



# ”Teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me!”

Onnistunut muutos Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen  
yhteispalvelun henkilöstön kokemana

Elina Kittilä

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

”Teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me!”

Onnistunut muutos Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun henkilöstön kokemana

Elina Kittilä

Sosiaalisen kuntoutuksen johtaminen ja kehittäminen YAMK

Opinnäytetyö

Joulukuu, 2018

Elina Kittilä

**”Teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me!”** Onnistunut muutos Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun henkilöstön kokemana  
Vuosi 2018 Sivumäärä 57

---

Muutos on osa julkisen ja yksityisen organisaation arkea nyt ja tulevaisuudessa. Muutosvalmius sekä organisaation kyky vastata muutostarpeisiin ja toteuttaa muutos onnistuneesti ovat avaintekijöitä organisaation elinvoimaisuuden ylläpitämisessä ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun (Helsingin TYP) aikuisten palvelujen henkilökunnan kokema onnistunut muutos ja millaiset tekijät vaikuttavat muutoksen kokemiseen positiivisena. Tavoitteena oli löytää välineitä muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen.

Onnistuneen muutoksen avaintekijöiksi on aikaisemmissa tutkimuksissa noussut (esim. Luomala 2008) muutostarpeen selvittäminen, muutoksen rakentaminen, henkilöstön itseohjautuvuus, osaamisen kehittäminen, kaikkien osapuolten näkemysten kuuleminen ja hyvän yhteishengen luominen. Puseniuksen (2015) tutkimuksessa avaintekijöiksi nousivat muutosmyönteisyys, avoin ja osallistava johtaminen, laadukas reaaliaikainen muutosviestintä ja työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, muutokseen sitoutuminen sekä muutoksesta ja muutospelosta keskustelu.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kokonaistutkimuksena, jonka kohderyhmänä oli Helsingin TYPin aikuisten palveluissa työskentelevä henkilökunta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tulevaisuusmuistelua. Aineisto koostuu yhdeksän työntekijän vastauksesta, joista koostettiin yksi tarina onnistuneesta muutoksesta. Onnistuneen muutoksen tarinassa korostuivat muutoksen yhdessä rakentaminen, muutoksen työstäminen iteratiivisesti kehittämällä, kaikkien osallistuminen ja osallistaminen. Onnistuneen muutoksen tarinassa ilmapiiri oli positiivinen, työn mielekkyyteen ja motivaatioon sekä osaamisen kehittämiseen panostettiin. Viestintä oli avointa ja reaaliaikaista, kysymyksiin vastattiin ja muutoksen esiin tuomia tunteita käsiteltiin yhdessä.

Tarina ei vastanneiden vähäisen määrän vuoksi edusta koko henkilöstön näkemystä mutta auttaa ymmärtämään onnistuneen muutoksen kokemusta. Tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa, ja tuloksia voidaan hyödyntää muutosvalmiuksien kehittämisessä sekä muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Asiasanat: Muutos, muutoksen kokeminen, muutosta edistävät tekijät, resilienssi, tulevaisuusmuistelu

Master's Thesis

Elina Kittilä

“We did it together by developing it. Well done!” A successful change experienced by the employees of The multidisciplinary joint service for the promotion of employment

Year	2018	Pages	57
------	------	-------	----

---

Change is a part of any organisation, whether it is wanted or not, and the rate of change will only increase. It is important that an organization is ready for changes and that is not only implements the change process, but also copes with it without losing its core function and well-being at work.

The purpose of this Master's thesis was to find out what kind of story the employees of The multidisciplinary joint service for the promotion of employment (Helsinki TYP) have about successful change and what factors make the change a successful experience. The aim of the thesis was to provide tools to make the changes in the future as successful as possible.

According to previous studies, a successful change has various factors that are helpful in its implementation. These are: building change together, involvement, open and real-time communication, positive attitude towards change, implementation and evaluation of change as a part of practical work.

The research material was collected using the anticipation dialogue method with the employees in Helsinki TYP. Nine employees wrote a story about a successful change, and one story was compiled based on the nine stories. The story emphasized building change together and transforming change by iterative development. All participants and participation also emerged in the story. In the story of a successful change, the atmosphere was positive, and meaningful and motivational work, as well as the development of competence were invested in. Communication was open and real-time, questions were answered, and emotions expressed by change were discussed together.

Because of the low number of respondents, the story does not represent the view of the whole staff, but it helps to understand the experience of a successful change. The results are similar to previous studies, and the results can be utilized in the development of change capability and in the design and implementation of changes.

Keywords: change, change experience, change-promoting factors, resilience, anticipation dialogue

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
3	Muutoksen kokeminen .....	8
4	Onnistunutta muutosta edistäviä tekijöitä .....	10
4.1	Onnistuneen muutoksen johtaminen .....	11
4.2	Onnistunut muutosviestintä.....	13
4.3	Onnistunutta muutosta tukeva henkilöstö.....	15
4.4	Itsensä johtaminen .....	17
4.5	Työhyvinvointi muutoksessa .....	18
4.6	Tunteiden käsitteleminen muutoksessa.....	19
4.7	Resilienssi muutosvoimana .....	20
5	Opinnäytetyön metodologia ja tarinat merkitysten kuvastajana .....	21
6	Opinnäytetyön toteutus .....	23
6.1	Aineistonkeruu tulevaisuusmuisteluna .....	23
6.2	Aineiston käsittely ja analysointi .....	25
7	Tutkimustulosten tarkastelu.....	27
7.1	Onnistuneen muutoksen tarina .....	30
7.2	Onnistuneen muutoksen avaintekijät suhteessa aiempiin tutkimuksiin .....	35
8	Yhteenveto tuloksista.....	37
8.1	”Henkilökunta otettiin mukaan joka vaiheeseen.” .....	38
8.2	”Teimme muutoksen yhdessä kehittäen”.....	39
8.3	”Koin olevani aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia.” .....	40
8.4	”Valittaminen ei auta.”.....	42
9	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointia .....	43
10	Pohdinta ja johtopäätökset.....	45
	Lähteet .....	48
	Kuviot .....	51
	Taulukot .....	51
	Liitteet.....	52

## 1 Johdanto

Nykyajan ihminen kokee elävänsä jatkuvassa alati kiihtyvässä muutoksessa, mikä asettaa myös työssä suuria haasteita. Kaikki muutokset eivät aina ole miellyttäviä, ja kiihtyvä muutostahti panee ihmisen uudistumiskyvyn koetukselle. (Sydänmaanlakka 2009, 20.) Säilyäkseen kilpailukykyisenä kompleksisessa ja epävakaassa toimintaympäristössä organisaatioiden on muutettava jatkuvasti. Muutos on pysyvästi läsnä organisaatioiden arjessa, minkä vuoksi johtajilta edellytetään kykyä muutoksen tehokkaaseen toteuttamiseen. Suurin osa muutoksista epäonnistuu, ja tutkijat ovat varsin yksimielisiä siitä, että inhimillisten tekijöiden huomioiminen ja ihmisten johtaminen ovat kriittisen tärkeitä muutosten onnistumisen kannalta. (Laurila 2017, 1-2.)

Työ on parhaimmillaan tuloksellista ja samalla ihmisen hyvinvointia tukevaa. Onnistuneessa muutoksessa organisaation perustehtävä kiteytyy, osaaminen kehittyy ja työntekijät saavat osallisuuden ja onnistumisen tuloksena voimaa ja itseluottamusta. Jatkuvat organisaation ja omaa työtä koskevat muutokset koetaan usein haitallista kuormittumista aiheuttaviksi, etenkin, jos ei ymmärretä muutosten merkitystä tai vaikutusmahdollisuudet niihin ovat vähäiset. Työ vaatii entistä enemmän moniosaamista ja joustavuutta. Epävarmuus heikentää työn mielekkyyden kokemusta ja osaamisen kehittymistä. (Rauramo 2013, 3.)

Muutostilanteessa on määritettävä muutoksen tavoitteet ja argumentoitava perustelut. Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista ja jokaisen muutoksen erityiselementtien hallintaa. Ihmisten johtamisessa olennaista on esimiesten ja johtajien kyky motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Muutoksen edellyttämiin uuden oppimisen vaatimuksiin tulisi vastata ja resursoida organisaatio muutoksen edellyttämällä tavalla. (Luomala 2008, 4-5.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun, josta käytän jatkossa lyhennettä Helsingin TYP, aikuisten palvelujen henkilökunnan kokemusta onnistuneesta muutoksesta. Tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka tukevat muutoksen onnistumista. Opinnäytetyö on laadullinen kokonaistutkimus ja aineisto kerättiin tulevaisuusmuistelu-menetelmällä (Kokko 2007). Aineistosta koottiin onnistuneen muutoksen tarina ja poimittiin avaintekijöitä, jotka Helsingin TYPin henkilökunnan mielestä nousivat keskeisiksi onnistuneen muutoksen toteuttamisessa.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Muutos on nykyisessä työelämässä jatkuvaa. SOTE-uudistus tuo sosiaali- ja terveysalalle merkittäviä muutoksia, joten muutosvalmiudet ja muutosta edistävät menetelmät ovat avainasemassa henkilöstön selviytymisessä mutta myös laadukkaan asiakastyön ylläpitämisessä isojen muutosten aikana. Helsingin työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu, Helsingin TYP, on helsinkiläisille pitkäaikaistyöttömille järjestetty ”yhden luukun” monialainen palvelu, jossa Helsingin kaupunki, Uudenmaan TE-toimisto ja Kela työskentelevät yhteistyössä tavoitteena purkaa työttömyyden esteitä ja mahdollistaa pitkäaikaistyöttömän paluu työelämään ([www.hel.fi](http://www.hel.fi)).

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka edesauttavat muutoksen etenemistä ja siinä selviytymistä. Tavoitteena on ymmärtää työssä tapahtuvan muutoksen kokemusta ja niitä elementtejä, jotka vaikuttavat muutoksen positiiviseen kokemiseen. Tavoitteena on sitä kautta löytää työvälineitä onnistuneeseen muutokseen, jotta Helsingin TYP:ssä pystyttäisi jatkuvissa toimintaympäristön ja vaatimusten muutoksissa rakentamaan yhdessä tuloksellista, mielekästä ja hyvinvoivaa työtä ja työyhteisöä.

Organisaatioiden muutoksia on tutkittu suhteellisen vähän yksilönäkökulmasta, etenkin työntekijänäkökulmasta. Kuitenkin se miten muutos koetaan, on kuitenkin hyvin yksilöllistä ja kokemukseen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa ihmisten ominaisuudet ja heidän omaksuttamansa asenteet. Sen vuoksi muutoksen tutkiminen erityisesti yksilöiden kokemusten kautta on varsin perusteltua sekä esimiesnäkökulmasta että työntekijänäkökulmasta. (Partanen 2016, 6.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on Helsingin monialaisen yhteispalvelun aikuisten palvelujen henkilökunnan kokema onnistunut muutos. Helsinkiläisiä pitkäaikaistyöttömiä palveleva Helsingin TYP on perustettu 2004 ja osa henkilöstöstä on työskennellyt työyhteisössä sieltä asti. Osa työntekijöistä on tullut mukaan matkan varrella ja viimeisimmät heistä keväällä 2018. Helsingin TYPin henkilökunta koostuu eri organisaation työntekijöistä. Myös johto on monihallinnollisuuden vuoksi verkosto ja se koostuu TYPin johtoryhmästä ja eri organisaatioiden johtajista. Tutkimuksen kohderyhmänä on henkilökunta, jotka työskentelevät Helsingin TYPin aikuisten palveluissa. Henkilökunta koostuu eri alojen asiakaspalvelutyöntekijöistä, suunnittelijoista sekä esimiehistä. Keväällä 2018 Helsingin TYPin aikuisten palvelujen henkilökuntaan kuului 62 henkilöä. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska perusjoukko eli Helsingin TYPin aikuisten palvelujen henkilökunta, on melko pieni. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija kohdistaa mielenkiintonsa samalla painoarvolla koko tutkimuksen perusjoukkoon ([www.koppa.jyu.fi](http://www.koppa.jyu.fi)). Olen rajannut tutkimuksesta pois nuorten palveluissa työskentelevät, koska heillä on oma johto, toimitilat ja omanlaiset muutokset sekä organisaatioiden ylimmän johdon, koska he ovat hyvin vähän

tekemisissä TYPin käytännön työn kanssa eivätkä fyysisesti työskentele Helsingin TYPin ti-loissa. Olen rajannut myös itseni pois tutkimuksesta, vaikka kuulun Helsingin TYPin henkilö-kuntaan.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat

1. Millaisia ovat Helsingin TYPin henkilökunnan tarinat onnistuneesta muutoksesta?
2. Mitkä tekijät nousevat Helsingin TYPin henkilökunnan tarinoissa keskeisiksi tekijöiksi onnistuneen muutoksen kokemuksessa?

### 3 Muutoksen kokeminen

Jatkuva uudistuminen on yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu ja uudistu-misen tarve korostuu entisestään nykyisessä toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen edellyttää kuitenkin luovuutta ja innovatiivisuutta. Myös yhteiskunta on nopeassa muutospro- sessissa, ja olemme siirtyneet tietoyhteiskunnan toiseen vaiheeseen, verkostoyhteiskuntaan. (Sydänmaanlakka 2009, 11.)

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii monenlaisia välineitä työstä saatujen kokemusten käsit- telemiseksi. Yhä useampi meistä työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä, mutta asian- tuntijuuden merkitys on korostunut myös sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijät eivät välttä- mättä miellä itseään varsinaisiksi asiantuntijoiksi vaan käytännön ammattilaisiksi. Nykyinen työelämän kiivastahtisuus ja jatkuvat muutokset tekevät asiantuntijatyöstä sekä haastavaa että kuormittavaa. Asiantuntijuus edellyttää itseohjautuvuutta, jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä sekä vastaamista erilaisiin muutostarpeisiin. Heidän tulee vastata melko itsenäi- sesti työnsä suorittamisesta, tehdä monipuolista yhteistyötä ja kyetä toimimaan alituisesti uu- distuvassa ja muuttuvassa työympäristössä. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 14.)

Parhaimmillaan työn itsenäisyys ja haasteet innostavat työntekijöitä tarttumaan luovasti työ- hönsä ja kehittämään sekä työtä että osaamistaan, mutta pahimmillaan lisääntyvät vaatimuk- set johtavat oman toimijuuden vähenemiseen, työstä kuormittumiseen sekä lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan. Tällöin työntekijän oma kokemus työstä pirstaloituu. Mielekäs työn tekeminen edellyttää, että ihminen voi perustaa toimintansa omakohtaisesti jäsenettyyn, ehjään ja alati rikastuvaan kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään. Jos tällainen kokemus ja sen tarjoama kokonaisvaltainen kehys murtuu, muuttuu hallittu ja suunnitelmalli- nen toiminta ja työnteko ensin vaikeaksi ja ajan myötä mahdottomaksi. (Alhanen & Co 2011, 14.)



Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin. Useimmat sopeutuvat muutokseen shokkivaiheen jälkeen, toisille muutos itsessään on uuden mahdollisuus. Muutokseen mahdollisuutena suhteutuvat henkilöt voivat toimia muutosvastarintaa kohtaavina muutoksen agentteina. Muutosvastarinta on normaali ilmiö mutta pysyvänä olotilana se on vahingollista organisaatiolle. Sen vuoksi muutosta kyseenalaistavillekin kysymyksille olisi jätettävä tilaa myös muutoksista tiedotettaessa. Toisin sanoen kyse on muutoksen johtamisesta tavalla, jossa ihmiset otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutoksen käytännön suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tämä koskee myös muutosviestintää ja muutoksesta tiedottamisen tapoja. (Luomala 2008, 16.)

Muutoksiin työssä voidaan suhtautua positiivisesti, negatiivisesti tai välinpitämättömästi. Muutoksen onnistumisen näkökulmasta kokemus kuitenkin on joko myönteinen tai kielteinen. Parhaiten muutos toteutuu positiivisella lähestymistavalla, mikä tarkoittaa muutoksen myönteisten puolien korostamista. Muutoksen kokemista negatiivisena kutsutaan muutosvastastaisuudeksi. Muutosvastarinta on kuitenkin luonnollinen osa muutosprosessia, jos työntekijän rooli on epäselvä tai vanhasta luopumiselle ei ole järjestetty tilaa ja menetelmiä. Hyvä ammattitaito ja osaaminen ovat perusta muutoksen myönteiselle kokemiselle. Työntekijöiden tulisi osata tarkastella muutostrendejä suhteessa omaan työhönsä sekä arvioimaan kriittisesti omaa sekä organisaation osaamista. Työntekijän tulisi olla motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan. Työhyvinvointia muutoksessa voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta sekä vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. Ahdistusta työntekijöille aiheuttavat liian suuret vaatimukset ja päätösvallan vähäisyys. Muutokseen suhtautuminen on sitä myönteisempää, mitä lähempänä työntekijöiden ja organisaation arvot ovat toisiaan. Organisaatioon ja sen arvomaailmaan sitoutuminen lisäävät työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Muutos työssä aiheuttaa moninaisia tunteita kuten jännitystä, ahdistusta ja pelkoa. Tunteiden käsittely auttaa työntekijöitä muutokseen sopeutumisessa. (Pusenius 2015, 3-4.)

Jos työ ei ole työntekijän mielestä motivoivaa eikä tarjoa riittävästi virikkeitä, on vaarana, että työntekijä passivoituu. Passiivisuus voi johtaa siihen, että työntekijä sanoutuu henkisesti irti organisaatiosta. Hän ei ole kiinnostunut kehittämään työtään tai organisaatiota, vaan työnteko on välttämätön paha, joka täytyy suorittaa päästäkseen vapaalle. Tällaista motivaation puutetta voidaan ehkäistä palkkiojärjestelmillä, mutta parhaiten se vältetään suunnitelmalla tarpeeksi haastavia, monipuolisia ja mielenkiintoisia työnkuvia. (Kantojärvi 2006, 34-35.)

