutus onnistunut tutkittavassa organisaatiossa.

Tutkimus suoritetaan laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Se sopii parhaiten juuri tämänkaltaiseen tutkimukseen, jolloin siitä kerättävä aineisto on mahdollisimman hyödyllistä, runsasta ja käyttökelpoista. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jonka runko on koostettu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tarkoitus on hyödyttää tutkimuksesta saatavaa aineistoa parhaalla mahdollisella tavalla. Haastattelulajiksi on valikoitunut sopivin mahdollinen, eli ryhmähaastattelu. Haastattelusta saatava aineisto nauhoitetaan, jonka jälkeen aineisto litteroidaan analysointia ja tulkintaa varten. Haastattelun aineistoa verrataan teoriaan, jonka jälkeen tehdään yhteenveto organisaatiomuutoksen toteutuksen onnistumisesta.

2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokseen saattaa liittyä monia erilaisia syitä, joiden tavoitteet ja lähtötilanteet vaihtelevat tapauskohtaisesti. Muutoksella voidaan tarkoittaa rakenteellista, koko organisaatiota koskevaa muutosta. Muutokselle tyypillisenä piirteenä voidaan pitää sen vaikutusta koko organisaatioon mahdollisimman laajasti. Muutos yleensä koskettaa samanaikaisesti useampaa organisaation työntekijää. Sen toteuttaminen on vaikeasti ennakoitavaa, koska siihen vaikuttavat monet muuttuvat asiat. Muuttuvat asiat ovat haasteellisia ennustaa, tällaisia voivat olla esimerkiksi talous, sekä kilpailutilanteen muutos. (Juuti & Virtanen 2009, 14-23.)

Esimerkkejä muutoksesta voivat olla: kahden osaston yhdistäminen tai kahden toiminnon yhteen liittäminen, kahden yksikön yhdistäminen, toimintojen siirtäminen yhteiseen organisaatioon, prosessiorganisaation siirtyminen, toiminnan ulkoistaminen, vanhan kilpailijan tai alihankkijan ostaminen, monen eri maissa sijaitsevan tehtaan yhdistäminen, tai yrityskuvan tunnettuuden lisääminen. (Valpola 2004, 13-15.)

Muutoksen kannalta oleellista on oman tilanteen selvittäminen, tavoitteet ja muutoksen peruslähtökohdat. Nämä edellä mainitut seikat tulee jokaisen muutosta läpi käyvän organisaation johtajan, tai muutoksen suunnittelussa mukana olevan tiedostaa. Vaikka muutoksen suunnittelee hyvin, on aina syytä varautua yllätyksiin. Ennalta arvaamattomuus ja yllättävät käännteet ovat muutoksen tyypillisimpiä ominaispiirteitä, joihin tulee osata varautua. Monia muutokseen liittyvä asiaa selviää vasta muutoksen ollessa parhaillaan käynnissä. Rohkeus ja sitkeys ovat muutosprosessin toteuttajien ja päättäjien tärkeimpiä luonteenpiirteitä. (Valpola 2004, 13-15.)

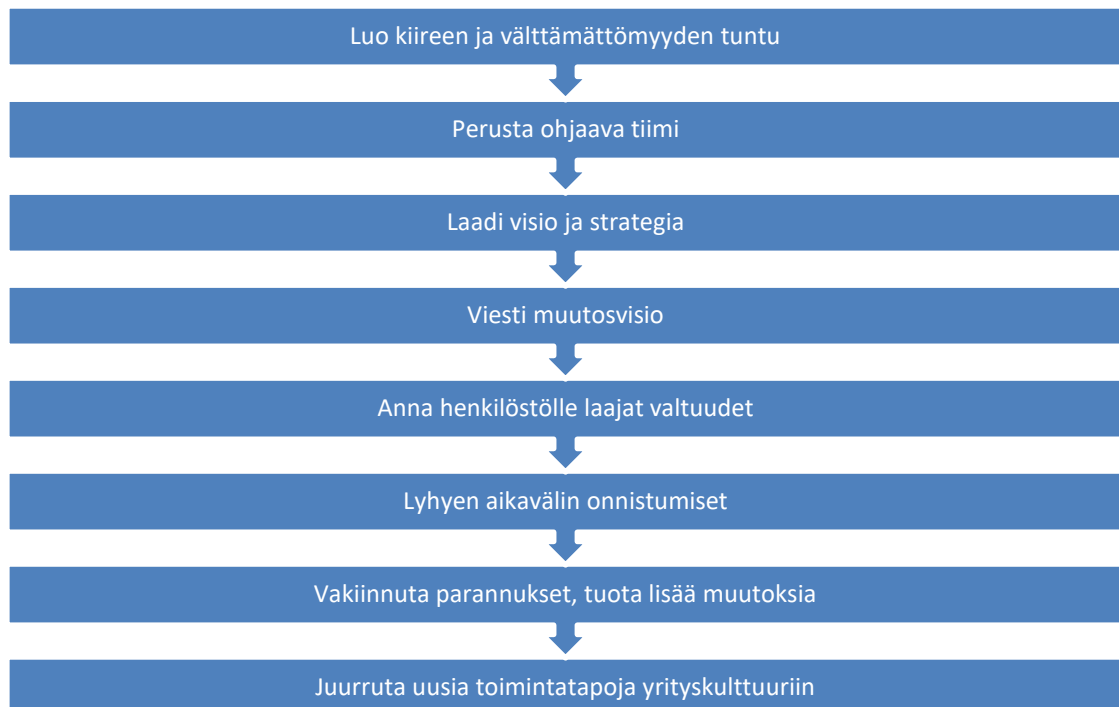
Henkilöstöjohtamisen asiantuntija Anneli Valpolan mukaan pieneksi organisaatiomuutokseksi luokitellaan muutos, joka koskettaa 10-20 ihmistä. Iso organisaatiomuutos koostuu sekä isosta, koko yritystä koskettavasta muutoksesta, sekä jokaisesta organisaation osastokokonaisuudesta. Onnistuneen organisaatiomuutoksen avainroolissa on esimies, joka vastaa muutoksen toteutuksesta omalla osaamisellaan. Henkilöstö kyseenalaistaa muutoksen lähes poikkeuksetta, pohtien muutoksen vaikutusta oman itsensä kannalta. (Valpola 2004, 13-15.)

2.1 Organisaatio

Organisaation muutosta käsiteltäessä on syytä avata termiä organisaatio. Yhdysvaltalainen organisaatiotutkija Amitai Etzioni on todennut yhteiskuntamme olevan organisaatioyhteiskunta, johon me synnymme, siinä meidät koulutetaan ja suurin osa viettää koko työuransa jonkinlaisessa organisaatiossa. Ihminen on elämänsä aikana osana useaa eri organisaatiota, omasta tahdostaan tai siitä riippumatta. Riippuvuus organisaation kuulumista kohtaan vain lisääntyy yhteiskunnassamme. Organisaation tarkoituksena on saavuttaa jotain sellaista, mitä ihminen yksinään ei voisi saavuttaa. Ihmisen tarpeesta organisoitua seuraa organisaatiot ja yhteisöt. (Aula 1999, 14-15.)

2.2 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutosprosessia kuvaamaan on kehitetty useita teorioita ja malleja, näistä tunnetuin on kuitenkin John Kotterin esittelemä kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.



Kuvio 1. Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 18.)

John P. Kotter (1996, 17-18) on yhdysvaltalainen muutosjohtamisen asiantuntija, joka opettaa työkseen Harvard Business Schoolissa. Kotterin kehittämä muutosprosessi on suunnattu helpottamaan suurten muutosten aikaansaamista organisaatioissa. Hän painottaa teoriassaan erityisesti yhtä perusoivallusta: mittavia muutoksia ei tapahdu koskaan helposti, vaan ne vaativat paljon työtä toteutuakseen onnistuneesti. Kotterin kehittämää muutosprosessia käyttävät pohjana omassa teoksessaan myös Juuti & Virtanen. He kuvaavat Kotterin muutosprosessin avulla muutosjohtamisen haasteita, vaatimuksia, sekä onnistumisen edellytyksiä (Juuti & Virtanen 2009, 140-145).

Kotter listaa monia eri syitä, joiden vuoksi muutosten syntyminen organisaatiossa voi olla haastavaa tai hidasta. Tarve muutokselle organisaatiossa voi usein olla ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta katsottuna helposti havaittavissa, mutta organisaation sisällä muutoksen aikaansaaminen saattaa olla hankalaa. Tarvetta tai syitä muutokseen ei välttämättä tunnisteta organisaation sisällä riittävän hyvin, vaikka ne ulkopuolisille näyttäytyisivätkin päivänselvinä. Syitä tällaiseen toimintaan saattaa olla sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, kaiken jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, luottamuspuula, tiimityöskentelyn puute, ylimielisyys, keskijohdon puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen tuntemattoman pelko. (Kotter 1996, 19.)

Näitä haasteita helpottamaan onkin Kotter kehittänyt juuri kahdeksan vaiheisen muutosprosessin, jonka tarkoituksena on yksinkertaistaa todellisuutta kuvion avulla. Kuvio on yhteenveto suurehkon muutoshankkeen toteuttamisvaiheista. Kotter painottaa vaiheiden oikeanlaista etenemisjärjestyttä menestyksellisessä muutoshankkeessa. (Kotter 1996, 19-20.)

Vaiheet oikeassa etenemisjärjestyksessä ovat: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996, 19-20.)

Vaiheet on suunniteltu niin, että niistä neljä ensimmäistä keskittyvät purkamaan nykytilanetta. Vaiheet 5-7 puolestaan pyrkivät uusien toimintatapojen käyttöön ottoon, viimeinen vaihe auttaa tekemään muutoksesta pysyvää ja muuttamaan ne osaksi yrityksen kulttuuria. Meneillään saattaa olla yhtä aikaa useitakin vaiheita, mutta vaiheen sivuuttaminen tai

liian nopea siirtyminen seuraavaan voi aiheuttaa ongelmia muutoshankkeen aikana. Muutoksen onnistuminen edellyttää siis oikeanlaisen etenemisjärjestyksen noudattamista. (Kotter 1996, 19-20.)

2.2.1 Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen

Kahdeksanvaiheisen prosessin ensimmäisenä kohtana on muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen. Suurten muutosten aikaansaaminen pienessä tai suuressa organisaatiossa, julkisessa tai yksityisessä on yleisesti ajateltuna erittäin vaikeaa. Tämä kyllä tiedostetaan organisaatioissa, mutta sen sisältöä ei kuitenkaan sen tarkemmin ymmärretä. Organisaatioissa käytetään usein oikeita muutokseen liittyviä termejä, mutta tilanteen laajuutta on tapana liian usein aliarvioida. Muutoksessa tarvitaan organisaation kokoon tai tilanteeseen katsomatta useiden eri ihmisten yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautumista. (Kotter 1996, 31.)

Yhteistyön saavuttamiseksi on kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen organisaation sisällä erityisen tärkeää. Työntekijän on oltava perillä siitä, miksi muutos on käynnissä ja minkä takia siihen ollaan organisaatiossa ryhdytty. On tärkeää saada työntekijä uskomaan, että työskentely muutosongelman parissa on askel kohti parempaa. Mikäli organisaatiossa ollaan tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, muutokset eivät normaalisti etene haluttuun suuntaan. (Kotter 1996, 31-32.)

Erityisesti muutoksen avainhenkilöt tulee saada vakuuttuneiksi asiasta ja uskomaan siihen vaadittaviin uhrauksiin. Avainhenkilöitä muutoksen kannalta ovat organisaation johtamisesta vastaava ryhmä, heidän sitoutumisensa ei kuitenkaan yksistään riitä, mikäli organisaatiossa ei ole monia muitakin muutokset tärkeiksi kokevia ihmisiä. Organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on taipumus pidättäytyä yhteistyöstä, mikäli he pitävät käynnissä olevaa prosessia mielestään vääränlaisena tai turhana. (Kotter 1996, 31-32.)

Tyytyväisyyden vallitseva tila saattaa koitua organisaation kannalta kohtalokkaaksi. Kyseessä on tilanne, jossa vallitseva hetki organisaatiossa koetaan hyväksi eikä muutoksia olla valmiita tekemään. Mahdolliset muutoshankkeet tai ideat kuolevat heti kun niitä on ehdotettu. Tähän ongelmalliseen tilanteeseen kuuluu oleellisesti mahdollisten organisaation ongelmien olemassaolon myöntäminen julkisesti. Kilpailijoihin ei kohdisteta riittävästi

voimavaroja, vaan ne kohdistetaan lähinnä organisaation sisälle. Esimiehet alaisiin, työntekijät esimiehiin, tai jopa asiakkaisiin. Tyypillistä on myös ongelman siirtäminen toiselle osastolle ja muiden syyksi. (Kotter 1996, 32-33.)

Tällaisen tilanteen vallitessa kahden keskeiset keskustelut poikkeavat julkisuuteen annettavista mielipiteistä ja näkemyksistä merkittävästi. Kahdenkeskeisissä keskusteluissa saatetaan ongelmat tuoda rehellisesti esille, mutta esimiehen kuullen niistä vaietaan täysin. Tyytyväisyyteen voi johtaa esimerkiksi kriisin puuttuminen, liian monet näkyvät resurssit, alhaiset suoritusnormit, tai ulkopuolelta saatavan palautteen vähyys. (Kotter 1996, 32-33.)

2.2.2 Ohjaavan tiimin perustaminen

Onnistunut muutosprosessi tarvitsee toteutuakseen myös vahvan ohjaavan tiimin, Kotter kehottaakin kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissaan organisaatiota perustamaan juuri tällaisen. Vaikka suuret muutokset usein yhdistetäänkin johonkuhun yksittäiseen näkyvään henkilöön, on kyseessä John Kotterin mukaan vääränlainen lähestymistapa asiaan. Vahva persoona johon muutos henkilöityy ei kuitenkaan yksistään sitä pysty tekemään, kyseessä on suuremman joukon vastuu onnistumisesta. Ohjaava tiimi perustetaan valvomaan hankkeen toteutumista, ja sen jäsenet tulee olla tarkkaan valikoituja, toisiinsa luottavia ja muutokseen sitoutuneita henkilöitä. (Kotter 1996, 45-46.)

Ohjaavaa tiimiä perustettaessa on tärkeää löytää oikeat henkilöt tehtävään, jotta tiimi olisi mahdollisimman tehokas on siinä oltava erityisesti neljä ominaispiirrettä. Ensimmäinen ominaispiirre on asemaan perustuva valta, jolloin tiimissä on oltava riittävästi avainhenkilöitä eli tärkeimpiä linjajohtajia organisaatiosta. Tämä erityisesti siitä syystä, ettei tiimin ulkopuolelle jäävät hidastaisi prosessin kulkua.

Sen lisäksi ohjaavassa tiimissä on oltava riittävästi asiantuntemusta. Mitenkä tämä sitten määritellään? On hyvä esittää aiheen tiimoilta kysymyksiä, joissa pyritään vastaamaan siihen, onko erilaiset näkökannat riittävän hyvin edustettuina ohjaavassa tiimissä? Pystyvätkö tiimin jäsenet tekemään riittävän järkeviä päätöksiä? Onko otanta tiimin jäsenten suhteen tarpeeksi laaja?

