

MUUTOKSEN SIIVET

Case: Kalliola



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Syksy 2019

Tarja Sormunen

Koulutus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Kampus Visamäki

Tekijä Tarja Sormunen **Vuosi** 2019
Työn nimi Muutoksen siivet Case: Kalliola
Työn ohjaaja Katja Valkama

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset voitaisiin suorittaa mahdollisimman joustavasti ja laadukkaasti. Tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatiomuutosta joustavan ja laadullisen näkökulman kautta. Tutkimus keskittyi kolmannen sektorin järjestöön, jossa siirryttiin vuoden 2018 alusta tuottamaan palveluita osakeyhtiön alaisuudessa ja samaan aikaan organisaatiossa ulkoistettiin taloushallinnon tehtäviä ja vaihdettiin asiakastietojärjestelmä.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja joustavan muutokseen toteuttamiseen ja kehittää organisaatiomuutokseen liittyvää työtä Kalliolassa. Tutkimuksen mahdollisti Kalliolan Oy ja sen palvelutuotannossa työskentelevät yksikönjohtajat. Tutkimukseen kerättiin yksikönjohtajien mielipiteitä, joiden avulla selvitettiin organisaatiomuutokseen liittyviä kehitysjatoksia. Mielipiteitä selvitettiin kyselykaavakkeella ja aineistosta saatua materiaalia analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. Keskeisimmiksi tekijöiksi organisaatiomuutoksessa nousivat hyvä suunnitelmallisuus, muutokseen osallistuvien osallisuus, uusiin tehtäviin perehdytys, hyvä tiedotus muutoksen aikana ja riittävä aika muutoksen läpiviemiseksi. Näiden tekijöiden avulla, vastaajat kokivat organisaatiomuutoksen onnistuvan joustavasti ja tukevan työtä muutosvaiheessa.

Yksikönjohtajat toivoivat Kalliola Oy:n kiinnittävän huomiota tulevaisuudessa juuri näihin tekijöihin suunnitelmallisuuteen, osallisuuteen, perehdytykseen, tiedotukseen ja aikaan toteuttaessaan tulevaisuuden organisaatiomuutoksia. Aikaisempien tutkimuksien ja tämän tutkimuksen tuloksista ilmenee kuinka muutoksien läpiviemiseen onnistuneesti vaikuttaa hyvä suunnitelma sekä muutokseen osallistuvien osallisuuden merkitys. Ihmiset ovat sitoutuneempia muutokseen ja valmiimpia kohtamaan muutoksen vaikutuksia kokiessaan osallistuneensa muutoksen valmisteluun.

Avainsanat Organisaatiomuutos, onnistunut muutos ja muutosjohtaminen

Sivut 71 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree programme in Social and health care development and management
Visamäki

Author	Tarja Sormunen	2019
Subject	Wings of change Case: Kalliola	
Supervisor	Katja Valkama	

ABSTRACT

The subject of this study began with the ongoing development and change around us. Changes are part of our everyday lives and will inevitably shape our work environments. Social change has also affected the third sector and drives organizations to changing situations. The purpose of this study was to find out what changes in the organization could be made as flexibly and with high quality as possible. The research focused on a third-sector organization where major changes had taken place between 2017-2018.

The aim of the study was to find tools for flexible change and to develop work on change in Kalliola. The research was made possible by Kalliola Oy, and its managers working in its service production. The managers' opinions were collected to investigate issues related to change. Opinions were clarified with a questionnaire and analyzed by material-based content analysis. The most important factors in the change were the planning of the change, participation, orientation, information and time. With these factors, respondents felt that the change was flexible and was generally seen as supporting work. The same factors were repeated in different parts of the study, exploring past experiences and future aspirations.

Managers hoped that Kalliola oy would pay attention to these factors in the future in terms of planning, involvement, familiarity, information and time when planning and implementing the organizational changes in the future. The results of previous studies and this study show how successful a plan and the importance of the involvement of those involved in the change can make a difference. People are more committed to change and are more prepared to face the effects of change when they are involved in preparing for change.