Kun ihminen kohtaa tilanteen, jossa häntä vaaditaan muuttamaan toimintatapojaan, on hänellä kaksi mahdollisuutta reagoida. Hän voi hyväksyä vaadittavan muutoksen ja muuttaa omaa ajattelutapaansa ja tätä kautta toimintaansa niin, että se on yhteneväinen uusien vaatimusten kanssa. Toinen tapa reagoida muutokseen on puolustaa itseään ulkoista uhkaa vastaan

kieltämällä tai vääristämällä asia, joka uhkaa persoonallisuutta. Ihminen käyttää selviytyäkseen oman ajattelumaailman ja ulkopuolisen maailman välisestä ristiriidasta puolustusmekanismeja, joita ovat muun muassa aggressiivinen käyttäytyminen, kieltäminen ja syyttäminen. Muutosprosessia hidastava suhtautuminen ei välttämättä näy ulospäin minkäänlaisina tekoina, vaan henkilöstö saattaa toimia ohjeiden mukaisesti, mutta heille kehittyy vihamielisiä tunteita esimiehiä ja koko organisaatiota kohtaan. Muutosprosessia hidastava suhtautuminen voi tulla ilmi myös henkilöstön passiivisuutena. Työntekijät eivät tee itsenäisesti päätöksiä, vaan tarkastavat kaikki päätökset johdolta. Passiivinen työntekijä ei aiheuta muutosprosessin epäonnistumista, mutta on kuitenkin resurssien vajaakäyttöä, mikä tulevaisuudessa on haitaksi organisaation toiminnan vaikuttavuudelle. Organisaatio, jolla on passiivinen henkilöstö, ei myöskään pärjää kovassa kilpailussa, sillä ideoita pitäisi kehittyä joka puolella organisaatiota. Kielteinen suhtautuminen muutosprosessiin saattaa myös näkyä välttelemisenä, jolloin työntekijä yrittää välttää asioita, jotka ovat hänelle vaikeita tai epämiellyttäviä. Muutokseen valmistautumattomissa organisaatioissa esiintyykin paljon muutoksen huomiotta jättämistä ja kieltämistä. (Kantojärvi 2006, 34-35.)

#### 4 Onnistunutta muutosta edistäviä tekijöitä

Muutoksen johtamista on tutkittu paljon, ja on olemassa lukuisia erilaisia malleja siitä, miten muutosta tulisi johtaa ja miten se viedään onnistuneesti läpi. Myös muutosvastarinnasta on useita kirjoja, mutta ei siitä, miten alun perin vältytään muutosvastarinnalta ja rakennetaan muutos yhdessä siten, että se koetaan myönteiseksi. Muutoksen kokeminen, muutoksen yhdessä rakentaminen sekä muutosta edistävät tekijät ovat jääneet tutkimuksissa vähemmälle.

Työelämässä muutos on jatkuvaa. Muutoksia ei tehdä niiden itsensä vuoksi vaan siksi, että niiden kautta tavoitellaan jotain parempaa, ainakin pitkällä tähtäimellä. Muutokset voivat olla hyvin erilaisia. Ne voivat olla laadullisia, määrällisiä, tai molempia. Muutokset voivat toteutua nopeasti tai jatkua pitkään. Muutos voi koskea organisaatiota sisäisesti tai koko toimialaa, tiettyjä sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai niitä kaikkia. Muutos koskettaa aina yksittäistä ihmistä, riippumatta siitä millaisessa organisaatiossa tai asemassa hän on. Ihminen reagoi aina muutokseen, joka on hänelle henkilökohtainen ja merkityksellinen eikä näitä reagoimisprosesseja voi estää eikä nopeuttaa. Jos luonnollinen reaktio estyy, koko muutosprosessi vaarantuu. (Juholin 2013, 388, 390.)

Nykypäivän hyvin koulutetut ja osaavat työntekijät kaipaavat uudenlaista johtamista, jossa käskyttämisen sijaan, panostetaan motivointiin. Muutoksessa olevat työntekijät eivät ole vain muutoksen vastaanottajia, vaan he ovat aktiivisia osallisia muutoksessa ja pyrkivät ymmärtämään ja merkityksellistämään tapahtuvaa tai tapahtunutta muutosta ja sen vaikutuksia. On

tärkeä ymmärtää ihmisten roolia muutoksen merkityksellistäjänä (sensemaking), sillä se vaikuttaa ihmisten muutokseen suhtautumiseen. (Partanen 2016, 6.)

Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos, ja siksi muutos on rakennettava yhdessä. Muutoksen suunnittelussa ja johtamisessa lähdetään liikkeelle muutoksen tarpeesta, jolloin on kyettävä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Kun muutoksen tarpeellisuus on varmistettu, se on todennettava muille suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta, joka tukee organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa sekä nojautuu organisaation hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Luomala 2008, 5-6.) Puseniuksen (2015) tutkimuksen mukaan muutosmyönteisyyttä edistävät oikeudenmukainen, avoin, palkitseva ja osallistava johtaminen, organisaation johtajan laadukas ja reaaliaikainen muutosviestintä, työntekijöiden työmuutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen, työntekijän muutosmyönteinen asenne sekä työmuutokseen sitoutuminen.

Onnistuneessa muutoksessa kiinnitetään samanaikaisesti huomiota organisaation toimivuuden kehittämiseen muutoksessa, mikä käytännössä tarkoittaa, että muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa otetaan muutostarpeiden lisäksi huomioon työskentelyolosuhteet, tiedonkulkua, kannustaminen, johtaminen ja työnsisällöt sekä fyysiset olosuhteet, jotka kaikki yhdessä muotoilevat työyhteisön toimintaa muutoksessa. (Luomala 2008, 4.) Muutosvalmiutta lisäävät työntekijän usko organisaation kykyyn mukautua muuttuvaan tilanteeseen, muutosta tukeva politiikka, luottamus johtajiin, muutokseen osallistuminen, muutoskykyisyys, koettu henkilökohtainen osaaminen, työtyytyväisyys sekä ymmärrys muutoksen toteuttamisesta. (Pusenius 2015, 9.)

#### 4.1 Onnistuneen muutoksen johtaminen

Suurin osa muutoksista epäonnistuu joko kokonaan tai osittain. Suurin yksittäinen syy on muutoksen passiivinen tai aktiivinen vastustus eli muutosta ei haluta. Muutosvastarinta ei johdu henkilöstön huonosta työasenteesta tai kielteisestä suhtautumisesta uusiin asioihin, vaan se on normaali reaktio, kun henkilöstö on muutoksen kohteena. (Herlin 2018, 221-222.)

Asiaorientoituneet johtajat pyrkivät edistämään muutosta argumentoimalla, tiedottamalla ja kouluttamalla. Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on kuitenkin luonteeltaan tunneprosessi, jonka ohjaamiseen vaaditaan enemmän psykologiaa kuin talousviisautta. Muutoksesta tulee helpompaa, kun otetaan käyttöön osallistavat menetelmät, joissa ihmiset pääsevät itse suunnittelemaan omaa muutostaan. Osallistavien menetelmien tehokkuus perustuu siihen,

että ihmiset saavat jättää suunnitelmiin omat sormenjälkensä, jolloin ne alkavat näyttämään paremmilta. Ihmisten erilaisuus johtuu lähinnä persoonallisista taipumuksista, ja niitä on vaikea muuttaa. Ulospäinsuuntautuneet ihmiset motivoituvat parhaiten tehtävistä, joissa voivat olla tekemisissä muiden kanssa. Sisäänpäin suuntautuneilla paras työpanos syntyy yksilötyökentelyssä. (Herlin 2018, 227-228.)

Työntekijöiden ohjaaminen muutosmyönteiseksi vaatii johtajalta muutosprosessin kokonaisvaltaista ymmärtämistä, sillä se auttaa johtajia ymmärtämään työn muutosta ja siihen kiinteästi liittyvää muutosvastarintaa. Muutoksen johtajan on sen vuoksi tärkeää keskustella muutoksesta ja muutospelosta työntekijöiden kanssa lisätäkseen työntekijöiden luottamusta ja tukeakseen heidän muutoksen hallintakykyä. Muutosmyönteisyyttä edistäviä tekijöitä ovat johtaminen, johdon muutosviestintä, työntekijän osallistuminen sekä työntekijän asenne. Nämä neljä tekijää lisäävät työntekijän sitoutumista muutokseen. Myös osallistava johtaminen, johtajan keskustelut työntekijöiden kanssa muutoksesta ja muutospelosta lisäävät luottamusta ja muutoksenhallintakykyä. Osallistava johtaminen tehostaa työntekijöiden tuloksellisuutta ja edistää muutosta. Työntekijöiden hyvinvointi kohenee, mikäli he pystyvät luottamaan johtajaansa. Osallistava johtaminen parantaa yhteisten tavoitteiden avulla työmotivaatiota ja -hyvinvointia sekä rohkaisee muutokseen. (Pusenius 2015, 6-7.)

Muutosimpulssi tulee usein ylimmältä johdolta, mutta keskijohdolla on oleellinen rooli muutoksen rakentamisessa yhdessä henkilöstön kanssa. Johtamista ja sen suhdetta organisaatioympäristöön voidaan tarkastella kulttuurin näkökulmasta, jolloin johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea merkitysten, oletusten, tarinoiden ja tunteiden mekanismina, joka vaikuttaa erityisesti siihen millaisia merkityksiä ja tulkintoja organisaatiossa muodostuu. Organisaatiokulttuuri on osa jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää todellisuutta, ja siten osa toimintaa ja johtamista. Johtaminen muokkaa omalta osaltaan organisaation toimintatapoja ja ilmapiiriä sekä vaikuttaa niihin tulkintoihin, joita organisaatiossa tehdään esimerkiksi tavoitteista, työtaivoista tai ympäristöstä. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 23-24.)

Laurila (2017) tutki väitöskirjassaan esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Hän toi tutkimuksessaan esille neljä erilaista muutosjohtajuuskäsitettä, jotka erosivat toisistaan sen suhteen, onko esimiestyön sisältö enemmän toimintakeskeistä vai tunnekeskeistä ja miten kommunikaatio kulki esimiehen ja alaisten välillä. Tulosten pohjalta Laurila kehitti muutosjohtajuuden kompassimallin (kuvio 1), joka kuvaa sitä, mitä esimiehet ja henkilöstö pitivät tärkeänä ihmisten johtamisessa muutoksessa. (Laurila 2017, 199-200.)



Kuvio 1: Muutosjohtajuuden kompassimalli (Laurila 2017, 202)

Kompassimallissa johtaja on korostuneesti aina yhdessä näistä neljästä roolista, joihin on liitetty toiminta- tai tunnekeskeisyys sekä vertikaalinen tai horisontaalinen viestintä. Kuviossa kuitenkin korostuu johtajan rooli muutoksessa. Jatkuvassa muutoksessa johtajan tulee varmasti kyetä olemaan kaikissa näissä neljässä roolissa, tietyn roolin korostuessa eri tilanteessa. Osallistava muutosjohtajuus on ehkä lähimpänä muutoksen yhdessä rakentamista. Arjen toiminnassa ja jatkuvassa muutoksessa ei yksin kaikkien saappaiden täyttäminen ole varmastiakaan helppoa tai edes mahdollista. Sen vuoksi on tärkeää, että johtaja ei yritä itse esittää kaikkia rooleja, vaan työntekijöillä on oma osansa muutoksessa ja sen rakentamisessa juuri siihen työhön sopivaksi.

#### 4.2 Onnistunut muutosviestintä

Muutoksen tarve ja tavoitteet ilmaistaan viestinnällä. Muutos ei ole mahdollista, ellei siitä viestitä vuorovaikutteisesti. Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Kun muutos on merkittävä ja vaikea, tarvitaan tavallista enemmän tilaa keskusteluille ja viestinnälle kasvokkain. Hoitamaton tai huonosti viestitty muutos voi johtaa kriisitilanteeseen. Työyhteisössä muutos voi toteutua hallitusti, vähemmän hallitusti tai kriisin kautta. Muutosviestintää ja muutosjohtamista toimintana voidaan kyseenalaistaa, koska muutos on työelämässä pysyvä olotila ja edellytys kehitykselle.

Pitäisi pikemminkin luoda valmius elää jatkuvassa muutoksessa. Muutosviestinnällä on monenlaisia tehtäviä ja viestinnän tehtävät eroavat muutosprosessin eri vaiheissa. Muutosta suunnittelevalle ja toteuttavalle organisaatiolle on tärkeää viestiä, millä aikataululla asioista päätetään, valmistellaan ja milloin asiat konkretisoituvat. (Juholin 2013, 391-392.)

Tehokas viestintä tuo selkeästi esille viestin sisällön, ja siinä tiedetään, miten kuulijakunta pystyy parhaiten ymmärtämään viestin. Viestintätaitoiset johtajat luovat hyvän ilmapiirin. Assertiivinen viestintä on taitoa ja halua viestiä siten, että omat ja toisten ihmisten oikeudet toteutuvat. Viestintä perustuu tällöin tasapuolisuuteen ja vuorovaikutukseen. Assertiivinen viestintätyyli lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä organisaatioon ja organisaatiotyytyväisyys taas lisää suorituskäkyä ja sitoutuneisuutta sekä vähentää poissaoloja työstä. Organisaation johtajan avoin johtamistyyli edistää kommunikointia ja kasvokkain tapahtuva kommunikointi, hyvä kuuntelutaito, konfliktien käsittelytaidot ja itsetuntemus sekä taito kehittää niitä, parantavat työpaikan vuorovaikutusta. Muutosviestintä ja muutokseen liittyvän vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, muutokseen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen, johtaminen ja positiiviset odotukset muutosta kohtaan lisäävät muutokseen sitoutumista. Sitoutuminen muutokseen lisää puolestaan muutosmyönteisyyttä. Muutoskyynisyyttä vähentävät tehokas johtaminen, luottamus johtajaan, positiiviset kokemukset aikaisemmista työn muutosprosesseista sekä työn muutokseen sitoutuneisuus ja osallisuus. Työntekijöiden osallistuminen muutokseen liittyvään päätöksentekoon sekä toimiva viestintä vähentävät merkittävästi muutoskyynisyyttä. (Pusenius 2015, 7,10.)

Muutostilanteissa henkilöstö usein kritisoi huonoa tiedonkulkua siitä huolimatta, että tietoa muutoksesta olisi jaettu järjestelmällisesti. Heikkoa tiedonkulkua koskeva kritiikki merkitsee yleensä enemmänkin koettua tunnetta siitä, ettei ole päässyt vaikuttamaan tai osallistumaan muutoksen suunnitteluun tai siihen, kuinka muutos käytännössä toteutetaan. Kysymys ei niinkään ole heikosta tiedonkulusta tai tiedon puutteesta vaan enemmänkin vaikuttamiskokemuksista. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että ihmiset kokevat voivansa osallistua tiedon merkityksellistämiseen eli tekemään tulkintoja todellisuudesta, laatimaan yhteisiä pelisääntöjä, luomaan neuvoteltuja käsityksiä tai tekemään sopimuksia. Onnistuneessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset ja aito dialogi eri muodoissaan ovat tärkeitä. Aito dialogi tarkoittaa aitoa kuuntelemista kuulemisen sijaan, ihmisten kykyä asettua muiden keskustelijoiden ja osallistujien asemaan sekä mahdollisuutta kyseenalaistaa taustaoletuksia tai uudistamissuunnitelmia. Samalla tarvitaan tietoa kriteereistä, joiden perusteella voidaan arvioida ehdotettuja, suunnitteilla tai meneillään olevia muutoksia, sillä tieto merkityksellistään ja samalla myös muutosta voidaan jäsentää uudelleen. (Luomala 2008, 10-11.)

#### 4.3 Onnistunutta muutosta tukeva henkilöstö

Rutiinityöt tulevat olennaisesti vähenemään lähivuosien ja vuosikymmenien aikana, koska tietotekniikka, robotit ja tekoäly hoitavat jatkossa rutiinityöt. Se onkin hyvä, koska ihmisen sisäinen motivaatio kaipaa tekemisen vapautta, mahdollisuutta oppia ja kehittyä sekä erityisesti työn tekemisen merkitystä sekä yhteisöllisyyttä. (Saarenpää 2018, 133.)

Jotta yrityksen on mahdollista suoriutua näistä muuttuvan toimintaympäristön tuomista haasteista ja oppia jatkuvasti uutta, on tehokas muutoksen johtaminen avainasemassa. Muutos vie kuitenkin aina oman aikansa ja vakiintuu vasta pidemmän ajan kuluessa, minkä vuoksi muutoksen johtaminen ei ole helppoa. Menestyäkseen muutoksessa organisaatiossa korostuu ihmisten kyky joustaa, olla luovia ja samalla oppia nopeasti. Näitä taitoja tarvitaan, koska työstä tulee entistä tietointensiivisempää, vaikka myös vuorovaikutus- ja tunnetaitoja tarvitaan työelämässä yhä enemmän. (Partanen 2016, 5.)

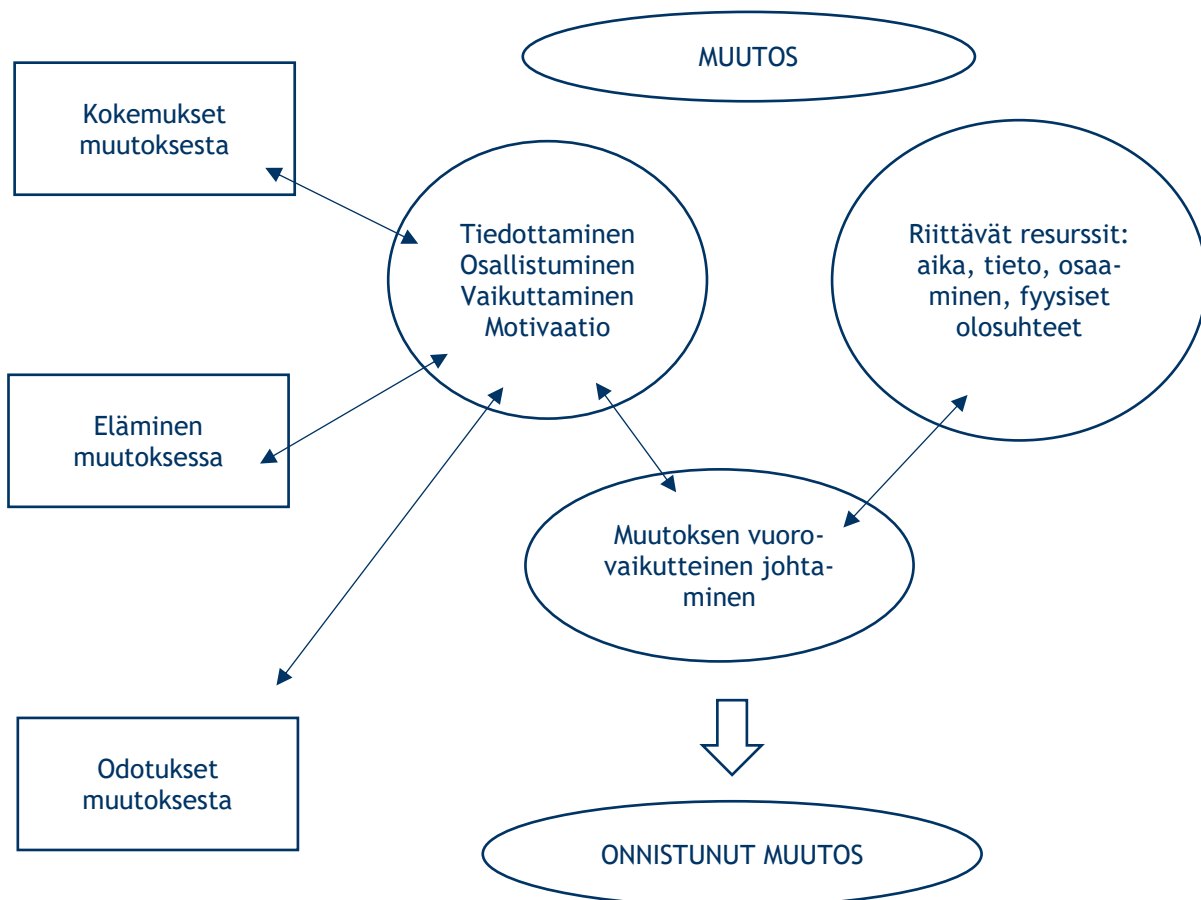
Muutosprosessia edistävät työntekijän hyvä koulutus ja ammattitaito sekä kokemus työstä. Ammattitaito tarkoittaa sitä, että työntekijä tietää, mitä tekee, milloin tekee ja ennen kaikkea miksi tekee. Kun henkilöstön on tietoinen siitä, miksi tiettyjä toimintoja tehdään, sen on helpompi muuttaa niiden tekotapoja. Tämä johtuu siitä, että työrutiinit käsitetään vain keinoiksi, joita on aika ajoin muutettava, päästäkseen haluttuun tulokseen. Hyvä ammattitaito saa työntekijän myös tuntemaan itsensä kykeneväksi selviytymään muutosprosessista, koska työntekijä voi keskittyä tarkemmin siihen osaan työstä, joka muuttuu, koska hänen ei tarvitse välttämättä keskittyä enää niin tarkasti muihin työrutiineihinsa. Myös koulutus tukee muutosta edistävää suhtautumista sekä tietotasolla, mutta ennen kaikkea tunteiden tasolla. Kouluttautuminen antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta. (Kantojärvi 2006, 27-29.)

Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta. Muutoshankkeessa johdon, esimiesten ja henkilöstön näkemykset voivat erota toisistaan, mutta kaikkien osapuolten näkemys on kuitenkin tärkeä. Henkilöstön mielipiteen kuunteleminen on ensiarvoisen tärkeää, koska juuri heillä on hallussaan kokemukseräinen tieto ja käsitys siitä, kuinka muutos voitaisiin parhaiten toteuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi niin henkilöstön jaksamisen kuin organisaation tavoitteiden kannalta. Työn muutoksen positiivisesti kokemisessa työyhteisön toimivuudella voi olla jopa johtamista suurempi merkitys. Työntekijöiden omilla muutostaidoilla on myös merkitystä. Hyvässä muutoksessa työoloja kehitetään kokonaisvaltaisesti kaikkien osapuolten työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtimalla siten, että muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä kehittämistyöhön voidaan osallistua työyhteisön kaikilla tasoilla. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen vaatii henkilöstöltä aktiivisuutta mutta myös heidän kuulemistaan, sillä muutokset synnyttävät

vaatimuksia uusien asenteiden ja johtamistapojen omaksumisesta. Muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa mutta edellyttää myös halua oppia uutta ja tahtoa sitoutua organisaatioon. (Luomala 2008, 13-14.)

Muutoksessa on otettava huomioon myös työntekijöiden rooli muutoksen toteuttajina, joissa niin kutsutut alaitaidot eli henkilöstön itseohjautuvuus ja riittävä oman työn hallinta ovat onnistuneen muutoksen edellytyksiä. Muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Hyvinvoivien ja innostuneiden työntekijöiden odotetaan myös tekevän parempaa tulosta. Hyvin johdetussa muutoksessa kiinnitetään huomiota henkilöstön sitoutumiseen, motivoituneisuuteen, samaistumiseen ja ammatilliseen osaamiseen sekä vastuullisuuteen ja hyvään työnjakoon, mitkä kaikki tekijät edistävät sitoutumista. Perinteisesti muutoksen johtamisessa on huomio kohdistettu esimiehen kykyyn johtaa muutoksia, mutta nyttemmin korostetaan johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. (Luomala 2008, 13.)

Alla olevaan kuvioon (Kuvio 2) on koottu onnistuneen muutoksen elementtejä, joilla kaikilla on oma merkityksensä muutoksen onnistumisessa.



Kuvio 2: Onnistuneen muutoksen elementtejä Luomalan (2008) mukaan



#### 4.4 Itsensä johtaminen

On kolme keskeistä syytä, miksi itseohjautuvuus on nyt esillä organisaatioissa. Globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automaation seurauksena toimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmaksi ja nopeammin muuttuvaksi. Pärjätäkseen tällaisessa ympäristössä organisaatioiden on oltava yhä muuntautumiskykyisempiä ja ketteriä. Lisäksi yhä useampi työtehtävä nykyisin vaatii luovaa asiantuntijuutta ja itsenäistä päätöksentekoa, johon perinteinen ylhäältä käskyttäminen sopii huonosti. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman, että henkilö tarvitsee ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Itseohjautuvan ihmisen on oltava itsemotivoitunut, hänellä on oltava halu pysyä liikkeessä ja tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkoista pakottamista. Hänellä on myös oltava päämäärä eli käsitys siitä, mitä tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Sen lisäksi hänellä on oltava tarvittava osaaminen päämääränsä tavoitteluun. Varsinaisten tehtävään kuuluvien teknisten taitojen ohella henkilöllä tulee myös olla kykyä johtaa itseään eli ajanhallinnan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen hallintaa, jotka työntekijä on perinteisesti voinut ulkoistaa esimiehelleen. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itsensä johtaminen on jatkuvaa muuttumista, uuden oppimista ja vanhan poisoppimista, juurtuneiden asenteiden ja uskomusten kyseenalaistamista sekä ennen kaikkea vastuun ottamista itsestä ja toisista. Ihminen on ajatteleva, tunteva ja tahtova olento, joten itsensä johtamisen voidaan ajatella olevan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista niin, että voi toteuttaa koko potentiaalin, omat mahdollisuudet ja vahvuudet itselle sopivimmalla tavalla. Itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sen voi jokainen oppia. Jokainen voi halutessaan muuttaa asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan. Elämässä onnistumiseen ja menestymiseen vaikuttavat monet taidot, joita voi oppia. Näitä ovat esimerkiksi empatiakyky, tunteinen tunnistaminen ja niiden säätely, aloitekyky, sinnikkyys ja itse-kuri, tavoitteiden asettaminen itselle sekä erilaiset hallinnan kokemukseen liittyvät asiat. Tärkeä tekijä on myös joustavuus eli se, kuinka hyvin ja tarkoituksenmukaisesti kykenee sopeutumaan eri olosuhteisiin. Myös epävarmuuden sieto ja tuntemattoman kohtaaminen ovat sellaisia taitoja, joita on syytä kehittää, koska niitä tarvitaan niin työssä kuin muussakin elämässä. (Salmimies 2008, 21-22, 25-27.) Mitä enemmän elämässämme ja ympäristössämme on muutoksia ja epävarmuutta, sitä tärkeämmäksi tulee itsensä ymmärtäminen, motivointi ja johtaminen. Vastuuta itsestämme ja elämästämme ei voi delegoida kenellekään muulle. (Mayor & Risku 2015)

#### 4.5 Työhyvinvointi muutoksessa

Työhyvinvointi toteutuu, kun ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät turvallista, terveellistä, tuottavaa ja hyvin johdettua työtä. Työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi ja sen koetaan tukevan työntekijän elämänhallintaa. Työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kanssa. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, pääsee hyödyntämään vahvuuksiaan ja osaamistaan, tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta ja onnistuu ja innostuu työssään. (www.ttl.fi.)

Työn muutokset voivat uhata työn mielekkyyden kokemusta ja näin lisätä työstressin uhkaa. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön asemaan ja mielipiteisiin jo muutoksia suunniteltaessa. On olennaista selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten muutosprosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi omalla panoksellaan edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista. Hyvin johdetussa muutoksessa on tärkeää selvittää, kuinka työyhteisöä pitäisi kehittää muuttuvissa olosuhteissa yhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Hyvä muutosjohtaja luo työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, laajentaa oman alan tietämystä ja kehittyä työntekijänä. (Luomala 2008, 14-15.)

Hyvä muutosten hallinta edellyttää, että muutokset ovat tiedollisesti ymmärrettäviä ja muutosvisio hahmottuu kunkin tason omasta perspektiivistä. Muutos on oltava hallittavissa kaikissa vaiheissa ja tasoilla, joissa on mahdollisuus myös osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi tehdyt muutokset ovat merkityksellisiä ja muutokseen osallistuvilla on tunne muutoksen tarpeellisuudesta sekä tiedossa muutosperustelut. Muutoksen hyvä hallinta luo kehittämislle myönteisen kasvualusta ja siten voidaan myös vahvistaa positiivista muutosorientoituneisuutta. Muutoksen hallinta edellyttää taitoa johtaa osaamista, mikä huomioi asiajohtamisen lisäksi myös työn mielekkyyden ja palkitsevuuden. Varsinkin suurissa uudistuksissa laadukas esimiestyö ja mahdollisuus oman osaamisen ja työn kehittämiseen sekä hyvän yhteistyöhengen luominen on tärkeää suunnittelun muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Luomala 2008, 15-16; www.palkeet.fi.)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä seikkoja ovat paitsi muutostilanteiden ymmärtäminen, myös oikeudenmukainen johtaminen, avoin vuorovaikutus työpaikalla, luottamus omaan osamiseen ja tulevaisuuteen, osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun sekä tunne työn hallinnasta ja merkityksestä. Muutoksessa voi jokin näistä tai nämä kaikki tuntua olevan uhattuina. (Valtiokonttori 2007, 4.)

#### 4.6 Tunteiden käsitteleminen muutoksessa

Muutoksen kohtaaminen on epävarmuuden kanssa elämistä, sillä jokin tutusta ja turvallisesta poistuu ja vaihtuu toisenlaiseksi. Sitä millaiseksi työ muutoksen jälkeen muovautuu, ei voi varmuudella tietää. Jokainen joutuu sietämään epävarmuuden aiheuttamia tunteita mutta samalla voi kuitenkin tuntea myös kutkuttavaa odotusta ja toivoa halutun muutoksen mahdollisuudesta. Ihmiset ovat erilaisia, ja heillä on erilaiset elämänhistoriat, työelämän kokemukset sekä senhetkiset tarpeet ja haasteet elämässä. Jotkut ovat jo perusluonteeltaan varovaisia, toiset ottavat mielellään hallittuja tai hallitsemattomia riskejä. Tunteiden kulku on jokaisella omanlaisensa eri tilanteissa, ja myös suhtautuminen muutoksiin on yksilöllistä. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 16-17.)

Tunteet ovat jossain vaiheessa muutosta aina väistämättä pinnalla, ja niille on annettava aikaa ja tilaa. Tunteista on saatava puhua ja niiden taustalla vaikuttavia tarpeita sanoitettava. Jos tunteet ja tarpeet ohitetaan, ne pakkautuvat sisimpään ja pulpahtavat vuosien varrella esille eri tavoin naamioituneina esimerkiksi katkeruutena tai kyynisyytenä. Tunteet vaativat asiallisen käsittelyn kriisin aikana tai välittömästi sen jälkeen. Toiset haluavat käsitellä tunteita enemmän, toiset vähemmän. Tunnereaktiot ovat erilaisia, ja tunteiden kanssa eläminen ja tunteisiin vaikuttaminen vaatii aikaa. Jotkut selviävät muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista muutamassa viikossa, toiset tarvitsevat kuukauden tai jopa vuoden. Meillä kaikilla on oma tyyppillinen tapamme toimia ja selvitä hankalissa tilanteissa ja tunteiden kanssa elämistä voi auttaa, jos tunnistaa oman tavanomaisen toimintatapansa. Todellisuus on sellainen kuin se on, jokaiselle omanlaisensa. Työelämässä tarvitaan ennen kaikkea toinen toisemme kunnioittamista ja halua ymmärtää ja tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 17-19.)

Esimiehen kannattaa tukea työyhteisössä myös niitä, jotka tuntuvat vetäytyvän syrjään tai käyttävän energiansa vastahyökkäykseen. Jokaisen toiminta muutoksissa vaikuttaa myös muiden työyhteisön jäsenten kokemuksiin ja tunteisiin. On hyvä miettiä, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia liittyy tunteiden ilmaisuun työyhteisössä ja millaista ilmapiiriä on itse rakentamassa. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 19-20.)

Muutostilanteissa nousee vääjäämättä esille erilaisia tunteita ja tunne on alussa tärkeämpi kuin todellisuus. Muutoksessa on asioiden yhteisen käsittelyn lisäksi tärkeää puhua avoimesti ja rehellisesti tunteista. Johdon ja esimiesten on tärkeää järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa ihmiset saavat esittää heitä askarruttavia kysymyksiä, ajatella ääneen ja purkaa tuntojaan. Ihminen kestää epävarmuutta ja pystyy jopa innostumaan muutoksen tuomasta vaihtelusta, jos hänen tulevaisuususkonsa säilyy ja ammatti-identiteettinsä pysyy vahvana. Liian korkeat haasteet, oman osaamisen aliarviointi tai tunne siitä, että se, mitä ja miten on vuosia tehnyt, onkin tarpeetonta tai jopa väärin, aiheuttaa helposti tunteen työn hallinnan

menettämisestä. On tärkeää hahmottaa muutosta yhdessä sekä elää pelottavatkin tunteet, kysyä ja saada niihin vastauksia. Kun tunteille ja niiden käsittelylle annetaan tilaa, uutta arkea otetaan samalla vähin erin haltuun ja hoidetaan perustehtävää. Ei voida myöskään jäädä epämääräiseksi ajaksi vellomaan myllertävään tunnemereen. (Työhyvinvointi muutoksessa 2007, 6-7.)

#### 4.7 Resilienssi muutosvoimana

Resilienssi eli emotionaalinen joustavuus määritellään yksilön tai ryhmän selviytymiskykyiseksi. Sillä tarkoitetaan henkistä vahvuutta ja joustamiskykyä, vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymistä sekä kykyä ponnahtaa takaisin vastoinkäymisistä. Selviytymiskykyisyys on suunnan muuttamista ja se on vahvuus, jota voi kasvattaa, kun pitää kohdata vaikeuksia. Resilienssiä on myös avun pyytäminen, kun sitä tarvitsee. (www.mtkl.fi.)

Sana resilienssi tulee latinan sanasta *resilio* mikä tarkoittaa ”palaa takaisin” tai ”ponnahtaa takaisin” (Barry 2018, 11). Webb (2013) on kuvannut keskeisiä menetelmiä resilienssin kehittämiseksi. Resilienssiä lisää itsetietoisuuden lisääminen, positiivinen asenne ja tunnetietoisuus. Resilienssi ihminen pyrkii suhtautumaan muutoksiin positiivisesti, näkemään konfliktit oppimismahdollisuutena sekä kääntämään ongelman haasteeksi. Resilienssiä lisäävät myös yleiset hyvinvointiin liittyvät tekijät kuten ihmissuhteiden luominen ja vaaliminen sekä hyvinvoinnista huolehtiminen. Muutoksessa on tärkeää myös uuden tavoitteen asettaminen vanhan tilalle. (Webb 2013, xiv-xviii.)

Resilienssiä on kuvattu kyvyksi toipua vastoinkäymisistä. Positiivinen minäkuva antaa vankan perustan ja kehittää sopivan määrän itsetuntoa ja itsearvostusta, jotta tiukassa tilanteessa löytyy tarvittavia sisäisiä voimavaroja ja kykyä toimia. On tärkeää ottaa vastuu siitä, että on paras versio itsestään eikä verrata itseään muihin. Tehokkainta on uskoa omaan harkintakykyyn ja arvioon mutta olla avoin ja vastaanottavainen myös muiden palautteelle. (Webb 2013, 2–3,5.)

Resilienssi työssä tarkoittaa, että työyhteisö tai organisaatio pystyy palautumaan ennalleen toimintakykyiseksi ennakoimattoman häiriön aiheuttamasta lamaantumisesta. Lisäksi häiriö voi auttaa yhteisöä uudistamaan toimintaansa, jolloin lopputulos voi olla lähtötilannetta parempi. Resilienssi on tärkeää kyky odottamattomissa ja sujumattomissa tilanteissa, joita kohdataan työn arjessa. On tärkeää, että toimintaa pyritään viemään tavoitteen suuntaan eikä vain yritetä selviytyä kohdalle sattuneista pulmista. Oleellista on, että mietitään järjestelmällisesti, mitä pulmista voidaan oppia ja miten asioita viedään eteenpäin. Resilientti työntekijä on sitkeä ja sinnikäs ja hänellä on myönteinen elämänasenne. Hän pääsee eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta. Resilienssi on tärkeää myös työssä jaksamisen kannalta. Ongelmista tulee kiinnostavia haasteita, joiden ratkaisussa pääsee käyttämään omaa ammattitaitoa ja oppimaan kokemuksen kautta. Ei kuitenkaan ole järkevää, että jokainen joutuu keksimään

pyörän uudelleen. Työyhteisön toimintatavat ovat merkittävämpiä kuin yksittäisen työntekijän tavat. Asiakasta voidaan palvella mahdollisimman hyvin, kun kaikki tiedostavat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta ja jakavat kokemuksia työpaikan muiden osastojen kanssa. Resilientti työyhteisö näkee ongelmat mahdollisuuksina kehittyä. Kun työntekijä on selvittänyt eteen tulleen ongelman, on tärkeää käydä ratkaisu läpi myös yhdessä. Resilienssiä voi harjoitella työyhteisössä siten, että ongelmien ja niiden ratkaisuja pohditaan porukassa monelta kantilta. Työyhteisö voi esimerkiksi miettiä, voisiko ongelman ehkäistä toimintatapoja muuttamalla, vai ratkaistaanko ongelmat sitä mukaa, kun niitä ilmenee. (Anttila 2017.)