Ohjaavassa tiimissä on kaiken tämän lisäksi oltava tarpeeksi uskottavuutta, jotta päätökset syntyvät. Tiimin jäsenten tulee olla organisaation sisällä riittävän arvostettuja ja hyvässä maineessa olevia, jotta tiimin ulkopuolelle jäävä henkilöstö suhtautuu heidän näkemysiinsä riittävän tosissaan. Johtajuutta on myös löydettävä tiimin jäsenistä, henkilö t jotka ovat jo todistaneet johtajaluonteensa organisaation, sisällä ovat tarpeeksi päteviä hoitamaan heille uskottua tehtävää muutosprosessissa. Johtaminen käsittää sekä ihmiset että asiat ja ne pitävät prosessin hallinnassa. (Kotter 1996, 51.)

2.2.3 Vision ja strategian laatiminen

Seuraavassa vaiheessa on muutoksessa olevan organisaation laadittava itselleen visio ja strategia. Valitettavan usein organisaatiota lähdetään muuttamaan virheellisesti, joko autoritaarisilla käskyillä, tai mikrojohtamisella. Kyseiset toimintatavat saattavat toimia paremmin, kun kyseessä on jo olemassa olevien järjestelmien säilyttäminen eikä niiden uudistaminen. Mikäli organisaatiossa tavoitellaan juuri toimintamallien uudistamista, on autoritaariset johtamistavat puutteellinen ratkaisumalli. Autoritaarisuudella tarkoitetaan organisaation johtajan itsemääräämiseen perustuvaa tapaa hallita muutosta. (Kotter 1996, 59.)

Mikrojohtaminen perustuu toimintatapaan, jossa tarkoituksena on tarkentaa työntekijälle yksityiskohtaisesti mitä hänen on tehtävä ja mitä häneltä muutoksessa vaaditaan. Tällaiseen taktiikkaan kuuluu osana myös tarkka valvonta ohjeiden noudattamisesta työntekijän osalta. Mikrojohtaminen muutosprosessissa on toimivaa, mikäli halutaan käyttää mahdollisimman paljon aikaa haasteiden poistamiseen. Tämä tapa on kuitenkin erittäin aikaa vievää, eikä siihen ole suuremmissa organisaatioissa yleensä riittävästi aikaa. (Kotter 1996, 60.)

Vision määrittäminen muutosprosessissa on tärkeää, sillä se kertoo työntekijöille mikä on tulevaisuudenkuva muutoksessa. Visio pitää sisällään kolme tärkeää päämäärää, joista ensimmäisenä voidaan pitää muutoksen yleisen suunnan selkeyttämistä. Tarkoituksena on saada ihmiset organisaatiossa tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä, vaikka ne tuntuisivatkin aluksi vääriltä. Yhtenä hyötynä voidaan myös pitää muutoksen nopeutusta ja prosessin tehokkuutta. (Kotter 1996, 60.)

Toinen tärkeä päämäärä visiossa on työntekijöiden kannustaminen, tällä viitataan heidän kannustamistaan sellaisiin toimenpiteisiin jotka eivät välttämättä ole heidän etujensa mukaisia. Usein muutosvaiheessa työntekijä kokee muutoksen negatiivisena, siinä tilanteessa on tärkeää luoda kannustava visio. Kannustaminen auttaa työntekijää ymmärtämään tekemiään uhrauksia, paremman tulevaisuuden puolesta. Tällöin on työntekijän ymmärrettävä, mahdollisten uhrauksien tuovan suuremman hyödyn tulevaisuudessa, eikä ilman niitä muutos voi toteutua. (Kotter 1996, 61.)

Kolmas näkökulma asiaan on koordinoimisen helppous, joka tarkoittaa vision tuomaa selkeyttä toimintatapoihin. Selkä visio auttaa työntekijöitä ja esimiehiä itsenäiseen työskentelyyn, sen tarkoituksena on säästää resursseja ja vähentää kustannuksia muutoksen aikana. (Kotter 1996, 62.)

2.2.4 Muutosvision viestiminen

Muutosvisiosta viestiminen on niin ikään osa kahdeksanvaiheista muutosprosessia. Vision sisäistäminen on tärkeää, vaikka se tapahtuisikin vain muutaman henkilön kohdalla. Sen todellinen hyöty tulee kuitenkin esille vasta siinä vaiheessa, kun valtaosa organisaation henkilökunnasta sen omaksuu. Muutosvisiosta viestiminen on osaavassakin organisaatiossa vähintäänkin haasteellinen tehtävä. Henkilöt jotka ovat pätevyityneet muissa organisaation tehtävissä, saattavat epäonnistua viestinnässä pahasti. Virheet muutosvision viestinnässä liittyvät usein esimiesten vähäiseen viestinnän määrään. (Kotter 1996, 73-74.)

Ongelmat johtuvat usein kahdeksanvaiheisen muutosprosessin, kolmen ensimmäisen kohdan epäonnistumisesta. Kolme ensimmäistä ovat siis: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen. Mikäli muutosta ei organisaation sisällä koeta riittävän tarpeelliseksi, visiota ei oteta riittävän tosissaan. Tällöin on ohjaavan tiimin oltava riittävän osaava ja strategia laadittu tarpeeksi hyvin, jottei edellä mainittua pääse tapahtumaan. (Kotter 1996, 73-74.)

Tehokkaaseen vision viestintään on olemassa perustekijöitä, jotka tulee onnistumisen kannalta ottaa huomioon. Yksinkertaisuus on usein tehokas lähtökohta viestimisen kannalta. Tällöin on karsittava turha ammattislangi, joka voi hankaloittaa viestinnän tehok-

kuutta. Erinomainen tapa viestiä on myös käyttää runsaasti kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä asiasta. Vision viestintään organisaatiossa kuuluu useiden eri foorumeiden käyttö, erilaiset kokoukset, muistiot, viralliset ja epäviralliset vuorovaikutustilanteet. Nämä kaikki ovat tehokkaita keinoja viestiä, joten ne tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyödyksi. (Kotter 1996, 76.)

Viestintä on tärkeää rakentaa myös toistojen varaan, jolloin haluttu viesti saadaan mahdollisimman monta kertaa perille. Muutosta tulee johtaa aina esimerkin voimalla, tällä tarkoitetaan avainhenkilöiden toimintaa muutosprosessin mukaisella tavalla. Näiden lisäksi on syytä kitkeä pois mahdolliset ristiriidat, jotka saattaisivat viedä pohjaa viestinnän uskottavuudelta. Lopuksi on muistettava kaksisuuntaisen viestinnän olevan aina yksisuuntaista tehokkaampaa. (Kotter 1996, 76.)

2.2.5 Laajat valtuudet henkilöstölle

Henkilöstölle laajat valtuudet antamalla, organisaatio sitouttaa työntekijänsä paremmin vision mukaiseen toimintaan. Muutoksen aikaansaamiseksi on elintärkeää siirtää valtuuksia ja vastuuta henkilöstölle, jotta he kokevat saavansa vaikuttaa käynnissä olevaan muutosprosessiin. Uudistuminen on hankalaa, mikäli suurempi joukko ihmisiä organisaation sisällä ei siihen sitoudu. Kahdeksanvaiheisen muutosprosessin oikeanlaisen etenemisjärjestyksen noudattaminen, edistää jo itsessään valtuuksien jakamista. Tarkoituksena vastuun ja vallan jakamisella on poistaa muutosvision tieltä mahdollisimman paljon esteitä. (Kotter 1996, 87-88.)

Organisaatiossa saattaa usein olla rakenteellisia esteitä, jotka jarruttavat muutoksen etenemistä. Henkilöstöllä voi olla yhteinen tahtotila ja näkemys organisaation kehittämisestä, se kuitenkin saattaa kaatua rakenteissa oleviin epäkohtiin. Rakenteellisia esteitä voivat olla esimerkiksi resurssien puute ja auktoriteeteihin liittyvät ongelmat. Organisaation osastojen välillä ilmenevät ongelmat yhteistyössä, voivat vaikuttaa lopputulokseen. Mikäli sama organisaationrakenne on ollut käytössä vuosikymmenien ajan, on siitä irti päästäminen vaikeaa, eikä muita vaihtoehtoja osata nähdä riittävän hyvin. (Kotter 1996, 88-91.)

Muutosvaiheessa on tärkeää miettiä sitä, ovatko taidot riittävällä tasolla onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen. Tällöin muutoksesta vastaavilla on velvollisuus järjestää henkilöstölle tarvittavaa valmennusta asiasta. Valmennusta annetaan usein joko liian vähän,

tai se on luonteeltaan vääränlaista, myös ajankohta sen antamiselle voi olla väärä. Valta-
vien rahamäärein käyttö valmennukseen ei itsessään ongelmaa ratkaise, vaan sen on
oltava myös oikeanlainen kokemus henkilöstölle. (Kotter 1996, 91-93.)

Organisaatiossa käytettävät järjestelmät, kuten esimerkiksi henkilöstöjärjestelmät, tai
palkkajärjestelmät täytyy muuttaa vision mukaisiksi. Järjestelmien hidas muuttaminen on-
kin usein syynä muutoshankkeen viivästymiseen. Tällaiset muutokset vaativat tietysti run-
saasti resursseja, mutta ovat välttämättömiä organisaation muutoksessa. (Kotter 1996,
94-96.)

Useimmissa tapauksissa organisaation esimiehet syyllistyvät muutosprosessin jarruttami-
seen. Syynä voi olla esimiesten hankala käytös, joka johtuu sitoutumisen ja tahdon puut-
teesta muutosta kohtaan. Esimiehen haluttomuus muutoshanketta kohtaan voi heijastua
alaisten käytökseen, joka näkyy tarpeena toimia samalla tavalla. Syynä alaisten käytök-
seen voi olla pelko tulevaisuudesta, jolloin kyseinen toiminta johtuu varmistelusta. Tällai-
sissa ongelmatilanteissa ratkaisu voi olla rehellinen keskustelu muutoksesta ja organisaat-
ion visiosta. (Kotter 1996, 96-98.)

2.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Muutosprosessin kuudennessa vaiheessa keskitytään lyhyen aikavälin onnistumisiin
muutosprosessissa. Lyhyen aikavälin onnistumiset parantavat muutoshankkeen toteutu-
mista, mutta niiden on oltava näkyviä ja kiistattomia. Henkilöstölle on annettava selkeä
viesti siitä, että muutoshanke on oikeilla raiteilla ja uhraukset ovat lopputuloksen kannalta
tarpeellisia. (Kotter 1996, 104-105.)

Hyvä lyhyen aikavälin onnistuminen pitää sisällään kolme ominaisuutta: näkyvyys, kiistat-
tomuus ja selvästi näkyvä nivoutuminen muutoshankkeeseen. Peruseriaatteena on se,
kun jotain muutoksen suhteen on luvattu, se myöskin tapahtuu. Mitä suurempi yritys on
kyseessä, sen kauemmin näkyvien muutosten toteutuminen ottaa aikaa. vaikka muutos-
prosessin alkupään vaiheet ovat vielä käynnissä, on kuudennen vaiheen tuloksia oltava
jo näkyvissä. (Kotter 1996, 104-105.)

Lyhyen aikavälin onnistumisen merkitystä Kotter kuvaa kuuden eri kohdan avulla. Ensimmäiseksi tekijäksi hän nostaa sen, miten lyhyen aikavälin onnistumiset osoittavat henkilöstön tekemien uhrausten olleen muutoksen kannalta tarpeellisia. Muutoksen kanssa töitä tehneet henkilöt saavat positiivisen palautteen, joka helpottaa muutoksen tuomaa stressiä. Onnistumiset auttavat myös ohjaavaa tiimiä hienosäätämään visiota ja strategiaa, tässä auttaa konkreettinen palaute muutoksista. Lyhyen aikavälin onnistumiset hillitävät muutoksen vastustajat, joiden muutosvastarinta vaikenee ainakin hetkeksi tulosten ollessa positiivisia. Onnistumiset antavat myös uskoa esimiehille muutoksen suhteen, jonka lisäksi ne auttavat kehittämään liikevoimaa. (Kotter 1996, 105-106.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat seurausta tarkoin suunnitelluista muutoksista, joita ei kuitenkaan tule tehdä tulevaisuuden kustannuksella. Niiden ensisijainen tarkoitus on antaa muutoshankkeelle riittävästi uskottavuutta, ilman että kokonaisuus kärsii. Lyhyen aikavälin onnistumista ei aina kuitenkaan suunnitella riittävän hyvin, eikä niitä edes yritetä saada aikaan johtuen uskonpuutteesta asiaa kohtaan. Kolmas syy voi olla ohjaavan tiimin puutteelliset johtamistaidot, sekä muutokseen sitoutumattomuus. (Kotter 1996, 108.)

2.2.7 Parannusten vakiinnuttaminen ja muutosten lisääminen

Seitsemäntenä kohtana kahdeksanvaiheisessa prosessissa on parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Muutokseen kuuluu aina oleellisena osana sen vastustaminen ja siihen liittyvä politikointi. Epäilijöiden vakuuttaminen muutosten tärkeydestä ei aina onnistu, vaikka uudistamisen alkuvaiheet sujuisivatkin hyvin. Muutoksen vastustaja organisaatiossa voi olla esimerkiksi itsekeskeisesti ajatteleva esimies, joka kokee organisaation muutoksen uhkaavan hänen reviiriään. Syynä voi olla myös johtajan haluttomuus jakaa vastuuta muutoksesta alaisilleen. Näistä syistä johtuen lyhyen aikavälin onnistumisia ei pidä juhliä liikaa, sillä se voi antaa epäilijöille mahdollisuuden iskeä takaisin. (Kotter 1996, 116.)

Muutoksen ollessa käynnissä voi organisaatiossa olla meneillään samanaikaisesti jopa kymmenen tai kaksikymmentäkin eri muutosprojektia. Tästä onkin juuri kyse muutosvaiheen seitsemännessä kohdassa. Menestyksekkäässä muutoshankkeessa johtajien tehtävänä on huolehtia kokonaishankkeen onnistumisesta.

Tällöin heidän tulee jättää suurin osa asioista alaistensa hoidettavaksi ja näin ollen luottaa heihin. Onnistumisesta tulee lähes mahdotonta, jos näin ei toimita ja johtajat yrittävät selviytyä muutoksesta ilman alaistensa koordinoitua. (Kotter 1996, 122-123.)

Menestyksekkään muutoshankkeen seitsemännessä vaiheessa muutosten määrä lisääntyy merkittävästi, tällöin ohjaava tiimi hyödyntää lyhyen aikavälin onnistumisen tuoman uskottavuuden. Se helpottaa siirtymistä uusiin, entistäkin suurempiin muutoksiin organisaatiossa. Apua saadaan enemmän, kun muutokseen tulee mukaan uusia ihmisiä, joita ylennetään ja kehitetään tavoitteena muutoksen toteutuminen. Ylimmän johdon johtajuuden tärkeys korostuu seitsemännessä vaiheessa, heidän tulee tällöin pitää päämäärät selkeinä ja huolehtia hankkeeseen sitoutumisesta. (Kotter 1996, 124-125.)

Projektinhallinta ja johtajuus korostuvat myös organisaation alemmilla tasoilla, joiden on suoriuduttava johtamisesta tilanteen vaatimalla tavalla. On syytä karsia myös tarpeetonta keskinäistä riippuvuutta eri organisaation osastojen välillä. Kyseessä on kaiken kaikkiaan pitkä prosessi, joka saattaa viedä aikaa toteutuakseen jopa vuosikymmenen verran. (Kotter 1996, 124-125.)

2.2.8 Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Viimeisessä vaiheessa muutosprosessia, on tarkoituksena juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen on viimeinen vaihe muutosprosessissa, ei ensimmäinen kuten aiemmin organisaation muutoshankkeissa on uskottu. Aiemmin muutoksissa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, jossa kulttuurin ja arvojen muuttaminen on prosessin ensimmäinen toimenpide. Sittemmin näkökulma on käännetty päinvastoin ja on alettu uskomaan niiden muutokseen vasta uudistamisprosessin lopussa. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, että kulttuurikysymykset tulisi sivuuttaa täysin alkuvaiheessa. Kulttuurin tunteminen auttaa perustamaan ohjaavan tiimin sekä helpottaa vision muotoilua. (Kotter 1996, 137.)

Uusien toimintatapojen juurtuminen kulttuuriin tapahtuu vasta, kun ne ovat henkilöstön puolesta todettu toimivan vanhoja tapoja paremmin. Muutoksen juurruttaminen kulttuuriin vaatii myös runsaasti asiaan liittyvää puhetta. Sanallinen tuki ja muutokseen liittyvät ohjeet tulevat tarpeeseen, kun toimintatavat halutaan juurruttaa onnistuneesti kulttuuriin.

Mikäli henkilöstö ei saa tarpeeksi ohjeita, lisää se heidän haluttomuuttaan toimintatapojen muuttamista kohtaan. Uuden kulttuurin juurruttaminen organisaation saattaa joissain tapauksissa vaatia vaihtuvuutta henkilöstössä.

Muutoksen kannalta keskeisessä asemassa olevia henkilöitä saatetaan päätyä vaihtamaan, johtuen heidän epäpätevydestään tehtävien hoidon suhteen. Tärkeää muutoksessa on myös seuraajakysymykset, ylentämiskäytäntö tulee sekaannusten välttämiseksi muuttaa vastaamaan uutta kulttuuria. (Kotter 1996, 137.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutokset organisaatiossa herättävät luonnollisestikin tunteita, ovathan muutoksen kokevat henkilöt kuitenkin inhimillisiä olentoja, jotka kokevat ja näkevät asiat aina omalla tavallaan.



Kuvio 2. Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100.)

Henkilöstön vastustaminen muutosta kohtaan tunnetaan termillä muutosvastarinta. Terve muutosvastarinta on organisaationmuutoksen aikana pelkästään hyvä ja hyödyllinen asia, ja kaiken lisäksi se on täysin ymmärrettävää ja luonnollista käyttäytymistä (Erämetsä 2003, 98-101). Työtä pidetään suomalaisten keskuudessa edelleenkin tärkeänä asiana, siihen sitoutuminen voi olla joko tunneperäistä tai välineellistä. Näin ollen, siihen kohdistuvat muutokset ilmenevät voimakkaina tuntemuksina työntekijässä (Viitala 2013, 14-15).

Muutosvastarinta kertoo myös henkilöstön kyvystä tiedostaa oma paikkansa, sekä kyynsä organisaatiossa. Se kertoo myös henkilöstön kiinnostuksesta omaa organisaatio-

taan kohtaan, ihmisen syvimpään olemukseen nimittäin kuuluu halu säilyttää jotain itsellettua. Henkilöstö joka ei osoita lainkaan muutosvastarintaa, ei ole tarpeeksi rohkea eikä ajatteleva. (Erämetsä 2003, 98-101.)

Muutosvastarintaa ei pidä kuitenkaan väheksyä, sillä se voi pahimmillaan haitata organisaatiota ja taannuttaa sitä toimimaan totuttua matalammalla tasolla. Muutosvastarinnan hyödyksi voidaan katsoa myös sen hyödyllisyys organisaation kehittämisessä. Muutosvastarinnassa läpi käytävä muutos ja johdon ajattelu tulevat ainakin testatuksi riittävän hyvin. Parhaimmillaan muutosvastarinta voi rikastaa tai jalostaa muutosprosessia parempaan suuntaan. (Erämetsä 2003, 98-101.)

Muutoksen onnistuminen taataan paremmin sillä, ettei asetuta varsinaisesti itse muutosta vastaan, vaan ennemminkin varmistetaan kyseenalaistamisella se, ettei tehdä lyhytnäköisiä uudistuksia. Joissain organisaatiossa huomataan tällaisen toiminnan seurauksena se, ettei haluttua muutosta kannata edes viedä läpi. Organisaatiossa on saatettu viedä läpi vääränlaisia uudistuksia, jotka kuitenkin pysäytetään terveen muutosvastarinnan avulla. (Erämetsä 2003, 98-101.)

Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivista, vapauttavaa, eikä se saastuta muutosta. Positiivisella muutosvastarinnalla tarkoitetaan sitä, ettei se sinällään suhtaudu muutokseen erityisen kieltävästi, vaan pyrkii kehittämään sitä. Vapauttavana muutosvastarinta voidaan kokea silloin, jos sen aikaan saavat parannukset vapauttavat energiaa itse muutokseen. Lopuksi voidaan todeta muutosvastarinnan olevan tervettä, mikäli se ei tartuta negatiivista tunnelmaa organisaatioon. (Erämetsä 2003, 98-101.)

Muutosvastarinta organisaationmuutoksessa on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa sen olemassaolo, se täytyy myös reilusti hyväksyä. Sen jälkeen sitä tulee tarkastella mahdollisimman rationaalisesti, sekä vastaperusteita kuunnellen. Tunteet vastarintaan liittyen tulee hyväksyä ja niitä täytyy myöskin kunnioittaa. Usein muutosvastarinta yllättää organisaation johdon ja muutoksen läpiviejät. Muutoksen esittelyn jälkeen, nähdään vasta todellinen suhtautuminen sitä kohtaan. (Erämetsä 2003, 98-101.)

Muutosvastarintaa käsiteltäessä on tärkeää ymmärtää, mistä ilmiö johtuu. Muutosvastarintaa organisaationmuutoksessa voi aiheuttaa ymmärtämättömyys ja tietämättömyys sitä kohtaan. Huonot perustelut ja selitykset muutokseen liittyen, voivat aiheuttaa muutosvastarinnan. Syynä siihen voi yksinkertaisesti olla se, että muutos ja siihen liittyvät yksityis-

kohdat on käsitetty väärin. Riski väärinymmärtämiselle kasvaa sitä mukaan, mitä pidempään ollaan niin sanotussa ”tiedottomassa tilassa”. Tilassa jossa muutosta ja sen aiheuttamia toimenpiteitä ei käsitellä riittävän tarkasti, jos ollenkaan. Näiden ongelmien välttämiseksi tärkeää on henkilöstön osallistaminen muutokseen. (Erämetsä 2003, 193-198.)

Tärkeää muutoksen kannalta on löytää ratkaisu muutamaan ns. avain kysymykseen. Kysymyksiä muutokseen liittyen saattavat olla: Mitä hyvää muutoksesta voi olla? Miltä minusta tuntuu muutoksen jälkeen? Mikä on ollut muutoksen merkitys minulle, jos kuvittelen itseäni katsomassa taaksepäin kahden vuoden kuluttua? Kuinka rankalta muutos tuntuisi parin vuoden perspektiivillä? (Erämetsä 2003, 193-198.)

Muutosvastarinnan taustalla on aina viimekädessä pelko, joka liittyy uuteen, tuntemattomaan ja tiedostamattomaan. Organisaation työntekijä pelkää yleensä omaa pärjäämistään, sekä osaamisen riittämistä muutoksen suhteen. Muutos saattaa aiheuttaa työntekijässä ajoittain myös turvallisuuden tunteen järkkymistä. Muutos voi aiheuttaa myös pelkokoiloja, kosien uuden oppimista ja oman työpaikkansa menettämistä muutoksen seurauksena. Edellä mainittu ongelma tulee ehkäistä organisaationmuutosta ohjaavan tiimin toimesta, tarkentamalla sen vaikutusta työpaikkojen sekä mahdollisten irtisanomisten suhteen. (Erämetsä 2003, 193-198.)

Muutosvastarinta herättää tunteita, niiden käsittelyssä tärkeintä on oikeanlainen hallinta. On tärkeää ymmärtää tunteiden siirtyminen, eli tilanne jossa voimakkaampi tunne yleensä voittaa heikomman. Tästä syystä onkin tärkeää pohtia sitä, paljonko positiivista tunnetta tarvitaan syrjäyttämään negatiiviset tunteet muutosta kohtaan. Tunteet täytyy osata myös realisoida, eli asiat täytyy pitää asioina empaattisuudesta huolimatta. Tunteet on osattava myös sallia ja niiden kanssa on opittava elämään muutoksen aikana. (Erämetsä 2003, 193-198.)

Organisaationmuutoksessa henkilöstön suhdetta muutokseen tulee muokata, mikäli siihen on aihetta. Mitä vähemmän aikaa muutoksen psykologisiin elementteihin käytetään, sitä nopeammin itse muutos voidaan toteuttaa. Muutoksessa tulee perehtyä organisaation aiempaan muutoshistoriaan, mitä ne ovat ja mitä ne pitävät sisällään. Tämä helpottaa uuden muutoksen toteuttamista organisaatiossa. (Erämetsä 2003, 193-198.)

2.4 Muutosviestintä

Viestintää pidetään kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perustana, sekä välttämättömyytenä elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Viestintä on tapahtuma, tai prosessi, tarkemmin sanottuna se on vaihdantaa (Aula 1999, 3-4). Muutosviestintää kuvaamaan on kehitetty useitakin eri teorioita, näistä käydään läpi kaksi.

Muutosviestintä kulkee oleellisesti mukana koko prosessin ajan, muutosprosessi voidaan jakaa kahteen osaan: toiminta ja viestintä. Viestintä onnistuessaan helpottaa ja tukee muutosta, epäonnistuessaan se jarruttaa muutosta ja lisää pelkoa. On sanomattakin selvää, että muutosviestintään tulee organisaatiossa satsata erityisen tarkasti. Valpola listaa muutamia viestinnän perusasioita. Hän aloittaa viestinnän rehellisyyden korostamisella. Viestin tulee olla sisällöltään samanlainen, oli se sitten suunnattu mille sidosryhmälle tahansa. Viestintä tulee suunnata läheltä lähelle, eli johdon on kyettävä keskustelemaan keskijohdon kanssa muutoksesta rehellisesti. (Valpola 2004, 62-64.)

Muutosviestintä vaatii runsaasti toistoa, jotta haluttu viesti saadaan mahdollisimman tehokkaasti perille. Toistot auttavat tekemään muutoksesta uskottavan, nimenomaan organisaation henkilöstön näkökulmasta. Tietoa muutoksen aikana ei koskaan voi olla liikaa, tämä on hyvä muistaa onnistuneessa muutosviestinnässä. Johdon luottamuspääomaa on syytä korostaa viestinnän osalta, siihen liittyy oleellisena osana kyky olla aidosti läsnä ja saada aikaan dialogia eri sidosryhmien välille. (Valpola 2004, 62-64.)

Muutostilanteiden viestinnässä oleellista ovat: Viestin selkeys, viestin tarvitsijan tavoittaminen, sekä keskustelumahdollisuus. Päätöksiä tehtäessä tulee perustelujen olla mahdollisimman selkeitä, tällä pyritään erityisesti poistamaan turhat huhut. Muutoksessa oleva työntekijä hakee yleensä vastauksia juuri häntä koskeviin kysymyksiin. Tällöin viestin tulee tavoittaa juuri sitä tarvitseva henkilö. Henkilöstölle on tarjottava aina mahdollisuus keskustella muutoksesta, tämä täytyy ottaa huomioon muutostilanteiden viestinnässä. (Valpola 2004, 62-64.)

Elisa Juholinin mukaan viestinnän tärkeimpinä tehtävinä on tuottaa organisaation henkilöstölle selkeä kuva tekemänsä työn merkityksestä. Viestinnän rooli korostuu vielä normaaliakin tilannetta enemmän, nimenomaan juuri muutostilanteessa. Juholinin mukaan muutosviestintä koostuu kahdesta elementistä: viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina, sekä viestinnän sisältö. (Juholin 1999, 196.)

Muutosviestinnässä noudatetaan yleensä ns. reaktiivista viestintää, jolla viitataan tapahtuneiden asioiden jälkikäteen selittämiseen. Reaktiivinen viestintä on usein kirjallista, eikä se näin ollen pysty reagoimaan henkilöstön välittömään tiedontarpeeseen. Syynä kirjalliseen viestintään voi olla sen helppous, asioista kertominen kasvotusten voi useissa tapauksissa olla haastavaa. Tällöin esimiesasemassa toimivien henkilöiden ei tarvitse perustella toimenpiteitä, eikä myöskään kohdata vastareaktioita kasvotusten. Kyseessä on kuitenkin onnistumisen kannalta tehoton viestintämuoto, joka ei ohjaa muutosta riittävän hyvin haluttuun suuntaan. (Juholin 1999, 199.)

Kyseistä viestintämuotoa voidaan pitää jopa vastuuttomana, koska se ei tapahdu kasvotusten. Tulkinnat viestin sisällöstä voivat vaihdella ja ne voivat pahimmillaan johtaa suurinkin väärinymmärryksiin. Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä mahdolliset väärinkäsitykset voidaan korjata välittömästi, eikä vahinkoa pääse tapahtumaan. Reaktiivisen viestinnän heikkous on myös usein sen ajoitus. Asioista halutaan yleensä saada tietoa ennen kuin mitään konkreettista on tapahtunut, joka auttaa yleensä asioiden hyväksymistä henkilöstön keskuudessa. Tämä osoittautuu usein haasteelliseksi reaktiivista viestintää toteutettaessa. (Juholin 1999, 199.)

Reaktiivisen muutosviestinnän vastakohtana pidetään proaktiivista viestintää muutoksen aikana. Siinä pyritään nimenomaan varautumaan tilanteisiin ennakoivasti ja näin ollen helpotetaan muutosta. Proaktiivista viestintää voidaan pitää ennemminkin prosessina, kuin minään yksittäisenä tapahtumana, jota reaktiivinen muutosviestintä yleensä on. Reaktiivisen viestinnän puutteena pidetty kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, toteutuu proaktiivisessa viestinnässä. (Juholin 1999, 200-201.)

Proaktiivisen viestinnän tarkoituksena on luoda organisaatioon yhteisymmärrys vallitsevista asioista. Sen tavoitteena on saada jokainen organisaation jäsen ymmärtämään oman roolinsa ja paikkansa muutoksessa. Sen tarkoitus on myös rohkaista henkilöstöä toimimaan muutoksessa. Proaktiivinen muutos sisältyy myös heikkouksia, se usein vastaa vain kysymykseen: mitä? Se ei kuitenkaan vastaa kysymykseen: miksi? (Juholin 1999, 200-201.)