Työ vaatii tekijältään ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakkointia toisin sanoen resilienssiä. Nämä ominaisuudet ovat tärkeitä, koska asiat harvoin menevät juuri niin kuin suunniteltiin. Resilienssiä syntyy siitä, että pikaratkaisun ohella pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmaa ja ratkaisua tarkemmin osana organisaation laajempaa järjestelmää. Ei ole aina itsestään selvää, milloin kannattaa ratkaista käsillä oleva ongelma ja mennä eteenpäin, milloin taas on tärkeää selvittää ongelman juurisyy yhteisen pohdinnan avulla ja levittää ratkaisu laajemmalti. Kun jokin häiriö alkaa toistua yhä useammin tai, kun ilmenee aivan uudenlaisia häiriöitä, kannattaa pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan sujumattomuuksia yhdessä. Kun häiriön ydin on selvillä, saadaan osuvampi ratkaisu. Ongelman ytimeen kohdistunut ratkaisu voi poistaa samalla monta muutakin mutkaa ja kitkaa, jolloin ollaan myös ennakoivia ja vaurauduttu kohtaamaan mahdollisia muitakin odottamattomia tilanteita. (www.ttl.fi.)

## 5 Opinnäytetyön metodologia ja tarinat merkitysten kuvastajana

Opinnäytetyön tutkimusote on fenomenologis-hermeneuttinen, koska tutkimuksen kannalta on keskeistä kokemuksen, merkityksen ja yhteisöllisyyden käsitteet. Tiedon käsityksessä nousevat esiin ymmärtäminen ja tulkinta. Kokemus käsitetään tässä tutkimuksessa hyvin laajasti ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, maailmaan jossa hän elää. Eläminen on toimintaa ja havainnointia mutta samalla myös koetun ymmärtävää jäsentämistä. Yksilön suhde toisiin ihmisiin, kulttuuriin ja luontoon ilmenee hänen kokemuksissaan ja kokemus syntyy vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Kokemuksellisuus on ihmisen maailmasuhteen perusmuoto ja ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen. Se tarkoittaa sitä, että kaikki merkitsee meille jotakin. Jokaisessa havainnossa kohde näyttäytyy havaitsijan, pyrkimysten, kiinnostusten ja uskomusten valossa. (Laine 2010, 28-29.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on selvittää Helsingin TYPin työntekijän kokemusta työssä tapahtuvasta muutoksesta. Opinnäytetyö ei pyri yleistettävyyteen vaan ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä tapahtuvan muutoksen kokemiseen. Opinnäytetyö on laadullinen kokonaistutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin tulevaisuusmuistelua.

Aineisto kerättiin Helsingin TYPin aikuisten palvelujen henkilöstöstä. Työskentelen itse Helsingin TYPin aikuisten palveluissa asiantuntijana.

Laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään kuten määrällinen tutkimus, vaan laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja selittäminen (Kananen 2017, 32-33, 35.)

Hahmotamme itseämme ja ympäröivää maailmaa kertomalla niistä tarinoita. Tarinoiden kertominen on aina ollut osa ihmiskunnan kehittymistä. Ihmiskunnan historian alkutaipaleella se oli tärkein tapa siirtää tietoa ja taitoja seuraavalle sukupolvelle. Tarinoiden avulla ihminen suunnistaa ja luo järjestystä kokemuksen runsaudesta ja pyrkii tekemään elämänsä ymmärrettäväksi. Hahmotamme maailmaamme ja kokemuksiamme kertomalla niistä ja itsestämme tarinoita. Käsitksemme itsestämme, ympäröivästä maailmasta ja tiedosta syntyy juuri tarinoiden kautta ja ne antavat mielekkyyden elämällemme. Tarinoista kuvastuu pyrkimyksiä, toiveita, tavoitteita ja arvoja, minkä vuoksi tarinoiden avulla voidaan tuoda maailmasta esiin paljon enemmän kuin pelkkiin faktoihin perustuvalla raportoinnilla. Tarinallisuutta on hyödynnetty terapiassa, työnohjauksessa ja yritysmaailmassa. Tarina ei ole vain tosi tai fiktiivinen esitys jostain aiemmasta tapahtumasta, vaan olennainen havaitsemisen, tuntemisen ja toiminnan aspekti. tarinat kehittävät myös organisaatioiden kulttuuria, yhteisöoppimista ja yhdessä rakennettua tietoa, sillä niiden kautta voidaan tehdä näkyväksi myös hiljaista tietoa, joka ei muulla tavoin siirtyisi yhteiseksi jaetuksi tiedoksi. (Hansen 2015, 67-71.)

Silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmisten kokemusta, käsitystä tai tapaa kuvata jotakin ilmiötä, voidaan tutkimusaineisto koota vapaamuotoisen kirjoituspyynnön avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Elämänmuutokset ovat tutkimuskohteena kiinnostavia, koska ihmisten sopeutuminen tai sopeutumattomuus elämänmuutokseen on tärkeä käytännöllinen kysymys. Elämänmuutokset tarjoavat myös teoreettisesti kiinnostavan mahdollisuuden tarkastella ihmisten tapaa merkityksellistää elämänsä, sillä muutostilanteessa vanhat rutiinimaiset suhtautumistavat rikkoutuvat ja uusien merkitysten muotoutumisen prosessi tekee ne näkyväksi. Tarinallisen elämänmuutostutkimuksen kiinnostuksen kohteena on ihmisten selviytyminen vaikeistakin elämänmuutoksista tapahtumille annettuja merkityksiä muovaamalla. Merkitykset ammentavat aineksia kulttuurisista merkitysjärjestelmistä mutta nojautuvat samalla omaan yksilölliseen kokemukseen ja elämänhistoriaan. (Hänninen 1999, 72-73.)

Ihminen kuvaa ja elää elämänsä kuin se olisi tarina, jonka pääosassa hän itse on. Kun jotain ilmiötä tarkastellaan tarinanäkökulmasta, näyttäytyy se alati muuttavana, kontekstiin sidottuna ja merkityksiä omaavana ilmiönä. se nähdään muuttavana, kontekstiin sidottuna ja

merkityksen omaavana ilmiönä. Tarina osoittaa tapahtumaketjujen keskinäisen riippuvuuden, mutta ei kausaalisesti, vaan inhimillisen toiminnan mukaisesti. Tarinassa kytkeytyvät yhteen ihmisen pyrkimykset ja hänen toimintansa konkreettiset ehdot. Tarina kantaa konstruktiivisena elementtinä aina myös moraalista sisältöä, eli hyvän ja pahan, onnen ja epäonnen, oikeudenmukaisuuden ja vääryyden jännitettä. (Hänninen 1999, 93-94.)

## 6 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Helsingin TYPin aikuisten palvelujen henkilökunta. Koska Helsingin TYP on verkosto-organisaatio, hain tutkimuslupaa Uudenmaan TE-toimistosta, Helsingin kaupungilta sekä Kelasta. Pyysin esimiehiltä erikseen lupaa, että työntekijät saisivat osallistua tutkimukseen työaikana. Koska työskentelen itse Helsingin TYPissä, ei tutkimusluvasta tehty erillistä päätöstä vain Uudenmaan TE-toimiston johtajan ja Helsingin TYPin johtajan antama lupa katsottiin riittäväksi. Kaikki esimiehet antoivat työntekijöilleen luvan osallistua tutkimukseen työaikana.

Valitsin aineistonkeruu menetelmäksi tulevaisuusmuistelu- menetelmän, koska koin, että haastatteleamalla omia työkavereitani, en saa todellista tietoa heidän, tutkittavien kokemuksista. Halusin välttää oletettavien vastausten ansan ja antaa heille mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan anonymisti. Edellä mainituista syistä päädyin käyttämään tulevaisuusmuistelua niin, että jokainen tekee muistelusta kirjallisen tuotoksen yhteisen dialogin sijaan. Menetelmään päädyin myös sen vuoksi, että halusin esimiehet osaksi aineistoa. Työntekijöiden voi olla vaikea keskustella muutkokokemuksistaan esimiesten läsnä ollessa, ja se olisi vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin.

### 6.1 Aineistonkeruu tulevaisuusmuisteluna

Tulevaisuusmuistelu on tiedonkeruumenetelmä, haastattelutapa, jossa tulevaisuusmuistelun avulla irrottaudutaan nykyhetkestä, ennakoidaan hyvää lähitulevaisuutta ja etsitään pulmatilanteeseen uusia vaihtoehtoja ja ratkaisuja. Siinä kartoitetaan nykyhetkessä koettuja huolia, toiveita paremmasta tilanteesta ja keskinäisestä tuesta. Siinä ei myöskään määritellä ongelmia, vaan kysytään osallistujien kuvaa tyydyttävämmästä tulevaisuudesta sekä tähän johtavista teoista. Tilaisuuden alussa osallistujille kerrotaan, että ajassa siirrytään eteenpäin ja eläydytään määriteltyyn aikaan tulevaisuudessa. (Kokko 2007, 167; Seikkuja & Arnkil 2009, 76.)

Tulevaisuusmuistelu -menetelmässä tilaisuuden vetäjä esittää kaikille osanottajille sarjan kysymyksiä ääneen ajateltavaksi. Hyvää tulevaisuutta koskevan kysymyksen voi esittää moni tavoin mutta olennaisinta on auttaa henkilöitä ajattelemaan ja ilmaisemaan nykytilanteeseensa

liittyviä toiveita ja huoliaan sekä tulemaan kuulluksi. Tulevaisuusmuistelulla on nimensä mukaisesti lähitulevaisuuteen kurkottava tavoite. Tulevaisuusmuistelussa tarkastellaan ikään kuin taaksepäin katsoen tietä, joka tulee johtamaan hyvään tilanteeseen. Tulevaisuusmuistelu suo mahdollisuuden ajatella hyvää tulevaisuutta toteutettavissa olevana, millä on voimaannuttava vaikutus. Jokaista osallistujaan pyydetään ajattelemaan käsiteltävää asiaa omasta näkökulmasta. Tarkastelun nykyhetki on asetettu tulevaisuuteen, mutta asianosaiset itse asiassa pohtivat tämänpäiväisiä ajatuksiaan, toiveitaan ja huoliaan tulevaisuudesta. (Seikkujä & Arnkil, 2009, 62, 67-68, 70, 72.)

Tulevaisuusmuistelussa luetaan tulevaisuuteen sijoittunut tarina, jonka jälkeen vastaajat kirjoittavat oman tarinansa onnistuneesta muutoksesta. Tulevaisuusmuistelun alustusta ja tulevaisuutta koskevat kysymykset on testattu opettajien ja opiskelijoiden muodostamassa testiryhmässä, ja niitä muokattiin saadun palautteen pohjalta. Tulevaisuusmuistelun vuosiluvuksi valikoitui 2021, jotta aikajänne ei ole liian pitkä. Vuotta 2020 en voinut valita, koska TE-palveluiden järjestämistä vastuu valtiolta siirtyy maakunnille, ja se kuvastaa asiantuntijoilla vuotta, jolloin heidän työsuhteensa valtiolla päättyy. Tulevaisuusmuistelun aloitukseen poimin teoriassa esiintyviä muutosta edistäviä tekijöitä.

Aineisto kerättiin neljässä tulevaisuusmuistelu- tilaisuudessa toimipaikan kokoustilassa, jotta kaikilla halukkailla on mahdollisuus osallistua tilaisuuteen työtilanteen sitä estämättä. Lisäksi järjestin yhden yksilötilaisuuden, koska työntekijällä ei ollut mahdollisuutta osallistua edellä mainittuihin tilaisuuksiin mutta hän halusi osallistua opinnäytetyöhöni. Tulevaisuusmuistelu-tilaisuudet järjestettiin toukokuussa 2018, 22.5., 29.5., 30.5 sekä 31.5. Tilaisuudet toteutettiin kutsussa (liite 1) olleen aikataulun mukaisesti, ja ne kestivät noin tunnin. Yksilötilaisuus järjestettiin 22.5 aamupäivällä. Tutkittavat kutsuttiin tilaisuuteen laittamalla jokaisen postilokeroon kutsu (liite 1) sekä sähköpostilla, jotta myös toisissa tiloissa työskentelevät terveydenhoitajat saivat tiedon tilaisuudesta. Helsingin TYP:ssä on kevään 2018 aikana lähtenyt työntekijöitä ja tullut uusia. Kutsuja annettiin kyseisenä aikana 62:lle henkilölle. Lisäksi kutsu oli esillä henkilökunnan naulakoiden ja postihuoneen läheisellä seinällä, jonka kaikki ohittavat työpäivänsä aikana. Työntekijöille lähetettiin sähköpostitse muistutus tilaisuuksista, kun vielä kaksi tilaisuutta oli jäljellä. Tulevaisuusmuistelutilaisuudessa jokainen osallistuja kirjoitti tulevaisuusmuistelunsa tietokoneella Webropol -alustalle, jotta en tunnista kirjoittajaa käsitelystä. Webropol -linkki paljastettiin vasta tulevaisuusmuistelutilaisuudessa. Linkki olisi ollut helpompi avata, jos sen olisi saanut sähköpostitse, mutta halusin välttää vastaamisen ilman osallistumista tulevaisuusmuistelun orientaatioon. Orientaatio (liite 2) ja kysymykset luettiin tilaisuudessa ja kysymykset heijastettiin vielä videotykillä kankaalle kirjoituksen tueksi. Orientaatioteksti ei ollut vastaajien nähtävillä vastausvaiheessa, jotta se ei olisi liikaa ohjannut kirjoittamista. Orientaation tarkoituksena oli johdattaa vastaaja käsiteltävään teemaan ja tulevaisuusmuistelutilaisuuksissa saadun palautteen mukaan siinä onnistuikin.



## 6.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto tallentui WebroPol-alustalle, josta kopion tilastollisen yhteenvedon ja tarinat, ja tallensin ne Word-pohjaan. Tulevaisuusmuistelutarinat numeroitiin ja jokainen tarina sai oman koodin H1-H9 väliltä. Tulostin tarinat paperille aineiston analyysiä varten.

Tulevaisuusmuistelu menetelmällä saatu aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysimenetelmällä, jossa pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään analyysillä luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkitaan, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja kirjoituksissa kiinnitettiin huomiota aikaisemmista tutkimuksista esille nousseihin teemoihin, jotka muodostivat analyttisen kehikon. Puseniuksen (2015) tutkimuksen mukaan onnistuneen muutoksen avaintekijöiksi nousivat osallistava johtaminen, muutosviestintä, työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, työntekijöiden muutosmyönteinen asenne sekä muutokseen sitoutuminen. Martela & Jarenko 2017 korostaa itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista muutoksessa ja Luomala (2008) riittäviä resursseja, osaamisen kehittämistä sekä työntekijöiden osallisuutta. Analyysin teemoiksi nousivat johtaminen, muutoksen toteuttaminen ja rakentaminen, muutosviestintä, itseohjautuvuus, osallisuus, työilmapiiri ja asenne, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen sekä muutoksen käsittely.

Muutostarinoita lähdettiin tutkimaan avoimin mielin, vaikka aikaisemmista tutkimuksista nousseet teemat olivatkin analyysin tukena. Muutostarinoista etsittiin onnistuneen muutoksen elementtejä ja poimittiin maininnat, joissa käsiteltiin onnistunutta muutosta. Muu tekstistä jätettiin huomiotta. Vastaajat olivat melko hyvin keskittyneet onnistuneen muutoksen kuvailemiseen, minkä vuoksi huomiotta jätettävää tekstiä oli vain vähän. Poimitut tekstiosiot teemoiteltiin, jolloin alkuperäiset tarinat hajotettiin osiin ja niitä käsiteltiin teemoittain. Tarinat eivät olleet silloin enää alkuperäisessä muodossa, vaan esimerkiksi kaikki johtajuuteen liittyvät maininnat olivat omassa luokassaan. Jokaisesta luokasta pyrittiin kokoamaan looginen kokonaisuus. Samankaltaisuuksia yhdistettiin mutta vivahde-erot pyrittiin kuitenkin säilyttämään. Aineistosta koottiin teemoittain rakentuva tarina. Alla esimerkki onnistuneen muutoksen elementtien poimimisesta, jotka on esitetty alleviivattuina, sekä teemoittelusta yhden muutostarinan kappaleen osalta. (Taulukko 1).

”Muutos pitkäaikaistyöttömien työllisyydenhoidossa on muutos mielessäni. Kaupungin ja valtion yhteinen työskentely pitkäaikaistyöttömien kanssa on ollut isossa roolissa Helsingissä ja ennen kaikkea muutokset kaupungin rakenteessa ja brändäyksessä vaativat muutoksia myös työllisyydenhoidossa. Lakipykälien viidakko on sanellut paljon arkea, ja siitä poispääsy ja asioiden kevyemmäksi tekeminen vaati monta esimiestapaamista ja muutosta rakenteissa. Muutoksen tekoon on osallistunut sekä kaupungin että te-hallinnon johto, jotka ymmärtävät suuren kaupungin tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Henkilökunta on otettu mukaan kaikessa ja jokaisessa johdon tapaamisessa on aina ollut henkilökunnan edustaja mukana. Henkilökunnalla on ollut aikaa kokoontua myös ilman esimiehiä ja tehdä omia aloitteita, joita on käsitelty esimiesten kanssa.” (H1)

<b>Muutos</b>	<b>Johtaminen</b>	<b>Osallisuus</b>	<b>Itseohjautuminen</b>
<u>”Muutos pitkäaikais-työttömien työllisyydenhoidossa</u>	<u>Lakipykälien viidakko on sanellut paljon arkea, ja siitä poispääsy ja asioiden kevyemmäksi tekeminen vaati monta esimiestapaamista ja muutosta rakenteissa. Muutoksen tekoon on osallistunut sekä kaupungin että te-hallinnon johto, jotka ymmärtävät suuren kaupungin tuomat haasteet ja mahdollisuudet</u>	<u>Henkilökunta on otettu mukaan kaikessa ja jokaisessa johdon tapaamisessa on aina ollut henkilökunnan edustaja mukana.</u>	<u>Henkilökunnalla on ollut aikaa kokoontua myös ilman esimiehiä ja tehdä omia aloitteita, joita on käsitelty esimiesten kanssa.”</u>

Taulukko 1: Aineiston teemoittelua

Vastauksista esiin nousseita tekijöitä verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin ja niistä koostettiin taulukko (Taulukko 2). Saatua aineistoa käsiteltiin asianmukaisesti sen ajan, kun aineistoa tarvittiin, minkä jälkeen aineisto tuhottiin.

Tutkimuksen etenemisestä ja tuloksista koottiin raportti, joka annetaan työyhteisön käytettäväksi. Tutkimustulokset esitetään Helsingin TYPin esimiehille ja henkilökunnalle yhteisessä tilaisuudessa vuoden 2018 loppupuolella.