Juholin (1999, 201-204.) nostaa tärkeiksi teemoiksi muutoksen kannalta, keskustelun ja sitoutumisen. Muutosviestinnän onnistuminen vaatii toteutettujen muutosten riittävän yksinkertaista ja selkää perustelua. Henkilöstölle tulee teroittaa sitä, miksi muutos on organisaation kannalta välttämätön ja miten sen vaikuttaa siihen. Organisaatiossa on tärkeää

käydä myös läpi se, miten toimintaan vaikuttavat voimat, esim. markkinat tulee kohdata ja kuinka ne toimivat. Uudet toimintatavat ja suunnitelmat tulee selostaa niin, että jokainen organisaation jäsen ne ymmärtäisi oikein. (Juholin 1999, 201-204.)

Palautetta muutosviestinnän aikana tulee antaa, onnistumiset ja epäonnistumiset kerrotaan rehellisesti ja avoimesti. On varmistettava myös se, että muutos käsitellään organisaation kaikilla tasoilla ja siihen kuuluvissa ryhmissä. Onnistumisten ja epäonnistumisten tuomat seuraukset täytyy organisaation sisällä hahmotella riittävän tarkasti, jotta ne ymmärrettäisiin. Muutosviestinnässä on muistettava riittävä toistojen määrä, jolloin viesti saadaan riittävän selkeästi perille. (Juholin 1999, 201-204.)

2.5 Oppiva organisaatio

Organisaationmuutosta käsiteltäessä törmää useasti termiin: oppiva organisaatio. Oppivaa organisaatio on käsitteenä hieman vaikeaa määritellä. Oppivaa organisaatioita pidetään kuitenkin sellaisena, joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä mahdollisimman hyödyllisesti. Oppivan organisaation jäsenet pystyvät kyseenalaistamaan toimintansa ja havaitsemaan virheet muutoksen aikana. Nämä auttavat organisaatiota muuttamaan onnistuneesti. Organisaatio kykenee myös muuttamaan käyttäytymistään uuden tiedon ja näkemysten mukaan. (Ojala 2002, 163-164.)

Osaamista kyetään luomaan, hankkimaan ja tarvittaessa myös siirtämään, mikäli organisaatio on luonteeltaan oppiva. Virheet sallitaan ja epäonnistumiset käännetään eduksi, kannustetaan kokeilemaan uutta.

Oppivassa organisaatiossa sen jäsenillä tulee olla mahdollisuus kehittää itseään ja uudistua (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith 1994, 48-49). Tarkoituksena on parantaa organisaation kilpailuasemaa, tuottavaa, sekä kehittää sen innovatiivisuutta. Oppiva organisaatio voidaan nähdä kilpailukykyinä muutosprosessin aikana (Ojala 2002, 163-164).

2.6 Muutosten mittaaminen

Muutoksen ymmärtäminen vaatii sen tarkkaa seuraamista, jota helpottamaan on kehitetty lukuisia apuvälineitä. Muutosta ja sen onnistumista on mahdollista mitata, juuri sitä varten kehitetyillä muutosmittareilla. Organisaation toiminnan arviointia varten on kehitetty myös lukuisia seurantajärjestelmiä (Järvinen 2008, 109). Mittaamisen kaksi tärkeintä tarkoitusta ovat: toiminnan seuraaminen, sekä sen kehittyminen (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 256-260).

Valpola (2004, 137.) kertoo hyvän muutosmittarin ominaisuuksista. Yritysten käyttämät työilmapiiri- mittarit ovat heikohkoja tähän tarpeeseen, sillä ne kertovat useimmissa tilanteissa liian hitaasti henkilöstön suhtautumisesta muutokseen. Yrityksen taloudelliset tunnusluvutkaan eivät yleensä kerro riittävän nopeasti organisaation huonosta ilmapiiristä muutoksen vallitessa, vaan ne tulevat esille vasta myynnin laskusta, toimitusten myöhästelyistä, tai irtisanomisista. Muutosmittari auttaa organisaatiota keräämään tietoa muutoksen suhteen oikeista asioista, eli niistä joilla on merkitystä onnistumisen kannalta.

Hyvä muutosmittari on räätälöity mittaamaan juuri sitä muutosta, jota halutaan tutkia. Mittaamisessa suoritettava kysely on riittävän lyhyt, se sisältää vain muutamia väittämiä. Kysely on syytä suorittaa kuukausittain aina nimenomaan sattumanvaraisella otannalla, eli jokin tietty prosenttimäärä henkilöstöstä per kuukausi. Kuitenkin niin, että jokainen työntekijä organisaatiosta osallistuu vuoden aikana kyselyyn. Kuukausittain tapahtuvan seurannan tarkoituksena kyetä reagoimaan asioihin mahdollisimman ripeästi. (Valpola 2004, 137-138.)

Edellisten kuukausien vastaukset olisi hyvä olla nähtävissä, jotta se helpottaisi tulevien muutosten havaitsemista organisaatiossa. Kyselyiden tulokset on hyvä tallentaa muistiin, jolloin niistä pystytään laskemaan korrelaatiomatriisi. Yleensäkin tulosten tiivistäminen tilastollisten menetelmien avulla on tarpeellista, se kertoo henkilöstön asenteista muutosta kohtaan. Kysely ja visiointi auttavat muutosmittarin kysymyksien tekemisessä.

Kyselyn tulokset täytyy organisaatiossa osata myöskin hyödyntää, muuten niistä saatava hyöty on olematonta. Niiden tarkoitus on auttaa organisaatiosta viemään muutosta onnistuneesti eteenpäin, jolloin niistä saatavalla tiedolla on oltava jokin selvä tarkoitus. Muutosmittarin sisältämät kysymykset voidaan myöhemmin siirtää osaksi henkilöstötutkimusta, joka helpottaa muutoksen pitkänajan seurannassa. (Valpola 2004, 137-138.)

Mittaamisen laiminlyöminen on Erämetsän (2003, 175-179.) mukaan, varmimpia tapoja epäonnistua muutoksessa. Mittaamisessa on tärkeää keskittyä niihin asioihin, joilla on kokonaisuuden kannalta merkitystä. Vaarana onkin sortua ns. ylimittaamiseen, jolla tarkoitetaan merkityksettömien asioiden mittaamista. Se puolestaan aiheuttaa resurssien tuhlaamista.

Mittaamisen tyypillisenä virheenä voidaan ylimittaamisen lisäksi pitää ns. alimittausta, jolloin liiallinen valmennukseen luottaminen muutoksessa aiheuttaa mittaamisen vähyyden. Muutosmittaamisessa varma tapa epäonnistua on myös usein siinä, että mitataan muutoksen kannalta täysin väärä asioita. Keskittyminen kohdistetaan pitkän tähtäimen sijaan vain lyhyen aikavälin muutoksiin. (Erämetsä 2003, 175-179.)

Muutosmittaamisen aikana on osattava reagoida muuttuviin tilanteisiin riittävän hyvin, olosuhteet vaihtuvat ja tilanteet kehittyvät välillä myös odottamattomaan suuntaan. Tällaisissa tilanteissa sorrutaan usein liialliseen orjallisuuteen ja joustamattomuuteen. Virheitä saatetaan tehdä myös palauteen ja analyysin laiminlyömisessä. Kerätty tieto on myös osattava käyttää hyödyllisesti, tuloksia tulee kunnioittaa ja muutosta kehittää niiden avulla. (Erämetsä 2003, 175-179.)

Mittaaminen täytyy perustella tarkasti, jottei se aiheuta liikaa kyseenalaistamista. Tuloksia ei missään tapauksessa saa lähteä muuttamaan haluttuun suuntaan, toisin sanoen kauristelemaan niitä. Negatiivisetkin asiat tulee osata kohdata, muuten kyselyn tekemisestä ei ole riittävästi hyötyä organisaatiolle.

Muutosmittausten tuloksista tehdään liiankin usein virhetulkintoja, jotka johtuvat tutkittavan asian ymmärtämättömyydestä tai puhtaasta huolimattomuudesta. Epäonnistuneet tulkinnat voivat pahimmillaan johtaa juuri päinvastaisiin tuloksiin. (Erämetsä 2003, 175-179.)

Muutosmittaria laadittaessa kannattaa esittää seuraavat kysymykset: Mahtuuko mittaristoon vielä tämän asian seuranta? Minkä muuttujien mittaaminen tekemisen ja tuloksen tasolla on meille merkityksellisintä? Kenen vastuulla mittaaminen on? Kuka kerää tiedot ja miten? Miten tietoa hyödynnetään? Miten tehdystä seurannasta annetaan palautetta? Miten suunnittelemme ja päätämme korjaavat toimenpiteet? Entä onnistumiset? (Erämetsä 2003, 180.)

3 Limingan kunnan muutosprosessi

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Limingan kunta, jossa tapahtuvaa organisaatiomuutosta käytetään työn esimerkkiorganisaationa. Tutkimuksessa otetaan lähempään tarkasteluun Limingan kunnan elinvoimapalvelut, jonka näkökulmasta ryhmähaastatteluna toteutettava teemahaastattelu tehdään. Teoriapohjan vertaaminen käytännön kokemuksiin tapahtuu juuri elinvoimayksikön kautta. Tarkoituksena on tehdä toimeksiantajaa hyödyttävä opinnäytetyö, jonka tutkimustulosten avulla on mahdollista löytää hyötyä muutoksen onnistuneeseen toteutukseen. Työn on tarkoitus toimia kunnalle elinvoimapalveluiden itsearviointina.

Limingan kunta on Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa sijaitseva n. 10 000 asukkaan kunta. Limingan kunnasta poikkeuksellisen tekee sen 2000-luvulla tapahtunut äärimmäisen voimakas väestönkasvu, ja erityisesti sen väestön ikärakenne. Ikärakenne kunnassa on poikkeuksellisen nuori, tilastojen mukaan jopa koko Euroopan nuorin. Tästä kertoo se, että peräti 40 % kunnan asukkaista on alle 18-vuotiaita. Koko kunnan asukkaiden keskimääräinen ikä on 30,4 vuotta. Poikkeuksellinen ikärakenne ja voimakas väestönkehitys kunnassa aiheuttavat merkittävästi paineita myös kuntaorganisaatioon, jonka on pystyttävä toimimaan tehokkaimmalla mahdollisella tavalla vastaten sille asetettuihin haasteisiin. Palveluiden tulee pysyä kehityksessä mukana, jotta kunta pystyy palvelemaan asukkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

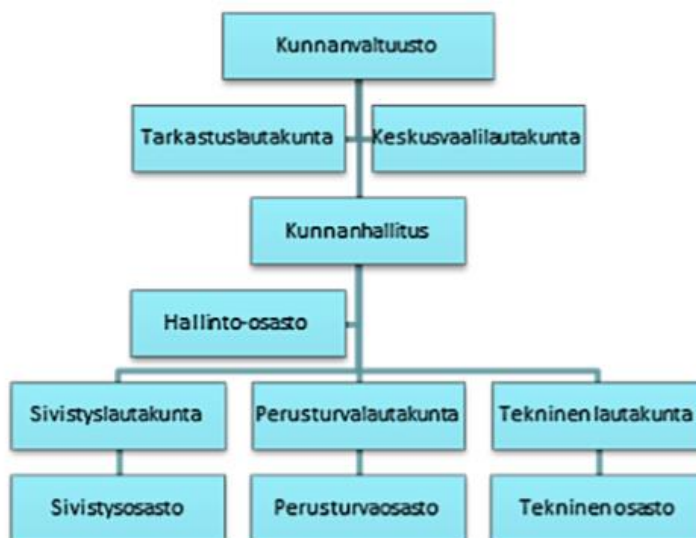
3.1 Muutoksen taustat ja tavoitteet

Taustat organisaatiomuutokseen Limingan kunnassa löytyvät sote- ja maakuntauudistuksesta. Niiden historia ulottuu vuoteen 2015, jolloin muutoksia on ensimmäisen kerran alettu ajamaan eteenpäin suunnittelun osalta. Kyseiset uudistukset tulevat koskettamaan kaikkia Suomen kuntia. Limingan kunnassa muutoksia on haluttu lähteä ajamaan jo hyvissä ajoin ennen varsinaisten muutosten toimeenpanoa. Tämä on tarkoittanut organisaatioon kuuluvien jäsenten valmentamista tulevaa muutosta varten. Tavoitteena on ollut tehdä kunnassa muutoksia siten, että sote- ja maakuntauudistusten astuessa voimaan on kunnassa jo valmiina toimivat systeemit. Soten siirtyessä maakunnalle on kunnan rooli muuttumassa. Kunnan vastuulle jää sivistys, elinvoima, hyvinvointi ja demokratiatehtävät.

Kyseiset alueet saavat erilaisen ja aiempaa isomman roolin muutoksen jälkeen. Lähempään tarkasteluun opinnäytetyössä otettava elinvoimapalvelun profiili ja merkitys nousee kunnan toiminnoissa. (Vuorinen 2017.)

Limingan kuntaorganisaatio on ollut tähän asti rakenteeltaan hyvin perintein ja se onkin säilynyt kutakuinkin muuttumattomana viimeiset 30 vuotta. Yhtenä merkittävimmistä maakuntauudistuksen mukana tuomista muutoksista voidaan pitää joidenkin organisaation toimintojen tulevaisuudessa tapahtuvaa yhtiöittämistä. Syynä yhtiöittämiseen ovat lakimuutokset, esim. kuntalaki. Tarkoituksena onkin Limingan kuntaorganisaatiossa ollut ennen muutoksen voimaantuloa harjoitella kyseisiä toimintoja. Toiminnot kuntaorganisaation sisällä tulevat siis jatkossa lähenemään yrityksessä tapahtuvaa toimintaa. (Vuorinen 2017.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta lähemmässä tarkastelussa oleva elinvoimapalvelu nousee tulevaisuudessa kuntastrategiassa ja organisaatiossa. Elinvoiman profiili siis nousee, ja se saa enemmän painoarvoa jatkossa organisaation sisällä. Syynä profiilin nousuun ovat: työpaikkojen luominen, kuntaimagon ylläpito ja kuntamarkkinointi, ulkopuolisen rahoituksen imurointi alueelle, työllisyyden hoito, yrityspalvelut. Ulkopuolisen rahoituksen merkitys kasvaa, tavoitteena on lisätä yrittäjien työpaikkoja, saada rakenteet toimivammiksi, sekä ottaa palvelunäkökulma aiempaa paremmin toiminnassa huomioon. Uusi organisaatorakenne (Kuvio 4. Limingan kunnan uusi organisaatorakenne.) tuli Limingan kunnassa voimaan 1.6.2017. (Vuorinen 2017.)

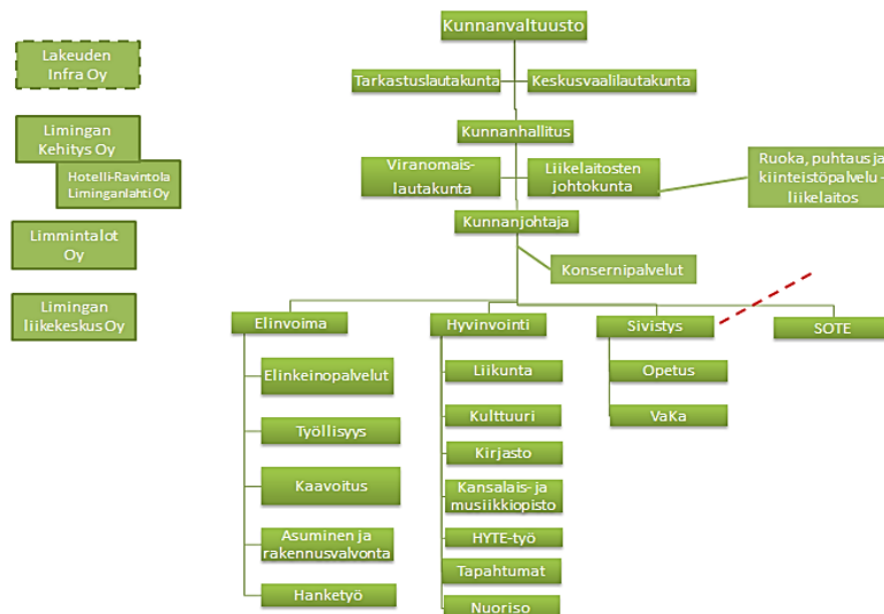


Kuvio 3. Limingan kunnan vanha organisaatorakenne.

Sote- ja maakuntauudistus ohjaavat vahvasti muutosta kunnissa, merkittävimmin muutokset näkyvät kuntien budjeteissa sekä henkilöstössä. Näistä peräti 40-50 % siirtyy maakuntahallinnolle, myös lainsäädännölliset muutokset tuovat mukanaan haasteita. Näkyvimpiä näistä ovat kunta- ja hankintalain muutokset. Maakuntauudistuksen tarkoituksena on luoda maamme moderni ja mahdollisimman kustannustehokas julkinen hallinto, sen tehtävänä on palvella jokaista mahdollista asukasta. Uudistuksen tarkoituksena on myös turvata kuntalaisille tärkeät palvelut, sekä sujuvoittaa niiden päivittäistä käyttöä. Keskeinen tavoite maakuntauudistuksessa on myös lisätä ihmisten vaikutusmahdollisuuksia. Tavoitteena kaikessa yksinkertaisuudessa on taata kaikille samat palvelut, kohdentaa ja käyttää resurssit paremmin, sekä nykyaikaistaa palvelut.

Maakuntauudistukseen ollaan ryhdytty, koska palvelujen laadussa on aiemmin ollut eroavaisuuksia kuntien välillä, myös palveluiden saatavuus on vaihdellut. Haasteena on nähty myös rahoituksen järjestäminen palveluille. (Alueuudistus 2017.)

Sote- uudistuksella puolestaan tarkoitetaan julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon muutosta. Muutoksen tekijöinä ovat valtio ja maamme kunnat, käytännössä tällä tarkoitetaan palvelujen järjestämisen vastuun siirtymistä kunnilta 18 uudelle maakunnalle. Syitä sote-uudistuksen läpiviemiselle ovat: väestön ikääntyminen, yhdenvertaisten palveluiden puutteet, tehottomaksi havaitut toimintatavat, sekä Suomen huonon taloustilanteen aiheuttama julkisen sektorin velkaantuminen. (Alueuudistus 2017.)



Kuvio 4. Limingan kunnan uusi organisaatiorakenne

Limingan kunta on pyrkinyt vastaamaan tehtyihin muutoksiin, niiden toteutumiseen ja onnistumiseen. Muutoksiin vastaamista helpottamaan on kehitetty Liminka Lupaus- niminen hanke, jolle on asetettu neljä tavoitetta: Luoda uudenlaisia johtamisen malleja erityisesti luottamusorganisaatiossa ja henkilöstössä, vahvistaa kumppaniverkostoa ja osallistamista sekä luoda Liminkaan uudenlaista kumppanuusajattelua. Näiden lisäksi tavoitteena on tuoda liiketoimintamainen ajattelutapa vahvemmin osaksi kuntatyötä sekä kehittää kuntaorganisaation osaamista muuttuviin rakenteisiin ja tehtäviin sopiviksi työnhyvinvointi huomioiden.

3.2 Haastattelu muutosprosessista

Tutkimusongelmana oli onnistuneen organisaatiomuutoksen toteutus Limingan kunnan elinvoimapalveluissa. Organisaatiomuutoksen käsittely rajattiin tutkimuksessa koskemaan elinvoimaa, vaikkakin muutos koskettaa laajemmin koko kuntaorganisaatiota. Tavoitteena tutkimuksessa oli selvittää se, onko organisaatiomuutos onnistunut toimeksiantaja- organisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä muutoksen onnistumisesta. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa kerrotaan onnistumisen edellytyksistä, jonka jälkeen niitä verrataan käytännön toteutukseen organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on antaa näkemyksiä ja edellytyksiä onnistuneen organisaatiomuutoksen toteutukseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa toimii teemahaastattelu, haastattelutilanne järjestettiin ryhmähaastatteluna. Sen tarkoituksena oli selvittää onnistuneen organisaatiomuutoksen toteutumista Limingan kunnassa. Tarkemmin sanottuna elinvoimanpalveluiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimusmenetelmät työhön valittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimusongelman vaatimia tarpeita. Tutkimuksessa on pyritty ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon sen luotettavuus, laatu, sekä hyödyllisyys kaikkien osapuolien kannalta.

3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimustapaa valittaessa on aluksi syytä pohtia: mikä toteutustapa palvelee tutkittavaa aihetta parhaiten? Tutkimus sisältää aina useaa erilaista tietoa, se mitä niistä päädytään

käyttämään hyödyksi, riippuu tutkijan tarpeista. Toisin sanoen se riippuu siitä, halutaanko tutkimusaineiston pohjalta tutkia määrää, vai laatua. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus keskittyy siis asioihin, joita ei voida mitata määrällisesti. Määrällinen tutkimus puolestaan tunnetaan nimellä kvantitatiivinen tutkimus. Lähtökohta laadulliseen tutkimukseen on usein tutkittavan asian mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 160-161.)

Objektiivisuuden saavuttaminen laadullisella tutkimusmenetelmällä on myös mahdotonta, sillä tutkijan sekä tutkittavan tiedot ja kokemukset vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tutkimustulosten voidaan todeta olevan aikaan ja paikkaan rajoittuvia, ehdollisia selityksiä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keskeisimpänä tavoitteena on paljastaa tosiasiat tutkittavasta kohteesta, ei niinkään todentaa jo tiedossa olevia väittämiä. Syynä laadullisen tutkimusmenetelmän valintaan on yleensä tutkijan halu luottaa ihmisistä saatuihin havaintoihin ja heidän kansaan käytyihin keskusteluihin, ei niinkään mittausvälineisiin. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti, eikä satunaisotoksella kuten määrällisessä tutkimuksessa on tapana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 161-164.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erinomaisesti silloin, kun tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Toiminalliseen opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmä sopii, kun tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. Vastaajan näkemyksien avaamista helpottamaa, on syytä aloittaa kysymykset sanoilla: Mitä? Miten? Miksi? Aineistonkeruumenetelmäksi kvalitatiiviseen tutkimukseen sopii joko ryhmä- tai yksilöhaastattelu, riippuen halutun tiedon laadusta. Tutkijan on siis tärkeää tietää se, millaista aineistoa hän tutkimuksesta haluaa saada, ja sen perusteella valita parhaiten aihetta tukeva haastattelutapa. Haastatteluaineistoa kerätessä, on tärkeää muistaa aineiston laadun olevan määrää tärkeämpää. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63-64.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui omaan opinnäytetyöhöni siitä syystä, että se sopi mielestäni parhaiten juuri tämän tyllyiseen aiheeseen. Tavoitteenani oli kerätä henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta, ja ennen kaikkea tutkia organisaatiomuutoksen onnistumista esimerkkiorganisaatiossa. Näistä syistä johtuen laadullinen tutkimusmenetelmä sopi aiheeseen hyvin. Limingan kunnan elinvoimapalveluiden koko sopi myös erinomaisesti juuri kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaksi, jossa pienestäkin massasta irti saatava materiaali voi olla hyödyllistä.

3.2.2 Teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, joka tunnetaan myös puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Lähtökohtana teemahaastattelun toteuttamiselle on oletus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tietyn tilanteen. Toisena lähtökohtana teemahaastattelun toteutumiselle voidaan pitää tutkijan alustavaa selvitystä tutkittavaa asiaa kohtaan. Sen pohjalta tutkija on osannut päätyä tiettyihin oletuksiin tutkittavasta aiheesta. Kolmannessa vaiheessa tutkija kehittää hankkimansa tiedon pohjalta teemahaastattelussa käytettävän haastattelurungon. Viimeisessä vaiheessa haastattelijä suuntaa kysymykset haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Teemahaastattelussa oleellista on kohdentaa haastattelu haluttuihin teemoihin, joiden ympärille keskustelu rakentuu. Haastattelun tarkoituksena on edetä kysymysten sijaan teemojen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Haastattelu lähtee rakentumaan ensiksi haastattelun sopimisesta, jolloin toimeksiantaja ja haastattelijä pääsevät yhteisymmärrykseen haastattelun ajankohdasta, sekä sisällöstä. Haastateltavat hankitaan yleensä sen perusteella, mitä ryhmää he edustavat. Haastatteluun kutsuttaville henkilöille lähetetään yhteisesti haastattelupyynnö, johon vastaamalla he antavat suostumuksensa osallistumisesta. Haastatteluun liittyvät yksityiskohdat tulee esittää mahdollisimman selkeästi kutsussa, kuten esim. tilanteen nauhoittaminen. Tällöin mahdolliset epäselvyydet ja väärinkäsitykset saadaan kitkettyä pois. Teemahaastattelun ominaispiirteisiin kuuluu tilaisuuden nauhoittaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 82-92.)

Omassa teemahaastattelussani tein kysymykset juuri pohjautuen aiheeseen liittyvään teoriaan. Teoreettisen viitekehyksen valmistuttua oli vuorossa kysymysrunгон laatiminen, jonka avulla keskustelu eteni ennalta laadittujen teemojen mukaisesti. Sovimme toimeksiantajan kanssa haastattelun ehdoista ja tavoitteista, sekä sen ajankohdasta. Tämän jälkeen haastattelukutsu lähetettiin jokaisen Limingan kunnan elinvoimapalvelun työntekijän henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Kutsussa käytiin läpi haastattelun aihe, nauhoittamiseen liittyvät asiat, sekä valmiin työn julkaisukanavat.

3.2.3 Ryhmähaastattelu

Haastattelulajeja on olemassa lukuisia erilaisia ja on tärkeää valita parhaiten tutkimusta palveleva laji. Haastattelun voi tehdä joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, näistä yksilöhaastattelu on hieman käytetympi muoto. Ryhmähaastattelumuodon suosio on kuitenkin viime vuosina ollut jonkin verran kasvussa. Haastattelijan vastuulle jää ryhmähaastattelussa huolehtia siitä, että keskustelu säilyy valittujen teemojen ympärillä. Kaikille ryhmähaastatteluun osallistuville tulee taata samat mahdollisuudet osallistua keskustelun kulkuun. Ryhmähaastattelu sopii muodoksi, kun halutaan selvittää henkilöiden tapaa muodostaa yhteinen kanta johonkin ajankohtaiseen kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun nähden voidaan pitää, siitä saatavan tiedon nopeutta ja samanaikaisuutta. Ryhmähaastattelu saattaa usein olla myös kustannustehokkaampaa verrattuna yksilöhaastatteluun. Haittana puolestaan voidaan pitää haastatteluun kutsuttujen matalampaa kynnystä kieltäytyä haastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.)

Ryhmäkeskustelujen luonteeseen kuuluu oleellisena osana niiden tallentaminen, tämä saattaa olla rajoittava tekijä haastateltavien suostuttelussa. Aineiston purkaminen nauhoitteesta saattaa usein olla hieman työlästä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 63.)

Ryhmähaastattelu osoittautui omassa työssäni sopivimmaksi vaihtoehdoksi, kyseinen muoto oli järjestämisen näkökulmasta kaikkein sopivin. Se oli myös toimeksiantajalle kustannusten näkökulmasta sopivin vaihtoehto. Hyvää ryhmähaastattelussa tutkijan näkökulmasta katsottuna oli se, että tieto saatiin nopeasti ja samanaikaisesti.

3.2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tarkoituksena on välttää mahdolliset virheet, oli sitten tutkimusmenetelmänä laadullinen, tai jokin muu. Tästä syystä johtuen, tutkijan on aina syytä tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteet tutkimuksen luotettavuudesta vaihtelevat, to-

dennäköistä on myös luotettavuuden todentamisen mahdottomuus laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa. Ongelmat sen todentamisessa tulevat esille tutkimuksen objektiivisuuden kohdalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-141.)

Laadullisen tutkimuksen arviointia tehtäessä, tulee tutkijan ottaa huomioon seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitä olet tutkimassa ja miksi? Miksi tutkimus on sinusta tärkeä? Miten aineiston keruu on tapahtunut? Millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin? Miten tutkija-tiedonantaja-suhde toimi? Millaisella aikataululla tutkimus toteutettiin? Miten aineisto analysoitiin? Miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen? Miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-141.)

Teemahaastattelun luotettavuuteen vaikuttaa jo ennen haastattelutilannetta varten laadittava haastattelurunko. Laatua haastattelutilanteeseen tuo tarkasti laadittu ja tilanteeseen sopiva kysymysrunko. Luotettavuutta ja laatua haastatteluun tuo myös ennalta mietityt teemojen syventämiset, sekä lisäkysymykset. On kuitenkin syytä muistaa, ettei kaikkiin esille tuleviin lisäkysymyksiin voida täysin varautua. Haastattelutilanteen aikana laatua ja varmuutta tuo käytössä olevan teknisen välineistön toimivuus. Luotettavuus paranee myös silloin, kun haastattelusta saatava aineisto litteroidaan mahdollisimman nopeasti. Haastattelijan on teemahaastattelua tehdessä muistettava se, että haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184-185.)

3.2.5 Aineiston analysointi ja tulkinta

Haastatteluryhmän ei aina tarvitse olla kovinkaan suuri, jotta tutkittavaa aineistoa saadaan kasaan. Teemahaastattelun erityispiirteisiin kuuluukin juuri saadun aineiston runsas määrä. Materiaalin paljous saattaa asettaa aineiston analysointiin ja tulkintaa suuriakin haasteita, mikäli sitä ei osata käsitellä oikealla tavalla. Tärkeää tutkijan kannalta on osata erottaa aineistosta hyödyllinen, sekä vähemmän hyödyllinen osa. Aineiston purun helpottamista varten on kehitetty litterointi- niminen menetelmä. Kaikessa yksinkertaisuudessaan siinä on kyse tallenteiden purkamisesta teemoittain kirjalliseen muotoon, tarkoituksena helpottaa analysointi ja tulkintaa. Analyysien teko on syytä aloittaa kuitenkin jo haastattelutilanteessa, tekemällä havaintoja haastatteluun liittyvistä ilmiöistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 136-138.)