## 7 Tutkimustulosten tarkastelu

Tulevaisuusmuistelu -tilaisuuksiin kutsuttiin 62 henkilöä ja tilaisuuksiin osallistui yhdeksän henkilöä. Osallistuneet saivat itse päättää, mihin tilaisuuteen osallistuvat eikä tilaisuuksiin tarvinnut ilmoittautua. Osallistuneet osallistuivat kuitenkin tasaisesti kaikkiin neljään tulevaisuusmuistelutilaisuuteen. Osallistuneiden vähäisen määrän vuoksi vastaajien taustamuuttujia oli mahdoton vertailla ilman, että vastaajaa on mahdollista tunnistaa. Sen vuoksi myöskään tarinoita ei ole voitu vertailla esimerkiksi esimiesten ja eri ammattialojen tai sukupuolen mukaan, vaan vastaajien tarinoita on käsitelty ilman taustamuuttujia. Edellä mainituista syistä käyn seuraavaksi läpi vain enemmistön taustatiedot.

Osallistuneista suurin osa oli naisia. Enemmistö vastaajista oli ammattinimikkeeltään sosiaalityöntekijöitä tai uraohjaajia. Seitsemän vastaajaa vastasi koulutuskysymykseen, ja vastaajilla oli pääasiassa alempi korkeakoulututkinto. Yli puolella vastaajista oli sosiaalialan tutkinto ja suurin osa vastaajista oli työskennellyt Helsingin TYPin aikuisten palveluissa alle viisi vuotta.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

- Millaisia ovat Helsingin TYPin henkilökunnan tarinat onnistuneesta muutoksesta?
- Mitkä tekijät nousevat Helsingin TYPin henkilökunnan tarinoissa keskeisiksi tekijöiksi onnistuneen muutoksen kokemuksessa?

Lähes kaikki vastaajat olivat ajatelleet tarinaa kirjoittaessaan SOTE-muutosta, joko ylhäältä tulevan muutoksen näkökulmasta tai SOTE-muutoksen seurauksena tapahtuvaa toimintamallin muutosta. Se on oikeastaan aika luonnollista, koska aihe on ajankohtainen ja vaikuttaa jokaisen Helsingin TYP:ssa työskentelevät työtehtäviin tavalla tai toisella.

”Muutos pitkäaikaistyöttömien työllisyshoidossa on muutos mielessäni.”  
(H1)

”Tässä on kuvattu TYP:n muutosta jossa on vahvasti läsnä myös TE-toimiston lakkauttaminen...” (H4)

”Työllisyyspalvelujen järjestelyvastuu siirtyi valtiolta kunnille vuosi sitten...”  
(H6)

”Mielessäni on muutos TYP:ssä...” (H7)

”Vuonna 2021 Helsingin TYP-nimi ei enää ole olemassa.” (H9)

Muutosta ei missään tarinassa kyseenalaistettu eikä muutokseen suhtauduttu negatiivisesti tai välinpitämättömästi. Muutos koettiin tarinoissa joko positiivisena tai välttämättömänä osana kehitystä. Osa toi esille muutoksen selkeyttävän työtä ja omaa roolia työssä. Aikaisempia muutoksia käsiteltiin muutamassa vastauksessa ja niissä korostui osallistaminen.

”Jokainen koki muutoksen hyödylliseksi ja eteenpäin vieväksi.” (H1)

”Muutos tuntui positiiviselta mahdollisuudelta ja siihen oli helppo sitoutua.” (H5)

”Näin uudessa mallissa positiivisia asioita jotka parantavat työntekoa.” (H7)

”Sen takia näkin muutosta mahdollisuutena kehittää omaa toimintaa...” (H9)

”Asiat selkiytyivät ja työ sai selkeämmät linjaukset. Oma roolini työntekijänä selkiytyi.” (H7)

”Toisin kuin ennen kaikki osallistettiin muutokseen.” (H5)

”Toisin kuin aikaisemmin tämä muutos oli oikeasti osallistava.” (H9)

Tarinat jakautuivat osallisuuden perusteella kahteen osaan. Enemmistössä tarinoissa vastaajat olivat muutoksessa mukana omin ideoin ja osallistuivat aktiivisesti kehittämiseen. Muutamassa tarinassa muutosta käsiteltiin ja muutokseen pyrittiin soputumaan, mutta niissä kertojat eivät itse muokanneet sitä, millaiseksi toiminta muutoksen jälkeen muotoutui.

”Osallistuin aktiivisesti suunnitteluun...” (H1)

”Olin mukana kehittämässä.” (H6)

”Muutoksessa annettiin työntekijöiden itse olla laatimassa uutta organisaatiota sekä annettiin heille vapaasti ideoida erilaisia vaihtoehtoja.” (H8)

”... tämä muutos oli oikeasti osallistava.” (H9)

”...aikaa saatiin myös käyttää... muutoksen työstämiseen.” (H2)

”Sitoudun uuteen käytäntöön...” (H3)

”Maailma muuttuu ja siihen kelkkaan on vain hypättävä, halusi tai ei.” (H4)

Eroa tarinoissa selittää se, miten SOTE-uudistusta tarkastelee. Osa vastaajista tarkasteli ulkoa tulevaa muutosta ja siihen sopeutumista. Osa vastaajista katsoi asiaa siitä näkökulmasta, miten toimintaympäristön muutoksiin vastataan sisäisellä toimintamallin muutoksella.

”Muutos ei tullut saneltuna johtotasolta työntekijätasolle...” (H7)

”Muutoksen tekoon on osallistunut sekä kaupungin että TE-hallinnon johto...”  
(H1)

Yhdessä kehittäminen organisaatorajoista välittämättä nousi hallitsevaksi teemaksi tarinoissa. Tarinoissa koettiin jokaisen osallistuminen muutoksen rakentamiseen tärkeäksi mutta jokainen sai osallistua omien vahvuuksien ja osaamisen mukaan. Henkilökunta oli otettu vahvasti mukaan kehittämään ja tarinoissa työmotivaatio ja tyytyväisyys työhön lisääntyivät muutoksen myötä. Työstä ja työtehtävistä tuli selkeämpiä ja asiakkaatkin saivat parempaa palvelua. Tarinoissa korostui halu onnistua työssä ja tehdä asiat paremmin kuin aikaisemmin.

”Mielessäni on muutos TYP:ssä jossa käytiin läpi miten voisimme tehdä asioita paremmin.” (H7)

”Asiakkaan prosessia kohti työelämää parannettiin.” (H8)

”Valoisat tilat, täydellinen palveluvalikko, tyytyväiset asiakkaat ja arvostetut työntekijä. Muutos on onnistunut.” (H9)

Johtamista käsiteltiin osassa tarinoista, mutta johdon rooli muutoksessa jäi vähän epämääräiseksi. Johto oli tarinoissa muutoksen alkuun panijana ja mukana lähinnä vain tukemassa henkilöstöä muutoksen rakentamisessa. Muutamassa tarinassa johtoa ei mainittu lainkaan. Niissä tarinoissa henkilökunta itse oli laatimassa uutta organisaatiota ja sai vapaat kädet ideoida erilaisia vaihtoehtoja, joista valittiin parhaimmat ideat käytäntöön. Muutamassa tarinassa pohdittiin myös epäonnistumista. Kysyttiin, saako kokeilla ja epäonnistua tai mitä epäonnistumisesta seuraa?

”Johto oli aktiivinen.” (H5)

”Organisaation johto otti ohjat käsiinsä.” (H6)

”Esimiehet olivat sisäistäneet uuden toimintamallin hyvin ja heiltä sai aina tarvittaessa tukea ja apua. Muutos ei tullut saneltuna työntekijätasolle, vaan teimme muutoksen yhdessä kehittäen.” (H7)

”Voiko epäonnistua ja millä kustannuksella.” (H1)

”Uuden kehittäminen on mahdollisuus kokeilla ja myös epäonnistua, koska virheistä oppii ja ainakin huomataan mitä ei kannata tehdä.” (H4)

### 7.1 Onnistuneen muutoksen tarina

Aineistosta poimittiin onnistuneen muutoksen tekijöitä aikaisemman teoriatiedon pohjalta. Tarinoissa kiinnitettiin huomiota johtamiseen, viestintään, muutoksen toteuttamiseen ja eteenpäin viemiseen, työntekijän omaan toimintaan, asenteeseen sekä niihin konkreettisiin toimiin, jotka kirjoittajan mukaan edesauttavat muutoksen onnistumista. Kuten edellä mainitsin, tarinoista koottiin yksi yhteinen tarina Helsingin TYPn ”Onnistuneen muutoksen tarina”, joka kuvaa onnistunutta muutosta Helsingin TYPssä.

”Onnistuneen muutoksen tarinassa” muutos ei tullut yllätyksenä, vaan muutos tehtiin hallitusti, hyvin suunnitellusti ja siihen oli valmistauduttu hyvissä ajoin. Työntekijät olivat ajan hermolla ja he tiesivät toimintaympäristön muutosten vaativan toimenpiteitä. Muutostarpeesta oli keskusteltu avoimesti ja muutoksen tavoitteet, taustat ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi oli kaikkien tiedossa.

”Muutos tehtiin hallitusti ja hyvin suunnitellusti ja siihen oli valmistauduttu hyvin. Muutoksen tavoitteet ja taustat oli selkeästi avattu.” (H5)

”Ohjeistus on selkeää, kerrotaan tavoite ja miten siihen päästään. Koko matkan ajan pidetään palavereja siitä, miten asiat sujuvat ja tehdään matkalla muutoksia.” (H4)

”Muutos tehtiin henkilökuntaa kuunnellen ja tilannetta arviointiin aina aika-ajoin erilaisissa tapaamisissa.” (H7)

Muutos ei tullut johdolta työntekijöille ennalta saneltuna vaan muutos tehtiin yhdessä rakentaen ja käytännössä kehittäen. Muutoksesta oli yhteisymmärrys eri hallintokuntien johdon

välillä, vaikka päätöksenteon keventäminen olikin vaatinut monta esimiestapaamista ja muutoksia rakenteissa. Kaikki osallistivat ja sitoutuivat muutokseen sekä muutoksen rakentamiseen. Johtajuus oli vahvaa, ja johto oli aktiivinen muutoksessa. Johdolla oli ohjat käsissään ja heillä oli tarpeeksi tietoa edeltäneitä vuosilta muutoksen toteuttamiseksi. Johto ei johtanut pelkästään muutosta, vaan myös ihmisiä ja he tiedostivat henkilökunnan erilaisuuden ja antoivat tukea muutoksen eri vaiheisiin. Johtajan luokse sai aina mennä keskustelemaan, jos jokin asia askarrutti. Johto tuki henkilökuntaa ja heidän jaksamistaan muutoksessa, ja myös työterveyshuolto oli apuna. Työpsykologi varmisti työhyvinvoinnin ylläpitämisen muutoksen aikana.

”Henkilökunta on otettu mukaan kaikessa ja jokaisessa johdon tapaamisessa on aina ollut henkilökunnan edustaja mukana.” (H1)

”Johto ei johtanut pelkkää muutosta, vaan henkilöstön hyvinvointi otettiin siinä huomioon.” (H2)

Johto otti osan työntekijöistä muutosagenteiksi kehittämään toimintaa. Johto suhtautui kannustavasti kaikenlaiseen toimintaan sekä kuunteli ja tuki työntekijöiden ideoita. Johdolle sai antaa palautetta ja työntekijät saivat myös itse palautetta toiminnastaan. Esimiehet olivat sisäistäneet uuden toimintamallin hyvin, ja heiltä sai aina tarvittaessa tukea ja apua. Viestintä oli reaaliaikaista, avointa ja toimivaa. Tietoa jaettiin koko muutoksen ajan avoimesti, vaikka se aiheuttikin välillä epävarmuutta ja tuskaa tulevaisuudesta. Muutoksesta tiedotettiin eri kanavissa ja muutoksen tilannetta pystyi seuraamaan reaaliajassa. Johto avasi lisäksi kanavan, jossa pystyi esittämään kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista, ja kaikkiin kysymyksiin vastattiin. Kaikki olivat tietoisia uudesta toimintatavasta ja sitoutuivat muutokseen. Ohjeistus oli selkeää, tavoite ja keinot tavoitteeseen pääsemiseksi olivat kaikkien tiedossa. Tilannetta arvioitiin säännöllisesti ja tehtiin tarvittavat muutokset tuloksen onnistumiseksi.

”Viestintä oli toimivaa, helppoa ja oman mielipiteen sai tuoda avoimesti esille. Kunnioitimme toinen toisiamme ja näimme hyviä puolia muutoksessa.” (H7)

”Lisäksi tiedottaminen oli avointa, vaikka välillä se aiheutti epävarmuutta ja tuskaa tulevaisuudesta, mutta epävarmuuden tunnetta käytiin läpi työyhteisössä ja uusista muutoksista keskusteltiin pienryhmissä.” (H2)

Työyhteisö toimi tiiminä. Koko henkilökunta osallistettiin oikeasti muutokseen ja kaikki toimivat yhdessä tavoitteiden eteen hallintokunnista riippumatta. Jokainen koki muutoksen hyödyllisenä ja eteenpäin vievänä. Ymmärrettiin, että uuden kehittäminen on se paikka, jossa on mahdollisuus konkreettiseen muutokseen omassa työssä. Muutoksen ymmärtämistä ja työn mielekkyyden säilyttämistä pidettiin tärkeänä ja siihen panostettiin koko muutoksen ajan. Sekä asiakkaita että työntekijöitä kuunneltiin ja heidän näkemykset otettiin muutoksessa

huomioon. Perustehtävän sujumisesta huolehdittiin myös muutoksen edetessä, eikä asiakkaiden palvelun laatu heikentynyt. Tärkeät päätökset tehtiin yhdessä keskustellen ja keskustelu oli muutenkin avoimen kyseenalaistavaa. Myös epäkohdat otettiin huomioon ja niistä keskusteltiin. Negatiivisista ajatuksista huolimatta nähtiin uuden kehittämisen enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana.

”Koin olevani aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia, minua ja panostani tarvittiin. Muutos tuntui positiiviselta mahdollisuudelta ja siihen oli helppo sitoutua.” (H5)

”Henkilökunnan omia voimavaroja ja vahvuuksia... käytettiin kaikissa vaiheissa. Kaikkien tunteiden ja ajatusten esiintuominen ja niistä keskustelu onnistui rakentavasti ja kehittävästi.” (H1)

Henkilökunnan motivaatiota muutoksessa pidettiin keskeisenä menestystekijänä ja siihen panostettiin. Työntekijät olivat itse laatimassa uutta organisaatiota ja heidän annettiin vapaasti ideoita erilaisia vaihtoehtoja. Vaihtoehtoista valittiin parhaimmat ideat käytäntöön. Jokainen sai tuoda omat vahvuudet kehittämistyöhön ja työssä vallitsi kokeilukulttuuri. Toimintaa arviointiin ja kehitettiin matkan varrella. Henkilökunta sai vapaasti kokeilla ja epäonnistua. Jokainen koki muutoksen hyödylliseksi ja eteenpäin vieväksi, koska toimintaympäristöstä tulleet muutostarpeesta huolimatta, henkilökunta pystyi vaikuttamaan omaan arkeen ja arjen työn sujumiseen. Työntekijät olivat aiempaa sitoutuneempia tehtäviinsä, koska tehtävät olivat mieluisia.

”Suuressa muutoksessa on saatu työyhteisö innostumaan, ajattelemaan toisin, olemaan avoimia sanomaan asioita suoraan ja tarjottu työvälineitä muutoksen tekemiseen. Uuden kehittämisen on mahdollisuus kokeilla ja myös epäonnistua, koska virheistä oppii ja ainakin huomataan mitä ei kannata tehdä. Muutos onnistuu aina, kun menee oman mukavuusalueen ulkopuolelle, siellä tehdään se tulos. Motivointi ja rohkaisu antavat siihen mahdollisuuden.” (H4)

”Omien vahvuuksien tuominen ja myös erilainen kokeilukulttuuri olivat osuutena muutoksessa.” (H1)

Jokainen sai osallistua muutokseen ja olla vaikuttamassa itse siihen, kuinka aktiivisesti oli osana muutosta. Kaikille löytyi kuitenkin paikka ja tehtävä. Henkilökunnasta jokainen koki olevansa aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia. Jokaisen panosta tarvittiin. Henkilöstö toimi tiiminä ja kaikki tukivat toisiaan. Kaikkien osallistumisesta muutoksen



rakentamisessa huolehdittiin. Kaikki oli sitoutuneita muutokseen eikä kahvitaulla valitettu muutoksesta, vaan epäkohdat tuotiin tilaisuuksiin, joissa muutosta käsiteltiin.

”Jokaisen pysyminen muutoksessa oli tärkeää... Kuljimme yhdessä muutoksen läpi, toinen toisiamme tukien, kenenkään ei tarvinnut yksin olla siinä muutoksessa.” (H2)

”On myös hyvä, että annetaan mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka aktiivisesti kukin on osana muutosta.” (H4)

”Koin olevani aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia, minua ja panostani tarvittiin.” (H5)

”Osallistuin aktiivisesti suunnitteluun ja uusiin mahdollisuuksiin...” (H1)

Muutos tehtiin henkilökuntaa kuunnellen ja tilannetta arvioitiin aina tietyin väliajoin erilaisissa tapaamisissa. Tekeminen oli keskiössä ja uusi toimintamalli käynnistettiin jo kehittämissä aikana. Työskentely oli iteratiivista ja toimintaa kehitettiin jatkuvasti käytännön kokemusten pohjalta. Asiakkaat saivat parempaa palvelua ja työnteosta tuli mielekkäämpää, kun työ sai selkeämmät linjaukset ja oma rooli työssä jäsenyi.

”Virheitä pystyttiin korjaamaan heti eikä juututtu jokin, että ”nyt tehdään näin” eikä muuteta mitään. Oltiin joustavia. Kehitetty malli otettiin todellakin käyttöön eikä se jäänyt vain kokeiluksi. Kehittämistoiminta oli koko ajan arvioivaa.” (H6)

”Koko matkan ajan pidetään palaverieja siitä, miten asiat sujuvat ja tehdään matkalla muutoksia.” (H4)

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostettiin muutoksessa. Henkilöstöä kannustettiin opiskelemaan ja työnantaja tarjosi myös erilaisia koulutuksia muutokseen liittyen sekä muutosvalmennusta. Koulutusta oli tarjolla riittävästi ja henkilökunta sitoutettiin niihin vahvasti mukaan. Henkilökunnan erityisosaamista, kokemusta ja vahvuuksia hyödynnettiin muutoksessa. Henkilöstöä kuunneltiin ja he olivat aktiivisesti mukana muutoksen joka vaiheessa. Henkilökunnalla oli aikaa ja mahdollisuus kokoontua myös ilman esimiehiä ja tehdä omia aloitteita, joita käsiteltiin yhdessä esimiesten kanssa. Kaikki pystyivät osallistumaan mihin tilaisuuteen tahansa ilman, että tehtiin eroa hallintokuntien välille. Asiakasmäärää vähennettiin ja kehittämiselle ja muutokselle annettiin oikeasti aikaa.

”Henkilökunnalla on ollut aikaa kokoontua myös ilman esimiehiä ja tehdä omia aloitteita, joita on käsitelty esimiesten kanssa. Henkilökunnan omia voimavaroja ja vahvuuksia / työhistoriaa / koulutusta käytettiin kaikissa vaiheissa.” (H1)

”Osattiin käyttää oikein työntekijöiden erikoisosaamisia ja hyödynnettiin myös heidän aikaisempia kokemuksia.” (H8)

”Myös koulutusta järjestettiin liittyen palvelujen kehittämiseen ulkopuolisen tahon toimesta ja kaikki saivat osallistua siihen.” (H6)

Kaikki tunteet ja ajatukset sai tuoda esille ja niistä keskustelu onnistui rakentavasti ja kehittävästi. Muutostarpeesta keskusteltiin avoimesti ja jokainen sai sanoa oman mielipiteensä ja purkaa tuntemuksiaan. Muutokseen suhtauduttiin hyväksyen ja uudessa mallissa pyrittiin näkemään positiivisia asioita, jotka parantavat työntekeä. Muutokseen suhtauduttiin myönteisesti ja pyrittiin luomaan positiivista ilmapiiriä. Henkilökunta työskenteli tiiminä toinen toista kunnioittaen.

”Myös muutoksen aiheuttamat negatiiviset asiat puhuttiin auki ja niitä ei peiteltä tai vähätelty.” (H2)

”Kunnioitimme toinen toisiamme ja näimme hyviä puolia muutoksessa.” (H7)

Muutokselle annettiin riittävät resurssit. Henkilökunta muokkasi johdon luvalla omat kalenterinsa niin, että ajatus- ja muutostyölle jäi riittävästi aikaa. Myös asiakasmäärää vähennettiin, jotta kehittämiseen ja muutokseen pystyttiin oikeasti panostamaan. Ulkopuolista apua otettiin mukaan, jotta saatiin ulkopuolisen näkemys työn heikkouksista ja mahdollisuuksista. Työterveyshuolto oli mukana muutoksessa ja työterveyspsykologi kävi tapaamassa henkilökuntaa tarpeen mukaan.

”Muutoksessa tärkein on ihminen, ihmisen jaksaminen ja motivaatio työntekeeseen.” (H2)

”Suuressa muutoksessa on saatu työyhteisö innostumaan, ajattelemaan toisin, olemaan avoimia sanomaan asioita suoraan ja tarjottu työvälineitä muutoksen tekemiseen.” (H4)

Työhyvinvointiin kiinnitettiin erityistä huomiota ja siihen panostettiin. Muutosta oli mahdollista työstää sekä työnohjauksessa että pienryhmissä henkilökunnan kesken. Henkilöstö pystyi vaikuttamaan omaan arkeen ja arjen työn sujumiseen. Avoimen tiedottamisen aiheuttamaan

epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta käytiin läpi työyhteisössä ja uusista muutoksista keskusteltiin pienryhmissä. Pienryhmissä syntyneet mieltä painavat kysymykset vietiin johdolle. Avoimelle keskustelulle oli tilaa ja kysymyksiin vastattiin. Omat pohdinnat ja ajatukset sekä pelon tunteet sai tuoda esille. Työn merkitys ihmisen elämässä otettiin vakavasti. Muutos koettiin positiivisena mahdollisuutena ja siihen oli helppo sitoutua.

”Johto antoi mahdollisuuden työnohjaukseen ja aikaa saatiin myös käyttää omien pikkuryhmien avulla muutoksen työstämiseen.” (H2)

”Tärkeää on myös se, että omat pohdinnat ja ajatukset sekä pelon tunteet saadaan tuoda esille.” (H4)

## 7.2 Onnistuneen muutoksen avaintekijät suhteessa aiempiin tutkimuksiin

Tarina on Helsingin TYPin työntekijöiden kokemus onnistuneesta muutoksesta. Tarinasta on poimittavissa onnistuneen muutoksen avaintekijöitä. Helsingin TYPin tarinassa onnistuneen muutoksen tekee aito osallistuminen ja kaikkien osallisten näkökulmien kuuleminen sekä toiminnan kehittäminen käytännössä sitä jatkuvasti arvioiden ja kehittäen. Myös tunteiden ja negatiivisten ajatusten käsitteleminen ja hyväksyminen tuli tarinassa esille. Tarinassa työntekijöiden aikaisempaa osaamista ja vahvuuksia oli hyödynnetty muutoksen rakentamisessa ja osaamista kehitettiin vielä lisäkoulutuksella. Myös toimiminen yhtenä tiiminä ja positiivinen ilmapiiri tukivat muutoksen onnistumista.

Helsingin TYPin henkilökunnan tarina on samansuuntainen aikaisempien tutkimuksen kanssa. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on verrattu aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tulleita onnistuneen muutoksen tekijöitä Helsingin TYPin henkilökunnan tarinoissa esiin tulleisiin muutosta edistäviin tekijöihin.

Onnistuneen muutoksen tekijät aikaisempien tutkimusten mukaan	Onnistuneen muutoksen tekijät Helsingin TYPin henkilökunnan tarinoista
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutostarpeen selvittäminen (miksi, miten, miten) (Luomala 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Muutoksen tavoitteet ja taustat oli selkeästi avattu.”</li> <li>”Muutostarpeesta keskusteltiin.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaettu päätöksen teko (Laurila 2017)</li> <li>Vastuun delegeoiminen (Laurila 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Muutos ei tullut saneltuna johtotasolta työntekijätasolle, vaan teimme muutoksen yhdessä kehittäen. Hyvä me!”</li> <li>”Tärkeät päätökset olivat tehty yhdessä keskustellen.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikkien osapuolten näkemysten kuuleminen (Luomala 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Henkilöstöä kuultiin ja henkilökunnanmielipiteitä arvostettiin.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Muutos tehtiin henkilökuntaa kuunnellen ja tilannetta arvioitiin aika-ajoin erilaisissa tapaamisissa.”</li> <li>• ”Muutos on onnistunut. Koska sekä asiakkaiden että asiantuntijoiden/ työntekijöiden näkemykset olivat otettu huomioon.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Henkilökunta otettiin mukaan joka vaiheeseen.”</li> <li>• ”Osallistuin aktiivisesti suunnitteluun.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Itseohjautuvuus (Martela &amp; Jarenko 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Tein heti päätöksen, että en halua olla muutoksen kohde vaan haluan olla muutoksen tekijä.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resilienssi (Webb 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Oltiin joustavia.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistavat menetelmät (Herlin 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Olin mukana erilaisissa työryhmissä muutoksen aikana joissa kehitettiin esim. asiakasprosessia. Asiakkaat saivat parempaa palvelua ja työnteosta tuli mielekkäämpää”</li> <li>• ”Muutoksessa annettiin työntekijöiden itse olla laatimassa uutta organisaatiota sekä annettiin heille vapaasti ideoita erilaisia vaihtoehtoja.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten johtaminen (Laurila 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Johto ei johtanut pelkkää muutosta, vaan henkilöstön hyvinvointi otettiin siinä huomioon.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntekijöiden hyvä koulutus ja ammatitaito (Kantojärvi 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Osattiin käyttää oikein työntekijöiden erikoisosaamista ja hyödynnettiin myös heidän aikaisempia kokemuksia.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamisen kehittäminen ja organisaation toimivuuden kehittäminen muutoksessa (Luomala 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Henkilöstö kannustettiin opiskelemaan ja työnantaja tarjosi myös erilaisia koulutuksia muutokseen liittyen.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutuskoulutus (Kantojärvi 2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Ei tehty eroa eri hallintokuntien välille vaan kaikki pystyivät osallistumaan samoihin asioihin.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävät resurssit (Luomala 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”Muutokseen oli saatu riittävät resurssit.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvän yhteistyöhengen luominen (Luomala 2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”On tärkeää, että työyhteisö toimii tiiminä.”</li> <li>• ”Itse toimin muutostilanteessa kuitenkin positiivisen ilmapiirin luojana.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin, osallistava johtaminen (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”He saivat osan porukasta mukaansa kehittämään suhtautumalla kannustavasti kaikenlaiseen toimintaan. He kuuntelivat ja tukivat työntekijöiden ideoita. Sai antaa palautetta ja työntekijät saivat palautetta toiminnastaan.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadukas reaaliaikainen muutosviestintä (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”...viestintä oli hyvää ja avointa.”</li> <li>• ”Viestintä oli toimivaa, helppoa ja oman mielipiteen sai tuoda avoimesti esille.”</li> <li>• ”Tietoa jaettiin koko ajan missä mennään.”</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Siksi viestintä on tärkeää, että kukin tietää missä ollaan menossa ja mitä työpaikalla tehdään.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijän muutosmyönteinen asenne (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Koin olevani aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia, minua ja panostani tarvittiin.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutokseen sitoutuminen (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Muutos tuntui positiiviselta mahdollisuudelta ja siihen oli helppo sitoutua”</li> <li>”Kaikki sitoutuvat tähän uuteen järjestelyyn ja esimiehet tukevat muutoksessa.”</li> <li>”Jokaisen pysyminen muutoksessa oli tärkeää, vaikka henkilöstö ei välttämättä kulkenut samalla linjalla, toiset olivat muutoksessa jo pitkällä ja toiset vasta muutoksen alussa.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunteinen oikeuttaminen (Laurila 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Asioita käytiin yhdessä läpi sekä negatiivisia että positiivisia kokemuksia/ asioita ja oli lupa keskustella näistä ja vaihtaa kokemuksia sekä kuunnella kaikkien mielipiteitä.”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksesta ja muutospelosta keskustelu (Pusenius 2015)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>”Tärkeää on myös se, että omat pohdinnat ja ajatukset sekä mahdolliset pelon tunteet saadaan tuoda esille.”</li> <li>”Tukemalla toinen toisiamme, keskustelemalla meitä pelottavista asioista muutoksessa.”</li> </ul>

Taulukko 2: Onnistuneen muutoksen avaintekijöitä aikaisemmissa tutkimuksissa ja Helsingin TYPin henkilökunnan muutostarinoissa

## 8 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisista elementeistä rakentuu onnistunut muutos, mitä lähdettiin selvittämään Helsingin TYPin henkilökunnan onnistuneen muutoksen tarinoiden kautta. Tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tutkimusten kanssa kuten jo taulukosta 2 oli nähtävillä.

Tuloksena konstruoidussa tarinassa oli hyvin valoisa tunnelma, usko positiiviseen lopputulokseen sekä hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki. Työyhteisö toimi tiiminä organisaatioarjoista huolimatta. Myös Luomala (2008) pitää hyvän yhteishengen luomista yhtenä onnistuneen muutoksen elementtinä ja korostaa esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen muutoksen toteuttamisessa. Hyvä yhteishenki ja toisten kunnioittaminen mahdollistavat erilaisten näkemysten esiintuomisen ja tekevät työn kehittämistä monipuolisempaa kuin, että kaikki olisivat alusta alkaen asioista samaa mieltä.

Tarinassa muutoksen haluttiin tuovan mielekkäämpiä työtehtäviä, sujuvoittavan asiakasprosessia sekä lisäävän työntekijän sitoutumista työhön. Muutoksen koettiin parantavan työn sujumista ja tekevän siitä mielekkäämpää. Haluttiin, tehdä tuloksellista ja arvokasta työtä, josta jää hyvä maku suuhun niin asiakkaalle kuin työntekijällekkin. Myös Luomala (2008) kehottaa tutkimuksessaan kiinnittämään huomiota organisaation toimivuuden kehittämiseen muutoksessa muutoksen onnistumisen edellytyksenä. Julkinen sektori on muutoksen kourissa eikä lakisääteisten palvelujen suorittaminen enää riitä. Nykyisin on kiinnitettävä huomiota työn tuottavuuteen ja palvelun sujumiseen myös asiakasnäkökulmasta. Hyvinvoiva työntekijä on tuottavampi, ja jos työntekijä kokee innostusta työssä ja pitää työtään mielekkäänä, se näkyy myös asiakkaalle positiivisena palvelukokemuksena.

#### 8.1 ”Henkilökunta otettiin mukaan joka vaiheeseen.”

Tarinassa tärkeäksi koettiin aktiivinen osallistuminen muutokseen jo alusta lähtien ja omien vahvuuksien hyödyntäminen sekä muutoksen rakentaminen, yhdessä kehittäen omaan työhön sopivaksi. Tarinassa muutosta työstettiin rohkeasti tekemällä, ei puhumalla, vaikka tekemistä arvioitiinkin säännöllisesti ja jatkokehitettiin käytännön kokemuksen pohjalta. Pusenius (2015) on samalla kannalla ja mainitsee muutokseen osallistumisen avaintekijänä muutoksen onnistumisessa. Myös Herlin (2018) suosittelee osallistavia menetelmiä muutoksen helpottamiseksi. Työ näyttää aina erilaiselta ylhäältä tai sivusta katsottuna. Vain työntekijä itse pystyy arvioimaan, miten muutos näkyy hänen työssään. Verkostotyössä jokainen osapuoli tarkastelee kokonaisuutta omasta näkökulmasta käsin, jolloin työ näyttää jokaisella vähän erilaiselta, vaikka työtä tehdäänkin yhdessä, yhteisten asiakkaiden hyväksi.

Tarinassa avoin viestintä sekä kaikista ajatuksista ja tunteista keskustelu rakentavassa hengessä nousi selvästi esille. Muutoksen aiheuttamaan pelkoa ja tulevaisuusahdistusta käsiteltiin yhdessä. Työhyvinvoinnista huolehtivat sekä työterveyshuolto ja johto että työntekijät yhdessä, jotta työ pysyi mielekkäänä, motivaatio säilyi eikä kukaan pudonnut kelkasta. Työyhteisön toimiminen tiiminä, ilman hallintokuntien rajoja tuli esille useampaan otteeseen. Kaikki saivat osallistua kaikkeen toimintaan ja koulutukseen, välittämättä siitä, mihin emo-organisaatioon kuului. Kaikilla oli oma roolinsa muutoksessa ja aikaisempaa osaamista ja kokemusta hyödynnettiin niin, että jokainen koki olevansa merkityksellinen osa muutosta ja työyhteisöä. Muutos tehtiin yhdessä, toisia tukien ja ymmärrettiin, että muutos on jokaiselle yksilöllinen. Myös Luomala (2008) tuo esille työolojen kokonaisvaltaisen kehittämisen ja kaikkien työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtimisen onnistuneen muutoksen avaintekijänä. Pusenius (2015) tuo esille muutospelosta keskustelun ja työhyvinvoinnin lisäämisen muutoksessa edistämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä. Kaikkien osallistaminen muutokseen vaatii luottamusta ja uskoa työyhteisön osaamiseen ja hyvään lopputulokseen. Muutokset seuraavat

toisiaan ja niihin tulee usein reagoida nopeasti, mikä vaatii sekä työyhteisöltä että johdolta sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Muutostarinoissa ei mainittu lainkaan luottamusta. Kuitenkin uskoa muutoksen onnistumiseen ja esimiesten ja työyhteisön kykyyn hoitaa muutos kunnialla löytyi. Tämän voisi tulkita luottamuksen osoitukseksi. Mikäli epäluottamus olisi valalla, uskoisin sen tulleen esille tarinoissa edes jollain lailla.

## 8.2 ”Teimme muutoksen yhdessä kehittäen”

Muutostarinessa muutos oli tiedossa ja se oli hyvin suunniteltu. Viestintä muutoksen aikana oli avointa ja reaaliaikaista sekä monikanavaista. Kysymyksiä oli mahdollisuus esittää ja niihin vastattiin. Työntekijät ja johto toimi yhdessä samaan suuntaan tavoitetta kohti. Toista kohdeltiin kunnioittavasti ja arvostavasti ja viestintä ja palaute kulkivat molempiin suuntiin. Muutosta ei annettu ylhäältä vaan se rakennettiin yhdessä. Aina muutosta ei ole mahdollista ennakoita ja sen vuoksi sekä johdon että työntekijöiden muutoskykyisyys on tärkeässä roolissa organisaation toimintakyvyn säilyttämisessä muuttuvassa toimintaympäristössä. Resilienssissä työyhteisössä pulmatilanteet ratkaistaan järjestelmällisesti miettien, mitä tilanteesta voidaan oppia ja miten asioita viedään eteenpäin (Anttila 2017). Osallistujien tarinassa muutosta käsiteltiin sekä yhdessä esimiesten kanssa että työntekijöiden omissa pienryhmissä. Toimintaa kehitettiin muutoksen edetessä käytännön kokemustiedon avulla ja omia ideoita sai tuoda avoimesti esille. Työntekijät tekivät myös omia aloitteita ryhmissä ja saivat vaikuttaa siihen, miten muutos istuu arjen työhön. Vastaajat olivat hyvin halukkaita osallistumaan koulutuksiin ja kehittämään omaa osaamistaan. Luomala (2008) kehottaa ottamaan työntekijät mahdollisimman varhain mukaan muutoksen käytännön suunnitteluun ja toteuttamiseen, mikä koskee myös muutosviestintää ja muutoksen tiedottamisen tapoja. On vaikea suhtautua positiivisesti ja innostua asiasta, joka on epämääräinen ja vaikeasti hahmotettava. Usein muutokset tulevat henkilökunnan tietoon vasta siinä vaiheessa, kun ne on valmiiksi pureskeltu ja toimintamalli on lyöty lukkoon, jolloin sitä on vaikea muokata omaan työhön sopivaksi. Muutoksessa oleellisinta on ajatusmallin muutos eikä muutosta pysty sisäistämään, jos muutoksen rakentumisessa ei ole ollut lainkaan mukana.