Haastattelutilanteen jälkeen suoritin aineiston litteroinnin, joka osoittautui erittäin vaivattomaksi ja kokonaisuuden kannalta hyödylliseksi toimenpiteeksi. Litteroinnin suoritin kirjaamalla ylös lähes jokaisen haastattelutilanteen vuorosanan ja ajatuksen. Nauhaa kuunnellussa kirjallista materiaalia tuli lähes viisi sivua. Työn kannalta tärkeän ja vähemmän tärkeän aineiston toisistaan erottaminen, osoittautui sekin kohtalaisen vaivattomaksi. Litteroinnin ja analysoinnin jälkeen nauhoite tuhottiin, kuten haastateltaville oli aiemmin luvattu. Materiaalin runsaudesta huolimatta sen analysointi ja tulkinta ei ollut liian haastavaa, koin siis valinneeni oikeanlaiset tutkimus- ja haastattelumenetelmät työhöni.

3.3 Muutosprosessin tulokset

Haastattelussa kysymysrunko jaettiin neljään suurempaan teemaan: Muutosprosessi, muutosviestintä, muutoksen mittaaminen, sekä muutoksen kokeminen. Näiden neljän pääteeman alle oli listattu pienempiä teemoja, joiden ympärille keskustelu ryhmähaastattelussa rakentui. Teemojen tarkoituksena oli johdatella keskustelua seuraavaan aiheeseen. Ryhmähaastatteluun osallistui Limingan kunnan elinvoimapalveluiden työntekijöitä ja se toteutettiin kunnanviraston tiloissa 8.12.2017 klo 9:30-10:40. Haastattelu kesti 1 h ja 10 min, tilanne nauhoitettiin Samsung Galaxy A5 älypuhelimella. Seuraavaksi käydään haastattelun aineisto läpi teema kerrallaan.

3.3.1 Muutosprosessi

Ensimmäinen pääteema kysymysrungossa oli otsikoitu nimellä: Muutosprosessi, jonka tarkoituksena oli kuvata laajemmin muutokseen liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä. Tarkoitus oli perehtyä prosessin etenemiseen, sen suunnitteluun, vaiheisiin ja sen onnistumiseen. Tarkoituksena oli myös herätellä haastateltavat keskusteluun aiheesta käymällä muutokseen liittyviä yleisiä aiheita. Haastateltavilta kysyttiin muutokseen liittyvistä syistä, tarpeista ja tavoitteista. Tarkoituksena oli saada vastauksia kysymyksiin: Miksi tehdään? Kuka tekee? Miten hyödytään? Ennen kaikkea haluttiin selvittää se, ovatko edellä mainitut asiat käyneet organisaatioon kuuluville henkilöille riittävän selviksi muutosprosessin aikana.

Teemoina tässä aihealueessa olivat myös: muutokseen sitoutuminen, resurssit, reagointikyky muutoksen aikana, organisaation valmiudet muutokseen, kokemukset aiemmista organisaatiomuutoksista, sekä julkisen organisaation erityispiirteet vrt. yksityiseen organisaatioon. Tavoitteena oli myös selvittää muutosjohtamisen onnistumista, esimiehen tuen riittävyttä muutoksessa, jo näkyviä muutoksia organisaatiossa, sekä omaan työtehtävään liittyvät muutokset tähän saakka.

Haastateltavat henkilöt olivat kaikki yksimielisiä siitä, että muutoksen taustat, tarpeet ja syyt on tuotu riittävän selkeästi esille muutosprosessin aikana. Heidän mielestään muutos on selkeytynyt matkan varrella, mutta jo alusta asti siihen liittyvät syyt on tuotu hyvin esille. Muutosta ollaan haastateltavien mielestä lähdetty ajamaan rohkeasti eteenpäin. Yksi haastateltava mainitsi sen, ettei organisaatiossa olla jääty odottelemaan turhia, vaan muutettu organisaatiota rohkeasti vastaamaan nykypäivän tarpeita.

Muutoksen liittyvistä rooleista kysyttäessä kertoi eräs haastateltava näkemyksensä roolien selkeämmästä jaosta. Vastaajan mukaan roolit muutoksessa olisivat voineet olla selkeämpiä, tosin niitä ei olla myöskään haluttu lähteä jakamaan kovinkaan voimakkaasti muutoksen alkuvaiheessa. Roolien ollaan haluttu muovaantuvan voimakkaammin muutosvaiheessa, jotta niistä tulisi sopivampia. Muut haastateltavat kokivat kuitenkin roolituksen muutoksessa onnistuneet riittävän hyvin.

Erään vastaajan mielestä muutokseen on jo sen alkuvaiheista saakka kuulunut vahvana ominaispiirteenä selkeä aikataulutus, hänen mukaansa osaamisen johtaminen on ollut myös selkeää muutoksen alusta asti. Muutoksiin liittyviä haasteita löydettiin ryhmähaastattelussa useitakin. Yhden vastaajan mukaan tehtävien muutos organisaatiossa tuo mukanaan haasteita. Erityisesti hän mainitsi johtotehtävien muutoksen, joissa organisaatiomuutos on selkeimmin näkyvissä. Vastaajan mukaan erityisiä haasteita muutosprosessiin tuo vastuualueiden muutos, joka hänen mukaansa aiheuttaa jonkin verran kipuilua. Nämä johtavat hänen mielestään muutoksen hidastumiseen organisaatiossa. Vastaaja nostaa esille myös yksilökohtaiset erot muutokseen suhtautumisessa, uusien asioiden läpivieminen kestää toisille henkilöille kauemmin kuin toisille. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä edellä mainitut asiat pahimmillaan hidastavat muutoksen toteutumista.

Muutokseen sitoutumisesta kysyttäessä näkemykset vaihtelivat jonkin verran. Elinvoimapaalveluiden osalta sitoutumisen katsottiin lähes kaikkien haastateltavien mielestä olleen

riittävällä tasolla. Elinvoimapalveluiden osalta sitoutumista ovat edesauttaneet viikoittaiset/kuukausittaiset tiimipalaverit, joiden sisältöön on kuulunut muutokseen liittyvien asioiden läpi käyminen, sekä muutoksen tapahtumista ajan tasalla pitäminen. Muiden muutoksessa olevien osastojen kohdalla oli haastateltavien arvioiden mukaan ollut havaittavissa sitoutumisen suhteen elinvoimapalveluita enemmän ongelmia. Tämä on välillä ilmennyt erimielisyyksinä muutosta kohtaan, sekä innostuneisuuden puutteena vastaanoton suhteen. Yksi haastateltavista mainitsi kuitenkin sitoutumisen puutteen vähenevän ajan kanssa.

Toinen vastaaja näki elinvoiman työntekijöiden sitoutumisen parantuneen, syynä tähän hän mainitsi: tavoitteiden selkeämmän esille tulon, tuottavuuden, vaativuuden ja osallisuuden. Vastaaja mainitsi myös lähiesimiehensä vahvan sitoutumisen olleen myönteinen asia muutoksen kannalta. Hän mainitsi elinvoimapalveluiden johtajan uskaltaneen olla rohkea muutoksen suhteen, joka on edesauttanut muutokseen sitoutumista. Hän mainitsi myös esimiehensä esittämät ns. vipukysymykset, positiivisena yksityiskohtana.

Resurssit muutoksen suorittamiseen koettiin riittävän hyvinä, joskin useamman haastateltavan mukaan niitä kuitenkin on aina toivottavaa lisätä. Elinvoiman kohdalla resurssien riittävyyden kohdalla mainitsi yksi vastaajista esimerkkinä uusien työpaikkojen lisääminen yksikköön. Tällainen ei olisi hänen mukaansa ollut mahdollista joitain vuosia ennen muutoksen käynnistämistä. Toinen vastaajista kertoi tekemistä olevan riittävästi ja muutoksen olevan vielä vaiheessa, joten resursseja voisi siihen nähden toisaalta olla enemmänkin käytössä. Resurssien määrän hän katsoi kuitenkin olevan olosuhteisiin nähden riittävällä tasolla, jotta muutoksen läpivieminen voi toteutua onnistuneesti.

Haastateltavat katsoivat julkisen organisaation erityispiirteeksi sen päätöksentekoon liittyvän hitauden sekä jähmeyden. Eräs haastateltavista mainitsi esimerkkinä kuntaorganisaatiossa päätösten hyväksymisen kunnan valtuuston kautta, joka paikoitellen hidastaa asioiden etenemistä yksityisiin organisaatioihin verrattuna. Haastateltava mainitsi kuitenkin Limingan valtuuston suhtautuneen muutokseen hyvin, eikä se ole vastaajan mukaan jarruttanut muutosta, suorastaan päinvastoin. Hän mainitsi myös asioiden toteutumisen olevan epävarmempaa julkisella puolella vrt. yksityiseen. Tehtävien muutoksen aikaansaaminen on myös hitaampaa. Toinen haastateltavista mainitsi muutosta jarruttavaksi tekijäksi kuntaorganisaatioissa asiantuntijapuolen puuttumisen. Hänen kokemuksensa mukaan yksityisen organisaation johdossa on aina lähtökohtaisesti asiantuntijoita, kun taas

kuntaorganisaatioissa päätöksenteko tapahtuu poliittisesti valittujen henkilöiden toimesta. Haastateltavan mukaan hitaus päätöksentekoon kuntaorganisaatioissa tulee siitä.

Kolmas haastateltava henkilö näki myös hitauden julkisen organisaation negatiivisena erityispiirteenä. Hän mainitsi esimerkkinä muutosta koskevien ihmisten tavan kyseenalaistaa asiat, perustellen niitä lauseilla: ”Aina ennenkin on tehty näin”, ”Miksi hyvää pitää muuttaa ja uusiutua”. Haastateltava kutsui kyseistä käyttäytymistä ns. pyhien asioiden kyseenalaistamiseksi. Neljäs haastateltavasti kertoi näkemyksenä julkisen ja yksityisen organisaation erojen pienentymisestä. Hänen mukaansa ero on selkiytynyt, julkinen organisaatio on lähentynyt yksityistä.

Haastateltavalla ryhmällä oli jonkin verran kokemusta aiemmista organisaatiomuutoksista pelkästään yksityiseltä puolelta. Kokemukset aiemmista muutoksista vaihtelivat hyvistä ja selkeistä organisaatiomuutoksista, aina sekaviin ja epäselviin muutoksiin asti. Haastateltavien aiempia kokemuksia kuunnellessa kävi nopeasti selväksi se, että jokainen pystyy selvästi nimeämään muutosten onnistumiset ja virheet. Eräs haastateltavista kertoi johdon vaihtumisen organisaatiossa johtavan usein muutokseen, sillä jokainen johto haluaa tehdä omannäköisen organisaationsa. Syitä huonoihin organisaatiomuutoskokemuksiin haastatteluryhmä nimeää tiedottamisen puutteen, epävarmuuden muutoksesta, sekä sen aiheuttaman pelon muutosta kohtaan.

Eräs vastaajista kertoi omakohtaisen kokemuksensa yksityisen puolen organisaatiomuutoksesta, jossa virheitä tehtiin prosessien suhteen. Hänen mukaansa kyseissä organisaatiomuutoksessa olisi pitänyt prosessien sijaan lähteä liikkeelle toiminnasta, vaikka malli oli ollut selkeä ei se ollut toiminut halutulla tavalla. Vastaajan näkemyksen mukaan muutoksessa tulee aina lähteä ensisijaisesti liikkeelle toiminnasta. Hänen kokemuksensa mukaan menestyneen organisaation on ollut helpompaa suhtautua positiivisesti muutokseen, kun taas puolestaan huonosti menestyneissä organisaatioissa vastarintaa muutosta kohtaan on ollut havaittavissa enemmän.

Kulttuuriset erot vaikuttavat myös paljon muutokseen suhtautumisessa. Yksi vastaajista oli niin ikään kokenut sekavuutta ja ongelmia prosesseissa. Hän nosti esille myös henkilöstön ymmärtämättömyyden muutosta kohtaan, erityisesti sen, ettei muutoksen syitä tai tavoitteita oltu terävöitetty tarpeeksi henkilöstölle. Kokemuksina mainittiin haastateltavien toimesta myös hämmennyksen ja epäuskoisuuden tunteet muutosta kohtaan.

Eräs vastaajista nosti esiin liiallisen ammattislangin käytön muutoksessa. Hän painotti termien avaamista, jolloin niiden tarkoitus ja merkitys ymmärrettäisiin paremmin henkilöstön keskuudessa.

Muutosjohtamista arvioitaessa ryhmähaastattelutilanteessa kävi ilmi sen toteutuksen onnistuneen kiitettävästi. Elinvoiman osalta muutosjohtaminen sai jokaiselta haastateltavalta positiivista palautetta. Yksi haastateltavista kertoi muutosjohtamisen onnistuneen muissa osastoissa hieman vaihtelevasti. Hänen mukaansa osaan tarvitaan vielä enemmän tukea, ja muutosjohtaminen on viimekädessä pitkälti kiinni yksiköstä ja sen vetäjästä.

Haastateltava lisäsi myös keskusteluun näkemyksensä siitä, että asioita voitaisiin käydä läpi vieläkin enemmän. Istumalla alas ja keskustelemalla siitä, mitä tehdään ja missä mennään muutoksen kannalta.

Toinen haastateltava näki muutosjohtamisen onnistuneen, koska esimiehet ovat kuunnelleet henkilöstöä riittävästi, sekä tietoa on voinut kysyä rohkeasti omalta esimieheltä. Muutoksen tultua hyvissä ajoin esille ennen sen voimaan astumista, oli henkilöstö haastateltavan mielestä riittävän valmennettua suorittamaan muutosta. Hänen mukaansa jokainen ehti käymään tahollaan muutosta läpi. Kolmas vastaajista näki pelkästään positiivisia asioita muutosjohtamisessa, hänen mukaansa henkilöstö on otettu suunnitteluvaiheessa vahvasti mukaan, heidän ääntänsä on kuunneltu riittävästi, sekä näkemyksiä siitä mihin heidän yksikkönsä voisi luontevimmin muutoksen seurauksena sijoittua. Positiiviseksi seikaksi hän nosti myös ns. tekemisen meiningin organisaatiossa.

Erään vastaajan mukaan synergisyys olisi voinut olla hieman parempaa, tällä hän viittasi fyysisiin sijainteihin työpaikalla. Vastaajan näkemyksen mukaan olisi tärkeää sijaita lähellä omaa osastoa tärkeitä osastoja, onnistuneen yhteistyön nimissä. Erään näkemyksen mukaan organisaation johtajat ovat huomioineet virkamiestason muutosvalmisteluissa henkilöstön osaamisen hyvin ja hän kokeekin esimiesten lähestymisen helppona asiana. Haastateltavista yksi nostaa esille muutoksen selkeyden. Hänen mukaansa kesken muutosta mukaan tukevan työntekijän on mahdollista päästä välittömästi kiinni muutoksen syihin ja tavoitteisiin. Hän mainitsee myös aidon kiinnostuksen asioista olevan selvästi näkyvillä kyseisessä organisaatiomuutoksessa.