Muutostarinoissa korostui kuulluksi tuleminen sekä tilanteen arviointi säännöllisesti. Myös tarvittavien kurssimuutosten tekeminen tuli esille. Muutosta ei viedä läpi sellaisenaan, jos se ei toimi, vaan tehdään tarvittavat muutokset. Tarinoissa tuli esille henkilökunnan osaamisen ja kokemuksen hyödyntäminen muutoksessa. Työntekijät eivät halunneet olla muutoksen kohteita vaan tuoda oman osaamisensa ja kädenjälkensä muutokseen. Osallistava menetelmä korostuivat muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kaikkien osallistuminen ja osallistaminen koettiin tärkeäksi. Onnistuneen muutoksen tarinassa kaikki osallistuivat ja sitoutuivat muutokseen. Muutostarinessa kukaan ei suhtautunut muutokseen negatiivisesti tai välinpitämättömästi. Kaikki kokivat muutoksen joko positiivisena tai kuitenkin välttämättömänä

toteuttaa. Muutosta ei yritetty estää tai sabotoida. Tarinassa kaikki suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja olivat sitoutuneet siihen. Tämä ei tarkoittanut, että kaikesta oltaisiin oltu samaa mieltä, mutta negatiivisetkin asiat tuotiin esille ja valjastettiin muutoksen käyttövoimaksi ei estäväksi tekijäksi. Vastaajat halusivat olla muutoksen tekijöitä, eivät muutokskohteita. Muutos rakennettiin yhdessä kehittäen, jolloin muutosvastarintaa ei esiintynyt. Toiminta kehitettiin käytännössä ja, jos jokin ei toiminut, se korjattiin. Tarinassa kaikki oli otettu mukaan muutokseen ja kaikki myös sitoutuivat muutokseen. Kuitenkin ymmärrettiin, että ihmiset kokevat muutoksen yksilöllisesti ja ovat muutoksessa vähän eri kohdassa. Jokaiselle löytyi kuitenkin oma rooli muutoksessa ja kaikki antoivat oman panoksensa muutokseen. Kahvihuoneessa ei valitettu, vaan kehittämistyö nähtiin kanavaksi vaikuttaa omaan työhön.

### 8.3 ”Koin olevani aktiivinen ja tarpeellinen osa muutosprosessia.”

Tarinassa muutokseen suhtauduttiin positiivisesti ja se otettiin uutena mahdollisuutena. Kukaan ei vältellyt muutosta tai toiminut yhteisesti sovittujen kehittämistoimien vastaisesti. Päinvastoin, muutoksen koettiin tuovan selkeyttä työhön ja omaan rooliin siinä. Olisiko muutoksen yhdessä rakentamisessa ja jokaisen osaamisen ja vahvuuksien käyttäminen avain muutosvastarinnan välttämiseen? Sitoutuminen muutokseen on varmasti helpompaa, jos työyhteisössä saa kaikenlaiset ajatukset, tunteet ja ideat tuoda esille ja niitä käsitellään rakentavasti ja kehittäen. Jokainen kokee olevansa osa kokonaisuutta, jos saa hyödyntää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan yhteiseksi hyväksi. Kokea olevansa tärkeä osa muutosta ja saa oman käden jälkensä muutokseen. Uuteen toimintamalliin voi olla kevyempi lähteä mukaan, kun tietää, että siihen on mahdollista tehdä muutoksia, jos ongelmia esiintyy eikä mallia, joka ei istukaan omaan työhön, noudateta orjallisesti. Työ voi olla myös välttämätön edellytys palkan saamiselle. Silloin muutoksia välttelee ja työn haluaa olevan mahdollisimman helppoa, jotta siihen menee vain vähän aikaa ja energiaa. Onko silloin mahdotonta innostua muutoksesta vai voisiko muutos tuoda mukanaan mielenkiintoisempia tehtäviä, jotta työstä voisi vähän nauttiakin?

Muutostarinsta saa sen käsitykset, että Helsingin TYPissä on varsin hyvät muutosvalmiudet ja muutosten pitäisi olla hyvinkin onnistuneita. Osallistuneet olivat valmiita osallistumaan aktiivisesti muutoksen rakentamiseen sekä vahvistamaan omaa osaamistaan sekä kehittämään työtä käytännössä. Tutkimus ei kuitenkaan vähäisen vastausmäärän vuoksi ole kokonaistutkimus, vaan osallistujat muodostavat otoksen Helsingin TYPin henkilökunnasta. Osallistujat ovat todennäköisesti niitä, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti ja haluavat olla kehittämässä työtä, joka vastaa nykypäivän haasteisiin. Heitä kannattaa käyttää muutosagentteina viemään työyhteisöä muutoksen läpi. Tarinassa nousi esille tiimityö hallintokunnista riippumatta, yhdessä tekeminen ja jokaisen osallistuminen. Ketään ei jätetä yksin, vaan jokainen tiimin jäsen on merkittävä osa työyhteisöä. Helsingin TYP koostuu neljästä hallintokunnasta,



mikä osaltaan korostaa vastauksissa toimimista yhtenä tiiminä ja osallistumista yli hallintorajojen.

Tarinassa nousi esiin kaikkien osallistumisen ja sitoutumisen tärkeys sekä positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen. Tarinoissa puhuttiin toisten kunnioittamisesta ja toimimisesta yhteisenä tiiminä emo-organisaatiosta huolimatta. Tarinassa oli avoin ja hyväksyvä ilmapiiri, reaaliaikainen viestintä ja jokaisella oli mahdollisuus osallistua omalla panoksellaan muutokseen. Lisäksi henkilökunta oli alusta lähtien mukana rakentamassa muutosta. Nämä ovat varmasti niitä keinoja, joilla saadaan ihmiset osallistettua muutokseen. Kaikki eivät innostu heti muutoksesta tai koe omaksi toimimista kehittämissä, mutta myös hitaammin muutokseen lämpenevillä on varmasti osaamista tai kiinnostuksenkohteita, joita voi muutoksessa hyödyntää. Aikaisemmissa tutkimuksissa tulee ilmi muutoksen passiivinen vastustaminen tai välttely (mm. Kantojärvi 2006). Tarinoissa ei sellaista esiintynyt. Vastauksissa tulee myös ilmi, että kaikkien osallistaminen muutokseen on ainoa keino saada muutos onnistumaan. Jos osa henkilökunnasta jättäytyy muutoksen ulkopuolelle, joko aktiivisesti muutosta vastustaen tai passiivisesti pitäen kiinni vanhasta, ei organisaatio voi kehittyä ja vastata toimintaympäristön muutokseen.

Vastaajat hahmottivat oman roolinsa muutoksessa aktiivisena ja osallistuvana, joten todennäköisesti vastanneet olivat niitä muutokseen myönteisimmin suhtautuvia työntekijöitä. Millainen olisi muutosta vierastavien tarina onnistuneesta muutoksesta? Olisi ollut mielenkiintoista verrata muutoksiin negatiivisesti suhtautuneiden ajatuksia näihin muutosagentteihin. Olisiko vastauksissa ollut eroa vai olisiko oikeilla keinoilla ja kaikkien mielipiteet hyväksyvällä ilmapiirillä saatu muutokseen hitaammin lämpenevät mukaan osallistumaan muutoksen rakentamiseen? Muutostarinoissa ei muutokselle annettu sen enempää aikaa. Muutosta lähdettiin heti kehittämään ja toimintaa jatkokehitettiin matkan varrella. Muutosta ei tarinoissa tehty vähitellen tai osissa vaan muutettiin kerralla. Ovatko vastaajat vain niin hyviä ja innostuneita muutokseen, ehkä odottavatkin muutosta? Vai onko Helsingin TYPissä henkilökunta tottunut siihen, että muutos tulee kerralla eikä sille anneta aikaa kehittyä?

Muutosta ei aina voi ennalta suunnitella eikä siihen voi valmistautua mutta muutosvalmiuksia, osaamista ja viestintää voi kehittää. On tärkeää viestiä, mihin tarpeeseen muutoksella vastataan ja mitä sillä tavoitellaan. Tarinassa tuli ilmi useat viestintäkanavat ja myös mahdollisuus kysyä, niin että kysymyksiin myös vastataan. Kaikenlaisten ajatusten esiin tuominen ja niiden käsittely rakentavassa, eteenpäin vievässä hengessä koettiin tärkeäksi. Tarinassa tuotiin esiin myös muutospelon ja muiden tunteiden käsittely, vaikka tulevaisuuden muistelun alustuksessa ei tunteista puhuttu mitään.

#### 8.4 ”Valittaminen ei auta.”

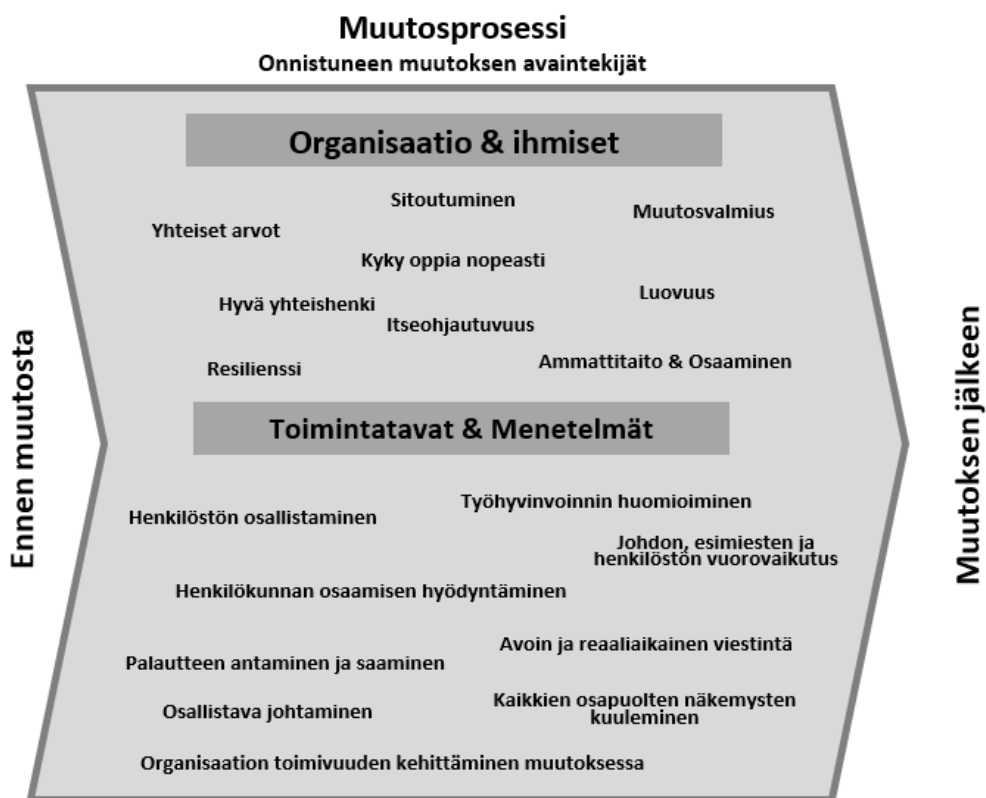
Olisi ollut mielenkiintoista verrata esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä onnistuneesta muutoksista sekä kauemmin työskennelleiden ja vasta taloon tulleiden esiin tuomia tekijöitä. Jostain syystä tutkimukseen osallistumista ei pidetty tärkeänä tai sille ei ollut aikaa. Itse työskentelen Helsingin TYP:ssä Uudenmaan TE-toimiston asiantuntijana mutta kuitenkin Helsingin kaupungin sosiaalityöntekijät/ uraohjaajat olivat enemmistövastaajina. Olisi ollut mielenkiintoista tutkia myös eri ammattiryhmien välisiä eroja tai samankaltaisuuksia muutoksen kokemisessa. Helsingin TYP on kuntavetoinen, joten se voi tuoda kokemuksen, että kaupungin työntekijät saavat paremmin omat ideat esille ja pääsevät sitä kautta toimimaan muutoksessa aktiivisemmin. Myös tuleva Sote-uudistus voi asiantuntijoiden mielestä tehdä kehittämisen turhaksi, kun työllisyysneuvonta siirtyy valtiolta maakunnille tai kuntayhtymälle. Työhallinto valvovana viranomaisena on jäykkää muuttumaan, koska muutokset vaativat yleensä taakseen lakimuutoksen. Sen vuoksi Helsingin kaupunki on varmasti ketterämpi muutoksissaan ja se näkyy työntekijöiden muutosasenteissa. Valtion pitkän, vaikkakin kapean leivän ääreen, on varmasti kokoontunut turvallisuushakuisia ja pysyvyyttä arvostavia työntekijöitä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Kantojärvi 2006) tuli ilmi henkilökunnan ammattitaito ja koulutus muutosta edistävänä tekijänä. Suurin osa vastaajista olivat kuitenkin uudempia, alle viisi vuotta talossa olleita työntekijöitä. Voisi kuvitella, että pitkään saamaa työtä tehneiden olisi helpompi käsitellä muutosta, kun työn rutiinit ovat jo hallussa. Voi myös olla, että osaamisen kehittäminen on pitkään samassa työssä olleilla jäänyt vähemmälle, koska on koettu, ettei uutta tarvitse enää oppia. Ovatko pidempään Helsingin TYP:ssä olleen työntekijät nähneet niin monta muutosta, etteivät jaksakaan niistä enää innostua vai kuuluvatko he pysyvyyttä arvostaviin työntekijöihin?

Osallistuneet olivat todennäköisesti heitä, jotka ovat muutenkin muutosmyönteisempiä ja heidän kannattaa ottaa mukaan kehittämissyömiin ja hyödyntää muutosagentteina. Heidän ääni ja mielipiteet tulevat kyllä esille. Pohdittavaksi jää, miten muutokseen varauksellisemmin suhtautuvien ääni saataisiin esille ja heidän mielipiteet ja ajatukset osaksi kehittämistyötä ja miten heidät saataisiin sitoutettua ja osallistettua muutokseen? Jos muutos tehtäisiin käytännön työssä jatkuvasti kehittäen, kuten tarinassa tuli ilmi, olisiko sellaiseen muutokseen helpompi lähteä mukaan, kun tietää, että epäkohdat on mahdollista muuttaa, jos malli ei toimi käytännössä? Muutokseen hitaammin lämpenevät ovat todennäköisesti niitä pitkäaikaisempia työntekijöitä, jotka muutoksen jälkeen sitä työtä edelleen tekevät. Muutoksiin myönteisesti suhtautuvat ehkä vaihtavat helpommin myös työpaikkaa. Voi pohtia myös sitä, miksi oman työn kehittäminen ei kiinnosta? Onko heillä kokemus, ettei muutokseen pysty vaikuttamaan tai oman mielipiteen ilmaisut tulkitaan vain muutosvastarintana? Onko muutosvauhti ollut liian kova ja muutokseen ei yksinkertaisesti ehdi mukaan? Ehkä toiset haluavat, että joku

muu sanoo, mitä pitää tehdä. Se on turvallista ja riskitöntä, vaikkakin vaikeasti ennakoitava.

Muutoksilla on aina jokin tarkoitus ja päämäärä, visio, joka sillä halutaan saavuttaa. Muutokset, etenkin usein toistuvina, ovat organisaatiolle raskaita ja voivat epäonnistuessaan heikentää perustehtävän toteutumista sekä työhyvinvointia. Kaikki muutokset ovat erilaisia ja koskettavat ihmisiä hyvin eri tavalla. Muutoksissa on kuitenkin paljon samankaltaisuutta ja onnistuneen muutoksen avaintekijät tukevat niin isojen kuin pientenkin muutosten onnistumista. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 3) on tiivistetty onnistuneen muutoksen avaintekijät. Avaintekijöiden huomioiminen on tärkeää myös arkisessa työssä, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus hyödyntää koko potentiaalinsa mutta erityisen tärkeää se on muutoksen aikana.



Kuvio 3: Onnistuneen muutoksen avaintekijät

## 9 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen aikana tutkimuksen tekijä joutuu tekemään monia valintoja ja joutuu arvioimaan vaihtoehtoja luotettavuuden, etiikan ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimuseettisten ohjeiden mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja

luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimusetiikan näkökulman mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat: tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen eli noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten talentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. (www.tenk.fi)

Tutkimus on toteutettu omalla työpaikallani, ja tutkittavat ovat minun työkavereita ja esimiehiäni. Aiheen valitsin itse oman kiinnostukseni pohjalta ja sen ajankohtaisuuden vuoksi. Tulokset ovat työyhteisön hyödynnettävissä jatkossakin muutosta suunnitellessa ja toteuttaessa, mutta kukaan esimies tai työkaveri ei ole vaikuttanut aiheeseen tai tutkimuksen kulkuun. Ennen aineistonkeruumenetelmän valintaa tutustuin aikaisempiin tutkimuksiin, joista nousi onnellisen muutoksen alustuksen teemat. Lupa tutkimuksen tekemiseen on pyydetty Uudenmaan TE-toimistolta ja Helsingin kaupungilta. Tutkimusluvasta ei ole tehty virallista päätöstä, vaan lupa on kirjattu Helsingin kaupungin järjestelmään, koska en tarvinnut pääsyä mihinkään tietojärjestelmään, johon minulla ei työntekijänä jo olisi käyttöoikeuksia. Lupa henkilökunnan osallistumiseen tutkimukseen pyydettiin kaikkien neljän hallintokunnan (Helsingin kaupunginkanslia, Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimi, Uudenmaan TE-toimisto sekä Kela) esimiehiltä Helsingin TYPssä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tulosten toistettavuudella sekä pätevyydellä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 216). Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia keskenään, joten voidaan ajatella, että kaikki vastanneet ovat käsittäneet tulevaisuusmuistelun alustuksen melko samalla tavalla ja mielestäni menetelmä tuotti sen, mitä sen oli tarkoituskin. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja kerroin tutkimuksen tarkoituksen sekä sen mihin tuloksia on tarkoitus käyttää jo kutsussa. Anonymiteetin säilyttämiseksi jokainen kutsuttu sai osallistua mihin tilaisuuteen tahansa ilman ennakkoilmoittautumista. Tiedonkeruumenetelmän valitsin niin, että osallistujilla olisi mahdollisuus vapaaseen tuotokseen, ilman, että minä tai muut työkaverit tai esimiehet näkevät vastauksen ja sen vuoksi valitsin tulevaisuusmuistelun, joka toteutettiin hieman soveltaen. Katsoin tarinat webropolista vasta, kun kaikki tulevaisuusmuistelu tilaisuudet oli pidetty, jotta vastaajien anonymiteetti säilyi. Vastausten säilyttämisessä on käytetty erityistä huolellisuutta ja ne ovat olleet vain minun saatavilla.

Tulevaisuusmuistelutilaisuudet pidettiin työpaikalla lasisessa kokoushuoneessa. Kaikki tilaisuudet oli tarkoitus pitää asiakasvastaanottokerroksen kokoustilassa, jotta avokonttorissa työskentelevät eivät häiritse vastaajia, mutta yksi tilaisuuksista pidettiin taustatilojen kokoushuoneessa, koska varaamassani kokoustilassa oli toinen kokous. Tulevaisuusmuistelutilaisuudet pidin työpaikalla sen vuoksi, että käytössä oli työpaikan langaton verkko Webropol-kyseilyä varten sekä sen vuoksi, että työnteen lomassa on nopea ja kätevä osallistua tilaisuuksiin, jotta mahdollisimman moni pystyi osallistumaan. Lasisessa kokoustilassa osallistujat olivat kaikkien nähtävillä, vaikka vastaukset pysyivätkin salassa. Se voi osaltaan vaikuttaa

vastausintoon. Tulevaisuusmuistelu menetelmä on ehkä osalle työntekijöistä ollut vieras, mikä on myös voinut vaikuttaa osallistumishalukkuuteen. Tulevaisuusmuistelumenetelmästä olisi voinut kertoa kutsussa hiukan tarkemmin, jotta kutsun saaja olisi tiennyt mihin on tulossa. Minulla oli valmius järjestää myös ylimääräisiä tilaisuuksia, jotta kaikki halukkaat pystyvät osallistumaan mutta en saanut kyselyjä lisätilaisuuksista yhtä lukuun ottamatta. Tietooni ei myöskään jälkikäteen tullut, ettei joku halukas olisi pystynyt osallistumaan tilaisuuteen.

Tarinat vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiin ja siten menetelmän valinta tuntui onnistuneelta ja tulevaisuusmuistelu tilaisuudet tuottivat sen, mitä niillä oli tarkoituskin saada, tarina onnistuneesta muutoksesta. Koska vastaukset koostuivat tietokoneella kirjoitetusta tekstistä, ei yhtään vastausta tarvinnut hylätä sen vuoksi, etten olisi saanut tekstistä selvää. Pyrin tuomaan esille myös samankaltaisten vastausten vivahteet, mutta aina on riski, että olen tulkinut vastaukset samanlaisiksi, vaikka niissä on eroja. Sen vuoksi olen pyrkinyt tuomaan lukijalle mahdollisimman paljon lainauksia suoraan osallistuneiden vastauksista, jotta jokainen lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä vastauksista. Tulokset eivät kata koko henkilökunnan näkemystä onnistuneesta muutoksesta, koska vastaajia oli niin vähän. Aineistossa muutosta on kuitenkin käsitelty varsin monesta näkökulmasta, joten se palvelee tarkoitustansa, ja vastauksista löytyy paljon erilaisia tekijöitä, jotka edistävät muutoksen onnistumista.

Usein ihmisten on helpompi ilmaista sitä mikä, on huonosti tai mitä eivät halua kuin sitä, miten he toivovat asian hoidettavan. Tulevaisuusmuisteluorientaatio varmasti osaltaan ohjasi vastauksia, mutta se ohjasi vastaajaa ajattelemaan niitä asioita, mitä he toivovat, että muutoksen aikana tehdään. Tulokset ovat näin ollen paremmin hyödynnettävissä kuin jos, vastauksista olisi ilmennyt, mikä nykyisessä mallissa on pielessä. Vastaajia oli varsin vähän kutsuttuihin nähden, joten kokonaisnäkemystä ei henkilökunnalta saatu. Sekä työntekijöiden että esimiesten vastausprosentti oli alhainen. Anonymiteetin säilyttämiseksi en vaatinut osallistujia ilmoittautumaan tulevaisuudenmuistelu tilaisuuksiin, mutta se olisi voinut sitouttaa osallistumaan. Nyt oli helppo jättää tulematta, vaikka oli ajatellut osallistua, kun ei ollut luvannut tai ilmoittautunut osallistumaan. Tutkimuksesta ei tullut kokonaistutkimusta, mutta vastaajat ovat kuitenkin otos kokonaisuudesta ja heidän tarinansa kertovat siitä, millaisena he kokevat onnistuneen muutoksen. Laadulliset tutkimuksen tarkoituksena ei ole yleistää vaan ymmärtää kyseistä ilmiötä. Vastaukset olivat yhteneväisiä sekä keskenään, että aikaisempien tutkimusten kanssa, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

## 10 Pohdinta ja johtopäätökset

Vastaajat olivat pääasiassa Helsingin kaupungin työntekijöitä ja alle viisi vuotta Helsingin TY-Pissä työskennelleitä. Vastauksissa korostui johdon rooli olla muutoksessa tukena työntekijöiden toimiessa aktiivisena muutoksen rakentajana sekä muutoksen työstäminen käytännössä

kehittämällä. Jäin pohtimaan, olisiko johdon rooli näyttäytynyt erilaisena, jos esimiesten osuus vastauksissa olisi ollut suurempi. Ylin johto ei ollut tässä tutkimuksessa mukana, mutta jatkossa voisi tutkia, eroavatko ylimmän johdon ja työntekijöiden näkemykset onnistuneesta muutoksesta. Valtion toiminnan ajatellaan olevan lain kahlitsemaa ja byrokraattista, joten olisi ollut mielenkiintoista nähdä millaisena asiantuntijat olisivat nähneet onnistuneen muutoksen. Tarinaan olisi varmasti vaikuttanut myös se, jos suurin osa vastaajista olisi ollut Helsingin TYPin alkuperäisiä työntekijöitä tai jo pidempään saamaa työtä tehneitä, eikä uusimpia työntekijöitä. Tarinan perusteella Helsingin TYPissä pitäisi muutosten onnistua varsin mallikkaasti, mikäli työntekijät otetaan muutoksiin alusta asti mukaan ja muutosta rakennetaan yhdessä jatkuvasti arvioiden ja kehittäen työn lomassa.

Sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että muutostarinoissa tuli myös ilmi kaikkien työntekijöiden osallistumisen tärkeys muutoksen rakentamisessa sekä myönteinen suhtautuminen muutokseen. Vastausprosentti osaltaan kertoo, että vaikka vastaajien muutosvalmius vaikuttaa todella hyvältä, eivät kaikki työntekijät suhtaudu työn kehittämiseen yhtä innokkaasti. Myös muutosmyönteisten työn tekeminen ja työhyvinvointi kärsii, jos kaikki eivät toimi yhteisten pelisääntöjen mukaan tai jarruttavat muutosta. Muutostarve voi käynnistää muutoksen hyvin nopeastikin, ja muutosagentit ovat etunenässä kehittämässä työtä oman näkemyksensä mukaiseksi. Nykyisessä työelämässä muutokset seuraavat toisiaan, jolloin työ voi näyttää hitaasti muutokseen lähtevältä varsin erilaiselta, kuin olisi itse toivonut tai jopa kaoottiselta. Olisi tärkeää löytää tekijöitä, joilla myös hitaammin muutokseen lämpenevät saadaan aktiivisesti mukaan kehittämään toimintaa ja tuomaan oma näkemyksensä siitä, miten muutostarpeeseen tulisi vastata. Kaikkien, vaikka negatiivistenkin, mielipiteiden esiin saaminen ja käsittely olisi tärkeää sekä työhyvinvoinnin että työn kehittämisen kannalta.

Muutos on joka tapauksessa pysyvä tekijä työssä ja on tärkeää, että omaa työtä ja osaamista kehitetään muutoksen tarpeita vastaavaksi. Organisaatiomuutoksessa johto on toki päävastuussa muutoksessa, mutta jokainen työntekijä on osaltaan vastuullinen kehittämään osaamistaan ja antamaan panoksensa muutoksen onnistumiselle. Muutoksen jarruttamista on myös se, että negatiiviset asiat jätetään kertomatta. Johto ei välttämättä tiedä, miltä muutos näyttää ruohonjuuritasolla. On tärkeää, että henkilökunta tuo näkemyksensä esille ja on muokkamaassa muutosta niin, että se istuu juuri sen organisaation tarpeisiin. Jatkuva muutos on tärkeää rakentaa yhdessä, jotta työn mielekkyys ja hallinnan tunne omasta työstä säilyy. Muutosta ei ehkä pysty ennakoimaan, mutta siihen voi varautua ja muutosvalmiuksia voi kehittää.

Helsingin TYP:ssä on syksyn 2018 aikana aloitettu uusi toimintamalli, jossa osa henkilökunnasta on ollut vahvasti mukana kehittämässä. Osa henkilöstöstä toimii uudessa toimintamallissa ja osa tekee vanhan toimintamallin mukaan. Toimintamallia kehitetään koko ajan käytännössä säännöllisissä kokouksissa. Opinnäytetyön tuloksissa tuli vahvasti esille henkilökunnan

osaamisen hyödyntäminen kehittämisessä, henkilökunnan kokoontuminen ilman esimiehiä sekä omien aloitteiden tekeminen esimiesten käsiteltäväksi. Opinnäytetyössä tuli esille jokaisen osallistuminen muutoksen ja myös niiden äänten saaminen esille, jotka eivät tähän tutkimukseen osallistuneet. Tämän vuoksi Helsingin TYPin johtajalle on tehty esitys itseohjautuvuuden lisäämisestä ja esimiesten roolin muuttamisesta valmentavampaan suuntaan. Johtaja on suhtautunut esitykseen myönteisesti ja sitä lähdetään viemään eteenpäin organisaatiotasolla. Itseohjautuvuuden tukemiseksi olen järjestänyt yhdessä Helsingin kaupungin työntekijän kanssa mahdollisuuden henkilökunnalle kokoontua ilman esimiehiä ja keskustella työkäytännöistä ja kehittää työtä sekä arvioida tulevia muutostarpeita. Ensimmäinen kokous toteutetaan 16.11.2018. Henkilöstö voi osallistua kokoontumisiin yli organisaatorajojen. Kokoontumisissa tehdään muistio, joka on esimiesten luettavissa ja kehittämisaloitteet esitellään esimiehille. Ryhmän tavoitteena on työn kehittämisen lisäksi vahvistaa henkilöstön itseohjautuvuutta, osaamista ja parantaa työilmapiiriä. Henkilökunta voi jakaa osaamista keskenään ja tiedottaa johdolle koulutustarpeesta, mikäli aiheesta ei ole osaamista työyhteisön sisällä. Lisäksi ehdotetaan aloitettavaksi itseohjautuvuuden pilotti, jossa henkilökunnalla on vain tulostavoitteet ja aikataulu mutta he saavat itse päättää millä keinoilla he tavoitteisiin pääsevät. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä seuraavan muutoksen valmistelussa mutta tavoitteena on vahvistaa henkilökunnan itseohjautuvuutta ja työyhteisön muutosvalmiuksia siten, että työyhteisö pystyy koko ajan vastaamaan työympäristön muutoksiin, jolloin tuleva SOTE-tai kasvupalvelulaki-uudistus ei aiheuta kriisiä vaan muutoksesta huolimatta työtä kehitetään, hyvästä työilmapiiristä huolehditaan ja muutos rakennetaan yhdessä.

## Lähteet

## Painetut

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi: Korpijyvä

Barry, H. 2018. Emotional resilience. How to safeguard your mental health. Great Britain: Orion Spring

Hansen, M. 2015. Tarinallisuus- vapaaehtoistyön työnohjauksen ydin. Teoksessa: Porkka, S-T. & Tenhunen, T. (toim.) 2015. Vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä. Sälekarin Kirjapaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.p. Helsinki: Tammi

Herlin, N. 2018. Miksi muutosta vastustetaan. Teoksessa: Herlin, K., Herlin, N. & Saarenpää, J. 2018. Luontaiset vahvuutemme. Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä. Helsinki: Books on Demand 221-224

Herlin, N. 2018. Motivoiva muutos osallistaa. Teoksessa: Herlin, K., Herlin, N. & Saarenpää, J. 2018. Luontaiset vahvuutemme. Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä. Helsinki: Books on Demand 227-229

Hänninen, V 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto Saatavilla sähköisesti: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67873/951-44-5597-5.pdf?sequence=1>

Kananen J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino

Kantojärvi, j. 2006. Työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja siihen vaikuttavat tekijät. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavilla sähköisesti: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93253/gradu01548.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kokko, R-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu- palaveri- toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72 (2007): 2. 166-174

Laine. T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa:



Aaltola, J. (toim.) & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3.p. Juva: WS Bookwell

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla sähköisesti: <http://www.uva.fi/fi/research/publications/orders/database/?julkaisu=909>

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu. Saatavilla sähköisesti <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/muutoskirja.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa. Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavilla sähköisesti: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49635/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201605042418.pdf?sequence=1>

Pusenius, N. 2015. Sairaanhoidajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Saatavilla sähköisesti: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150807/urn_nbn_fi_uef-20150807.pdf)

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. 1. painos. TTK: Nykypaino

Saarenpää, J. 2018. Jokainen voi kasvaa omaan potentiaaliinsa. Teoksessa: Herlin, K., Herlin, N. & Saarenpää, J. 2018. Luontaiset vahvuutemme. Tarinoita erilaisuuden hyödyntämisestä. Helsinki: Books on Demand 131-134

Salmimies, Raija. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro

Seikkujä, J. & Arnkil, T.E. 2009. Dialoginen verkostotyö. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Esa Print

Sydänmanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. EU: Tammi

Webb, L. 2013. Resilience: how to cope when everything around you keeps changing. Chichester: Capstone

#### Sähköiset

Anttila, M. 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. [www.tttlehti.fi](http://www.tttlehti.fi) 1/2017 viitattu 8.6.2018

[hel.fi](http://hel.fi) viitattu 7.6.2018

[koppa.jyu.fi](http://koppa.jyu.fi) viitattu 16.6.2018

Mayor, P & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna. Verkkoaineisto: Alma Talent

[mtkl.fi](http://mtkl.fi) viitattu 8.6.2018

[palkeet.fi](http://palkeet.fi) viitattu 9.11.2018

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Narratiiviset tarkastelutavat. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_6_4.html). viitattu 10.11.2018

[ttl.fi](http://ttl.fi) viitattu 13.5.2018

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf) viitattu 4.6.2018

Työhyvinvointi muutoksessa. 2007. Helsinki: Valtiokonttori

## Kuviot

Kuvio 1: Muutosjohtajuuden kompassimalli .....	13
Kuvio 2: Onnistuneen muutoksen elementtejä Luomalan (2008) mukaan .....	16
Kuvio 3: Onnistuneen muutoksen avaintekijät .....	43

## Taulukot

Taulukko 1: Aineiston teemoittelua .....	26
Taulukko 2: Onnistuneen muutoksen avaintekijöitä aikaisemmissa tutkimuksissa ja Helsingin TYPin henkilökunnan muutostarinoissa .....	37

## Liitteet

Liite 1: Kutsu tulevaisuuden muistelu tilaisuuteen .....	53
Liite 2: Tulevaisuusmuisteluorientaatio .....	55
Liite 3: Tarinan kirjoittamista tukevat kysymykset .....	56
Liite 4: Webropol-kysely .....	57

Liite 1: Kutsu tulevaisuuden muistelu tilaisuuteen



*Olet lämpimästi tervetullut YAMK- opinnäytetyöni ”Onnistunut muutos” aineistonkeruun*

# *Tulevaisuudenmuistelu tilaisuuteen*

*Järjestän neljä samanlaista tilaisuutta,  
joista **yhteen** toivoisin sinun osallistuvan*

*Tilaisuudet ovat:*

*Tiistai 22.5 klo 14:00*

*Tiistai 29.5 klo 9:30*

*Keskiviikko 30.5 klo 14:00*

*Torstai 31.5 klo 14:00*

*Paikka: Viipurinkatu 2,  
Kokoustila: Tivoli*

**Otathan kannettavan tietokoneesi mukaan  
ja varaat aikaa reilun tunnin**

**Kiitos osallistumisestasi jo etukäteen**

**Terveisin**

**Elina**

Opiskelen Laurean AMK:ssa Sosiaalisen kuntoutuksen johtaminen ja kehittäminen YAMK tutkintoa ja tulevaisuusmuistelu on opinnäytetyöni aineistonkeruutilaisuus.

**Osallistumisesi on siksi erittäin tärkeää.**

Opinnäytetyössäni tutkin Helsingin TYP:in henkilökunnan kokemusta onnistuneesta muutoksesta ja sitä, mitkä asiat tekevät muutoksesta onnistuneen. Tutkimuksen tavoitteena on saada työkaluja muutoksien läpiviemiseen mahdollisimman onnistuneesti siten, ettei muutos vaikeuta perustehtävää tai heikennä työhyvinvointia.

Lämpimästi tervetuloa!

-Elina Kittilä

## Liite 2: Tulevaisuusmuisteluorientaatio

### Tulevaisuusmuistelu - Tarinani onnistuneesta muutoksesta

On kevät vuonna 2021. Viimeiset kolme vuotta on mennyt nopeasti isojen muutosten pyörteissä. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen. Aikaisemmista muutoksista poiketen mielessäni päällimmäisenä oleva muutos on tällä kertaa ollut erittäin onnistunut. Vieläkin ihmetyttää, miten muutos sujui niin hyvin, paljon paremmin kuin odotin.

Oma roolini muutoksessa oli merkityksellinen ja auttoi muutoksen rakentamisessa. Osaamiseni kehittyi muutoksen edetessä. Johtaminen muutoksen aikana oli oikeudenmukaista, avointa ja osallistavaa. Muutosviestintä oli laadukasta ja reaaliaikaista. Muutoksen aikana korostettiin muutoksen positiivisia puolia, mutta myös esiin tulleet negatiiviset asiat otettiin käsittelyyn. Perustehtävää oli helppo toteuttaa koko muutoksen ajan ja luotin esimieheeni ja organisaation kykyyn mukautua muuttuvaan tilanteeseen.

Liite 3: Tarinan kirjoittamista tukevat kysymykset

Mikä muutos on mielessäsi?

Miten muutos tehtiin?

Mitä tapahtui, että muutos onnistui?

Mitä muutoksessa tehtiin toisin kuin aikaisemmin?

Miten itse toimit? Miten itse edesautoit onnistunutta muutosta?

Kirjoita Wordissa omin sanoin, millainen onnistunut muutos mielestäsi oli.

Lähetä tarinasi Webropol:lla vastaamisen jälkeen.

Juuri sinun oma tarinasi on tärkeä.

Kiitos vastauksestasi!



#### Liite 4: Webropol-kysely

##### 1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

##### 2. Asemasi Helsingin TYPin aikuisten palveluissa

- Esimies
- Asiantuntija
- Sosiaalityöntekijä/ Uraohjaaja
- Terveystenhoitaja/ Työterveyshoitaja
- Muu työntekijä

##### 3. Koulutustasosi

- Ei ammatillista tutkintoa/ koulutus kesken
- Ammatillinen perustutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Lisensiaatti/ tohtori

##### Koulutusalasasi (voit valita useamman)

- Humanistinen
- Kaupallinen
- Sosiaali-ala
- Terveysala
- Yhteiskuntatieteellinen
- Muu, mikä \_\_\_\_\_

##### 4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Helsingin TYPin (ent. Duurin) aikuisten palveluissa

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15 vuotta tai enemmän

Kirjoita omin sanoin, millainen onnistunut muutos mielestäsi oli.

Juuri sinun oma tarinasi on tärkeä.