Näkyviä muutoksia organisaatiossa ei voinut vielä havaita kovinkaan selvästi, mutta haastateltavat kertoivat työtehtäviensä selkiintyneen käynnissä olevan prosessin aikana. Elinvoimapalvelut ovat yhden vastaajan mukaan laaja vastuualue, jolloin edellä mainittu

seikka korostuu vieläkin merkittävämmiin. Yksittäisen työntekijän tehtäviin ei ole haastateltavien näkemysten mukaan tullut mitään suurempia muutoksia, kokonaan uusia työtehtäviä sen sijaan on muutoksen ansiosta tehty.

3.3.2 Muutosviestintä

Seuraavaksi ryhmähaastattelussa keskityttiin muutosviestintään, tarkoituksena selventää sen suunnittelua, määrää, laatua, toistojen riittävyttä, viestinnän toteutustapoja, viestintäkanavia, vuorovaikutustilanteiden onnistumista ja sisältöä, sekä parannusehdotuksia muutosviestintään liittyen.

Haastateltavien mielestä viestintää voisi olla aina enemmän, oli sitten kyseessä muutosviestintä tai mikä tahansa muu viestintä. Elinvoimapalveluiden osalta muutosviestintää pidettiin kuitenkin onnistuneena, esille nostettiin uusien muutosten säännöllinen esittely organisaatioon kuuluville henkilöille. Muutosviestintää on helpottanut virastopalaverit, joissa muutokseen liittyvät asiat on käyty läpi. Erään näkemyksen mukaan käytännöt ja onnistumiset tiedonvälityksessä eri palvelualueilla vaihtelevat, vaikka elinvoimapalveluiden osalta ne kiitosta saavatkin.

Elinvoiman osalta esiin nostettiin useaan otteeseen siellä järjestettävät viikkopalaverit, joiden katsottiin ollen merkittävä osa viestintää. Palavereiden tarkoituksena on ollut lisätä tietoa muutoksen vaiheista, sekä siitä mitä muutoksessa tapahtuu. Muutosviestintä on vastaajien mukaan sisältänyt runsaasti vuoropuhelua ja mielipiteiden esille tuominen on koettu helppona.

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutosviestinnässä on otettu muutoksen tavoitteet selkeästi huomioon, ja se on tehty välittömästi muutoksen alettua. Useampikin haastateltavista nosti esiin esimiehen positiivisen tavan viestiä muutoksesta. Erään vastaajan mukaan muutosviestinnässä positiivinen vire on ollut havaittavissa ja myös sen laatu sekä määrä ovat nousseet aikaisempaan verrattuna. Hän nosti esille myös yhteisten kohtaamisten lisääntymiset ja niiden tärkeäksi kokemisen. Yhden henkilön mielestä myös muutosviestintä talosta ulospäin oli lisääntynyt.

Esille tuotiin myös näkemys, jonka mukaan arvomaailma organisaation sisällä on ollut sellainen, joka tukee viestimistä vuoropuhelun avulla. Kahdenkeskeiset keskustelut ovat olleet toimiva lisä muutosviestintään, sillä niissä on pystytty käymään työntekijän tehtävänkuvat helpommin läpi.

Esille tuotiin myös näkemys siitä, että elinvoimapalveluiden pieni koko muihin palvelualueisiin verrattuna on helpottanut muutosviestintää. Muiden palvelualueiden henkilöstö saattaa olla kentällä laajalle alueelle levittäytyneenä, kokoontuen vain harvoin yhteen. Elinvoiman tiivis yhteisö ja pienehkö koko muihin verrattuna helpottaa viestintää muutoksesta. Erään haastateltavan mielestä onnistuneeseen muutosviestintään on kuulunut muutosta koskevan materiaalin runsas jakaminen. Esimerkkinä hän käytti henkilöstölle ja esimiehille sähköpostiin jaettavia infopaketteja, jotka ovat olleet muutosta koskevista tapahtumista pois.

Yhden haastateltavan mielestä esimiehen onnistumista muutosviestinnän suhteen lisäsi mahdollisuus kahdenkeskeisiin keskusteluihin, aikatauluihin katsomatta. Hän lisäsi myös tämän ottaneen viestinnässä kaikki työntekijät huomioon. Kollektiivinen mielipide haastattelussa oli muutosviestinnän sisältyminen jokaisen organisaation työntekijän tehtäviin.

3.3.3 Muutoksen mittaaminen

Kolmas suurempi teema ryhmähaastattelun kysymysrungossa oli: Muutoksen mittaaminen. Tarkoituksena oli selvittää organisaation käyttämien muutosmittareiden toimivuutta, tapoja seurata toimintaa muutoksessa, tavat hyödyntää mittaamista muutoksessa, sekä vastualueet muutoksen mittaamisessa.

Organisaatio ei ole vielä ottanut muutosmittareita käyttöön, sillä muutos astuu voimaan alkuvuodesta 2018, jonka jälkeen muutosmittaaminenkin käynnistyy. Rahoitusta muutosmittaamiseen on saatu, sen ansiosta sitä tullaan kehittämään Liminka Lupaus -nimisessä hankkeessa. Mittareita on kuitenkin tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa. Haastattelussa kävi ilmi, että NPS (Net Promoter Score) -mittaria on kokeiltu jo kertaalleen ja sitä tullaan vielä testaamaan uudelleen vuoden 2018 aikana. Kyseisen mittaamisen tarkoitus on selvittää asiakastyytyväisyyttä sekä muutosta organisaatiossa. Pääasiallisesti muutosmittarit tulevat voimaan vasta vuoden 2018 aikana.

Eräs haastateltava kertoi uusien talousalueiden asettaneen itselleen omissa arvioissa omat mittarinsa. Hän totesi elinvoimapalveluiden asettaneen itselleen kovat tavoitteet ja odotusten olevan korkealla muutosten suhteen. Tästä syystä myös muutoksen mittaamisen tärkeys korostuu, jotta tavoitteet saavutetaan.

Haastateltavien mielestä organisaatiossa voisi toteuttaa kirjallisia/sähköisiä kyselyitä muutoksen toteutumisen onnistumisesta. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan viikoittain toteutettava kysely ei palvelisi näin pienen organisaation tarpeita vastaajien määrän vähydestä johtuen. Hänen näkemyksensä mukaan kyselyn voisi toteuttaa osavuosi-katsauksen yhteydessä. Toisen henkilön mukaan kvartaali onkin riittävä ajanjakso kyselyn toteuttamiseen. Muutoksen mittaaminen koettiin haastattelussa kuitenkin erittäin tarpeelliseksi ja niiden hyödyntämisen osaamista painotettiin myös vastauksissa. Eräs haastatteluun osallistuneista painotti reaktiivisuuden tärkeyttä mittaamisessa, jotta mittareissa esiintyvät trendit huomataan riittävän nopeasti ja niihin osataan reagoida tarvittaessa. Hän lisäsi myös sen, ettei mittaaminen ole muuten hyödyllistä, lisäksi mittareiden on ohjattava toimintaa oikealla tavalla. Vastuu mittaamisesta viimekädessä on haastateltavien mukaan organisaation johtoryhmällä, eli seuraamisesta ja käyttöönnotosta.

3.3.4 Muutoksen kokeminen

Neljäs ja samalla myös viimeinen tema kysymysrungossa oli: Muutoksen kokeminen. Tämä aiheen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta vieläkin syvemmin ja tarkemmin. Aihealueessa käsitellään organisaatiomuutoksen mahdollisesti aiheuttamaa muutosvastarintaa, muutoksen tarpeellisuuden kokemista, siihen liittyviä asenteita, tähän asti ilmenneitä kokemuksia, muutoksen uhkia ja mahdollisuuksia, onnistumisia, sekä odotuksia jatkoon suhteen muutoksessa.

Haastatteluun osallistuneista yksi kertoi muutoksen olevan aina energiaa vievä asia. Muutosta pyritään aina miettimään sekä organisaation, että työntekijän oman itsensä kannalta. Toinen vastaaja kertoi havainneensa kyseenalaistusta organisaation sisällä muutokseen liittyen. Yksiköiden välillä suhtautumisessa on kuitenkin ollut eroja. Hän uskoo muutosvastarinnan lisääntyvän muutoksen edetessä erityisesti siinä vaiheessa, kun organisaatiot ovat valmiita toimimaan ja suunnitteluvaihe on ohi. Hallinnollinen järjestely on yksi vaihe,

mutta muutosten toimintaan tekeminen on kuitenkin se vaihe, joka vasta aiheuttaa todellisen muutosvastarinnan. Hän painotti vielä käytännön olevan täysin eri asia kuin rakenteiden luominen muutoksessa, rakenteet itsessään eivät luo muutosta vaan jokapäiväinen toiminta. Toiminta on muutoksessa se, joka lopulta ratkaisee onnistumisen, ei rakenteet tai suunnitelmat. Muutosvastarinnan tärkeys oli haasteltavien keskuudessa ymmärretty hyvin.

Eräs henkilöistä kertoi, että mikäli työntekijä ei ole muutosta vastaan, saattaa hän kyseenalaistaa jopa oman älykkyytensä. Työntekijä saattaa kokea itsensä puutteelliseksi, mikäli hän suhtautuu muutokseen pelkästään myönteisesti. Muutosvastarinta osoittaa työntekijän kiinnostuksen omaa organisaatioitaan kohtaa, jolloin sen voi olla myös hyväkin asia. Yksi vastaajista koki olevansa etuoikeutettu ja kiitollinen päästessään mukaan muutokseen juuri kyseisessä yksikössä.

Elinvoimapalveluiden muutos nähtiin yhden haastateltavan mielestä helpompana kuin muiden yksiköiden. Syyksi mainittiin se, ettei kyseistä yksikköä ole ollut aiemmin olemassa sellaisenaan. Muiden yksiköiden muutosvastarintaa lisää niiden vakiintuneemmat käytännöt ja pitemmät perinteet, jolloin muutosten tekeminen on haastavampaa. Elinvoiman muutosta helpottaa hänen mukaansa myös sen profiilin nousu, jolloin myös muutoksen tarpeellisuus koetaan vahvempana. Vanhaa ”painolastia” ei siis elinvoimapalveluilla muutoksessa ole.

Organisaatiomuutokseen liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia kysyttäessä, esille nousi yksikön verrattain pieni koko. Pienehkö yksikkö ei voi mennä muutoksessa liian kovaa vauhtia eteenpäin, sillä sen tulee ottaa esimerkiksi talous erityisen tarkasti huomioon. Yhtenä uhkana muutoksessa esille nousi se, ettei uusia asioita onnistuta saattamaan loppuun asti. Eräs haastateltavista nosti esiin yhteistyön muiden yksiköiden kanssa. Tällä hän viittasi siihen, ettei yksikään alue pysty viemään asioita loppuun asti yksinään. Tällöin on onnistuttava tekemään yhteistyötä muiden palvelulinjojen ja konsernipalveluiden kanssa, jotta myös omat tavoitteet toteutuvat ja myös vastakkainasettelu muiden kanssa tulee haastateltavan mielestä välttää. Asenteet muutosta kohtaan näkee yksi haasteltavista parempina juuri kuntaorganisaation muutoksessa, sillä yksityisiin organisaatioihin verrattuna työpaikat säilyvät helpommin ennallaan, eivätkä perusteet juurikaan muutu.

Kokemukset muutoksesta ovat haastateltavien mielestä olleet pääsääntöisesti positiivisia. Vaikka muutos onkin vielä käynnistymisvaiheessa, on joitain onnistumisia ollut havaittavissa. Eräs haastateltavista kertoi organisaatioon kesken muutoksen mukaan tulon olleen helppoa, toinen puolestaan korosti onnistunutta henkilöstöjohtamista muutoksen aikana. Näkyvämmät muutokset ovat kuitenkin luvassa vasta tulevaisuudessa ja tekemistä on vielä paljon, totesi kolmas.

Odotukset jatkosta ryhmähaastattelun osallistujilla olivat enimmäkseen positiivisia. Yksi kertoi odottavansa, että ”palikat” organisaatiossa saadaan lopullisesti kohdalleen ja toiminta saadaan toden teolla käyntiin. Hän lisäsi NPS- mittareiden käyttöönoton tuovan odotuksia jatkon suhteen, sillä se luo tavoitteet ja asetelmat jatkosta. Isoimmat haasteet tulevat olemaan hyvinvointipalveluissa, syynä resurssien vähyys. Elinvoimapalveluiden kovat tavoitteet asettavat jatkon suhteen runsaasti odotuksia. Töitä odotetaan olevan luvassa paljon. Toinen vastaajista odottaa muutoksista tiedottamisen ja niistä puhumisen säilyvän yhtä hyvällä tasolla kuin aiemminkin ja hän odottaa myös avoimuuden säilyvän muutoksen suhteen. Muutosviestinnän odotukset ovat myös korkealla jatkoa ajatellen ja esimiehen odotetaan olevan myös itse valmis muuttamaan näkemyksiään muutoksen aikana, tällä tarkoitetaan joustavuutta esimiehen taholta. Yleisesti ottaen odotukset jatkon suhteen ovat organisaatiossa korkealla, erityisesti elinvoimapalveluiden osalta.

3.4 Yhteenveto haastattelusta

Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että muutos oli koettu organisaation henkilöstön keskuudessa pääsääntöisesti positiivisena. Pelkkää suitsutusta muutosprosessi ei kuitenkaan saanut, vaan parannuskohteitakin löydettiin. Haastateltava ryhmä onnistui löytämään ja tunnistamaan selkeät onnistumisen edellytykset organisaatiomuutoksessa. Näkemykset onnistumisista sekä parannuskohteista olivat pitkälti samansuuntaisia ryhmän jäsenten keskuudessa. Ryhmähaastattelusta saatiin esille juuri ne mielipiteet ja kokemukset, joita siinä haluttiin selvittää. Keskustelun aineisto vastasi valmiin haastattelurungon teemoja hyvin ja keskustelua saatiin aikaan vaivattomasti.

Ryhmähaastattelun pitäjän on kuitenkin syytä suhtautua haastattelurunkoon kriittiselläkin näkökulmalla. Tärkeää on vastata kysymykseen: Onko haastattelun teemat valittu oikein?

Haastattelijan vastuulla on laatia teoreettiseen viitekehykseen vahvasti pohjautuva teemahaastattelun haastattelurunko, jonka avulla keskustelu säilyy oikeissa teemoissa. Keskustelun aikataulun pysyminen sovituksessa ajassa on ryhmähaastattelun pitäjän vastuulla. Mielestäni edellä mainitut asiat toteutuivat haastattelutilanteessa riittävän hyvin, jotta siitä saatava aineisto on hyödynnettävissä. Ryhmähaastattelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti myös haastattelijan aiempi kokemus vastaavanlaisista tilanteista jonka lisäksi siihen vaikuttaa käsiteltävän materiaalin tunteminen ja ymmärtäminen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61.)

Ryhmähaastattelun aineistosta kävi ilmi, että haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat sisäistäneet muutoksen taustat, syyt, tarpeet ja tavoitteet. He kokivat muutoksen hyödyttävän heitä itseään, sekä organisaatiota kokonaisuutena. Haastateltavat näkivät tulevaisuuden kannalta muutoksen tekemisen tarpeellisenä toimenpiteenä omassa organisaatiossaan. Muutos oli selkeytynyt prosessin edetessä, erityismainintaa muutoksessa sai rohkeat toimenpiteet sekä riittävä ripeä toiminta. Haastattelun perusteella sai kuvan henkilöstön aidosta kiinnostuksesta ja innostuksesta muutosta kohtaan. Henkilöstö vaikutti sitoutuneelta muutosta kohtaan. Muutoksen koskettamat asiat saattavat vaikuttaa ulkopuolisen näkökulmasta katsottuna hieman monimutkaisilta, mutta henkilöstö vaikutti olevan perillä siihen liittyvistä asioista. Muutosjohtaminen nousi esille onnistuneena kohtana muutoksessa, sen suunnittelu sekä toteutus. Esimiesten toiminta sai haastateltavilta kiitettävää palautetta, selkeyttä ja vuorovaikutustilanteiden onnistumista painotettiin erityisen paljon. Haastattelussa kävi ilmi, että yksi onnistuneen muutoksen työkalu on muutokseen sitoutunut ja rohkea johtaja. Johtajan tehtävä on viestiä tiimilleen riittävän laadukkaasti.

Haastateltavat olivat havainneet organisaatiossa myös jonkin verran vastustusta ja vastarintaa muutosta kohtaan. Elinvoiman osalta sitä pidettiin hyvin vähäisenä, mutta muiden yksiköiden kohdalla se oli laitettu merkille. Muutosta oli kyseenalaistettu jonkin verran, mutta sitä pidettiin luonnollisena ja ymmärrettävänä toimintana. Varsinaisia epäonnistumisia muutoksen suhteen ei käynyt ilmi, mutta parannuskohteitakin pysyttiin haastattelussa löytämään. Muutosviestintä koettiin asiana, joka vaatii entistäkin suurempaa panostusta muutoksesta. Parannusta toivottiin erityisesti yksiköiden välillä tapahtuvaan tiedonkuluun, jossa oli ollut vielä parannettavaa.

Elinvoiman henkilöstön osalta muutos nähtiin muihin yksiköihin verrattuna helpompana, syynä tähän on yksikön nuori historia muihin verrattuna. Haastateltavat löysivät jatkon

suhteen sekä uhkia että mahdollisuuksia. Uhkina nähtiin talous, vastakkainasettelun syntyminen muiden yksiköiden kanssa sekä asioiden loppuun saattamisen vaikeus. Mahdollisuuksiksi mainittiin toiminnan parantuminen ja uudenlaiset vaikutusmahdollisuudet. Vaikka organisaatiomuutos koettiin tähän saakka kerätyn kokemuksen perusteella onnistuneen, tiedostettiin haastateltavien keskuudessa muutoksen olevan vielä kesken. Työtä muutokseen liittyen todettiin olevan vielä runsaasti luvassa.

4 Pohdinta

Aiheeksi opinnäytetyöhön valikoitui organisaatiomuutos, kohdeorganisaationa työssä toimii Limingan kuntaorganisaatio. Tutkimus on rajattu koskemaan kunnan elinvoimapalveluita. Rajaus on tehty, jotta tutkimuksesta saatava aineisto olisi mahdollisimman hyödyllistä. Koko organisaatiota koskevan muutoksen syvällisempi tutkiminen olisi ollut kyseiseen työhön, erityisesti sen vaatimuksiin nähden liian suuri otanta. Pienempään osaan jakaminen teki työstä ja siitä saatavasta aineistosta lopputuloksen kannalta laadukkaampaa. Tarkoitus työn osalta oli tehdä nimenomaan sekä toimeksiantajaa, että tekijää hyödyttävä kokonaisuus. Tutkimuksen valmistuttua voidaan kyseisten tavoitteiden todeta täyttyneen kiitettävästi.

Lähtökohdat ja syyt muutokseen Limingan kuntaorganisaatiossa ovat olleet maakunta- ja sote -uudistuksissa. Kaikkiin Suomen julkisiin organisaatioihin voimaan tulevat muutokset ovat pakottaneet myös Limingan kuntaa tekemään organisaatiota koskevia muutoksia. Limingan kuntaorganisaation kohdalla lähdetty rohkeasti ajamaan muutoksia jo hyvissä ajoin ennen niiden toimeenpanoa. Tämä on tarkoittanut organisaation valmentamista tulevaa muutosta varten.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsitteli organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta merkittävimpiä käsitteitä ja teorioita. Teorian käsittely lähti liikkeelle organisaatiomuutoksen ja organisaatio- käsitteen avaamisesta. Teoriassa käytiin läpi yhdysvaltalaisen muutosjohtamisen asiantuntija John P. Kotterin luoma, kahdeksanvaiheinen muutosprosessi. Esille tuotiin myös muutosviestinnän onnistumisen tärkeys, oppiva organisaatio-käsite, muutosvastarinta, sekä tavat mitata muutosta. Teoreettisen viitekehysten pohjalta selviää organisaatiomuutoksissa tehtävät yleisimmät virheet sekä onnistumiseen kannalta vaadittavat asiat. Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena, eli laadullisen tutkimuksena, tämä osoittautui työ onnistumisen ja toteutuksen kannalta parhaimmaksi mahdolliseksi menetelmäksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltäviä asioita oli löydettävissä käytännön tasolla merkittävästi. Teoriaosuus siis yhteni käytännön on kanssa mielestäni hyvin. Suurimpana yksittäisenä asiana esille nousi muutosjohtaminen ja sen onnistumisen tärkeys. Onnistunut organisaatiomuutoksen toteutus nojaa teorian perusteella vahvasti muutosjohtami-

seen. Käytännön tasolla tämä tuli ilmi esimiehen tavassa johtaa muutosta kiitettävällä tavalla. Esimiehen rooliin muutoksen toteuttajana ja tukijana oltiin tyytyväisiä organisaation sisällä. Työtä tehdessä sain huomata kannustavan ja keskusteleavan ilmapiirin olevan tärkeitä asioita muutoksen onnistumisen kannalta. Tarkastelun alaisuudessa olleessa organisaatiossa voidaan mielestäni pitää esimiehen toimintaa onnistuneena. Muutosviestintään panostaminen oli yksi onnistuneista asioista muutoksen aikana, tämän tärkeyden korostaminen oli teoriaosuudessa vahvasti esillä. Käytännön tasolla sen tärkeys ja arvostus näkyi myöskin vahvasti. Haastatteluiden pohjalta sain huomata organisaation työntekijöiden inhimillisyyden merkityksen. Muutoksen kokevat henkilöt näkevät ja tuntevat asiat erillä tavalla. Muutoksen aiheuttamat tunteet organisaation jäsenessä vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja se näkyy lopputuloksessa. Mielestäni Limingan kunnan organisaatiomuutoksessa henkilöstön tuntemukset oli osattu hyödyntää oikein, keskustelun ja toiminnan avulla.

Teoreettisen pohjan avulla laadittiin opinnäytetyön tutkimusosaan asiat, joiden onnistumista haluttiin selvittää. Onnistumisen selvittäminen Limingan kuntaorganisaatiossa tapahtui ryhmähaastatteluna toteutetun teemahaastattelun avulla. Haastatteluun osallistui kunnan elinvoimapalveluiden henkilöstöä, haastattelun teema oli laadittu teoreettisen viitekehityksen avulla. Haastattelusta selvisi hyvin juuri ne asiat, joita siitä haluttiinkin selvittää. Ryhmähaastattelun pohjalta kävi ilmi onnistumiset organisaatiomuutoksessa, joita olivat mm. muutosjohtaminen, muutoksen syiden ja tarpeellisuuden sisäistäminen, sekä muutokseen sitoutuminen organisaation sisällä.

Parannettavaa muutosprosessissa löytyi muutosviestinnästä. Henkilöstön kokemukset muutoksesta olivat suurimmaksi osaksi positiivisia, vaikka kehittämiskohteitakin löydettiin. Haastattelutilaisuuden järjestäminen antoi työhön paljon lisää, ilman organisaatiomuutoksen kokeneiden henkilöiden kokemuksia ei tutkimukseen olisi saatu tarpeeksi syvyyttä. Haastattelu auttoi toivottavasti myös toimeksiantajaa, joka sai esille lisää henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutokseen liittyen. Haastattelun teemat ja toteutus tukivat teoreettista viitekehystä onnistuneesti, sekä myös päinvastoin.

Tutkimuksen aikana eettisyys pyrittiin ottamaan vahvasti huomioon, tämä tarkoitti tutkimuksen aikana huolellisuuden, rehellisyyden, sekä tarkkuuden noudattamista. Esimerkkinä ryhmähaastattelun nauhoite, joka aineiston purun jälkeen luvattiin tuhota, toinen esimerkki oli vastaajien anonymiteetin säilyttäminen. Edellä mainituista lupauksista pidettiin kiinni, myös tiedonhankinta sekä sen arviointi tehtiin tutkimuksen eettisten vaatimusten

mukaan. Luotettavuuteen tutkimuksen aikana kiinnitettiin huomiota, panostamalla tutkimuksen laatuun ja eettisyyteen. Tämä otettiin erityisesti huomioon teemahaastattelun rungon laatimisessa, sekä haastateltavien informoimisessa.

Opinnäytetyön tekeminen tuntui suurimmaksi osaksi mielenkiintoiselta, opettavaiselta, sekä palkitsevalta. Työssä tuli hyvin esille sen työelämälähtöisyys, joka oli yksi tavoitteista työtä suunniteltaessa. Tutkimusta tehtäessä oli tarkoituksena suhtautua tutkittavaan teoriaan, toiminnalliseen osaan, sekä omaan pätevyyteen kriittisesti. Tarkoituksena oli esittää itselle kysymyksiä: Onko oma ammattipätevyteni riittävällä tasolla työn tekemiseen. Koin onnistuneeni opinnäytetyössä hyvin, toivon sen hyödyttävän itseni lisäksi myös toimeksiantajaa, ja ennen kaikkea koin oppineeni opinnäytetyön teon aikana paljon.

Oma ammattipätevyteni opinnäytetyön tekemiseen oli mielestäni riittävän hyvällä tasolla, jotta sen pystyi toteuttamaan. Haasteita tuotti aikataulujen sovittaminen ja ajan järjestäminen työn tekemistä varten. Riittävä aika kuitenkin löytyi usein ja sen tehokas hyödyntäminen onnistui mielestäni hyvin. Lähtökohdat olivat kuitenkin sellaiset, että oma tietämys ja käytännön tason kokemus organisaatiomuutoksesta oli olematon. Se kuitenkin kehittyi matkan varrella parempaan suuntaan ja lopputulokseen olen tyytyväinen. Aiheeseen liittyvän teorian lukeminen auttoi pätevyyden hankkimisessa. Parhaiten auttoi kuitenkin teoriaoppien siirtäminen käytäntöön, jolloin niiden paikkaansa pitävyyden pääsi todistamaan henkilökohtaisesti. Haastattelutilanteen pitäminen auttoi kehittämään omaa ammattipätevyyttä ja siinä sai huomata teorioiden toimivuuden käytännön tasolla. Tämä auttoi omaa oppimista työn tekoprosessin aikana merkittävästi.

Lähteet

Alueuudistus. n.d. Maakuntaudistus. Viitattu 12.12.2017. Internet-osoite:

<http://alueuudistus.fi/mika-on-maakuntaudistus>

Alueuudistus. n.d. Sote- uudistus. Viitattu 12.12.2017. Internet-osoite:

<http://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio. Helsinki: Loki-Kirjat.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistonpaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. kahdeskymmenesensimmäinen painos. Helsinki: Otava.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Elisa Juholin ja Inforviestintä Oy.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab. USA: Harvard Business School Press.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen, Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj.

Möttönen, S. 2001. Virastosta tuli palvelukeskus, Kunnallisen organisaation muutuskertomus. Juva: PS-Kustannus.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu- kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smith, B. 1994. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Finland: WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Haastattelut

Vuorinen, K. 2017. Hallintojohtaja. Limingan kunta. Haastattelu 8.12.2017.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko & haastattelukutsu

Muutosprosessi

Tarpeet

Tavoitteet

Roolit muutoksessa

Muutoksen haasteet, hidastaneet/nopeuttaneet asiat

Sitoutuminen muutokseen

Resurssit

Reagointikyky muutoksen aikana

Valmiudet muutokseen organisaatiossa

Julkisen organisaation erityispiirteet vrt. yksityinen

Kokemukset aiemmista muutoksista

Muutosjohtaminen

Esimiehen tuki muutoksen aikana

Näkyvät muutokset

Oman työtehtävän muutos

Muutosviestintä

Suunnittelu

Määrä, Laatu

Toisto (tieto muutoksesta, keskustelumahdollisuus muutoksen kokijoiden välillä)

Tavat, foorumit

Vuorovaikutustilanteet (viralliset ja epäviralliset)

Parannusehdotukset

Muutoksen mittaaminen

Toiminnan seuraaminen

Kyselyt, väittämät, parannusehdotukset

Kenen vastuulla? Miten hyödynnetään muutoksessa?

Kokemukset muutoksesta

Muutosvastarinta

Tarpeellisuus

Asenteet

Kokemukset tähän asti

Uhat ja mahdollisuudet

Onnistumiset tähän asti

Odotukset jatkosta

Hei,

Olen valmistumassa vuoden vaihteessa tradenomiksi Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Teen parhailaan opinnot päättävää opinnäytetyötä otsikolla: Onnistunut organisaatiomuutoksen toteutus. Työ on rajattu koskemaan Limingan kunnan elinvoimapalveluita ja siellä tapahtuvaa muutosta. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Tarkoitukseni on kerätä henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta. Näiden tarkoituksena on edesauttaa muutosprosessin onnistumista. Tavoitteenani on tehdä yksikköä hyödyttävä opinnäytetyö.

Tarvitsen siis sinun apuasi!

Tarkoituksena on järjestää 8.12. klo 9:30 alkaen ryhmähaastattelutilanne kunnanviraston kahvihuoneessa. Haastattelun kesto n. 1h. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna valmiin kysymysrungon pohjalta. Haastattelun teemoina tulevat olemaan ainakin: muutosjohtaminen, viestintä, muutoksen kokeminen.

Haastattelu tilanne nauhoitetaan, nauhat tuhotaan myöhemmin eikä niitä kuuntele minun lisäksi kukaan muu. Haastateltavien nimet eivät tule esille, vaan ne säilyvät anonyymeinä. Haastateltavan ikä, sukupuoli, tai työtehtävä ei tule myöskään mainituksi.

Haastattelun vastaukset puretaan ja ne analysoidaan valmiiseen työhön. Valmis opinnäytetyö julkaistaan sähköisenä osoitteessa: <https://www.theseus.fi/>

Haastatteluun osallistuminen olisi minulle työn kannalta erittäin tärkeää.

Kiitos jo etukäteen!

T. Severi Anttila