Keywords Organization change, Successful change and Change management

Pages 71 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittyvä organisaatio.....	2
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	3
2	KALLIOLAN SETTLEMENTTI	4
2.1	Kalliolan Settlementin historiaa	4
2.2	Palveluiden kehittyminen ja laajentuminen	4
2.3	Kalliolan Settlementti tässä päivässä	5
3	YHTEISKUNNAN VAIKUTUKSIA JÄRJESTÖTOIMINNALLE	6
3.1	Yhdistystoiminta ja toiminnan muuntuminen kilpailevaksi tuottajaksi	6
3.2	Järjestötoimintaa ohjaava rahoitus ja lainsäädäntö	8
3.3	Yhteiskunnan vaikutuksia järjestötoiminnan muuntumiselle.....	10
3.4	Sote ja yhtiöittäminen.....	11
4	ORGANISAATION MUUTOS	12
4.1	Muutokseen valmistautuminen	12
4.1.1	Yksilö muutoksessa.....	13
4.1.2	Työyhteisön muutosvalmius.....	14
4.1.3	Organisaatiomuutos ja organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä	14
4.1.4	Muutoksen johtamisen vaiheet.....	16
4.2	Muutoksen vaiheet	17
4.2.1	Muutosta edeltävä vaihe.....	17
4.2.2	Muutoksen uhka.....	17
4.2.3	Vastustuksen vaihe	18
4.2.4	Hyväksymisen vaihe	19
4.3	Muutoksessa	19
4.3.1	Tavoitteellinen organisaation tila.....	19
4.3.2	Onnistuneen muutoksen edellytyksiä	20
4.3.3	Resilienssi	21
4.3.4	Muutosjohtaminen.....	22
4.3.5	Mahdollisuus luovuuteen	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
5.1	Laadullinen tutkimus ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi	24
5.2	Tutkimukseen osallistuneet ja tutkimuksen toteutus.....	25
5.3	Tutkimuksen aikataulu	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	27
6.1	Muutokset	27
6.1.1	Muutoksia.....	27
6.1.2	Muutoksien tuoma kuormittuminen.....	28
6.2	Mahdollisuus joustavaan muutokseen	30
6.2.1	Joustavan muutoksen toteuttaminen	30

6.2.2	Kalliotalta toivottu tuki	33
6.2.3	Positiivisuuden avain muutokseen	35
6.3	Minkälaiset asiat tukevat muutoksia ja muutoksissa tehtävää työtä	36
6.3.1	Vastaavatko työvälineet tarvetta	36
6.3.2	Riittävä työaika muutoksessa	37
6.3.3	Työtä ja muutosta tukevat välineet.....	38
6.3.4	Hyvät ja toimivat asiat työssä	38
6.4	Minkälaista tukea muutoksissa toivotaan	39
6.4.1	Kokemukset tuesta	40
6.4.2	Toiveet tuesta	40
6.4.3	Työtä tukevia ajatuksia muutoksesta	41
6.5	Miten organisaatiomuutoksessa voi onnistua	43
6.5.1	Aikaisemmat onnistumiset	43
6.5.2	Toiveet tulevaisuuden muutoksiin	44
6.6	Ajatuksia ja ideoita tulevaisuuteen	45
6.6.1	Oman työn ja Kalliolan palvelutuotannon kehittäminen	45
6.6.2	Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuus	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	48
7.1	Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa	48
7.2	Joustava ja laadukas organisaatiomuutos	49
7.3	Työtä tukevat asiat muutoksessa	49
7.4	Toiveita työnantajalle tuleviin organisaatiomuutoksiin.....	50
8	POHDINTA.....	52
	LÄHTEET	56

Liitteet

Liite 1	Webropol -Tutkimuksen kyselylomake
Liite 2	Kyselyn liitteenä lähetetyt saatesanat
Liite 3	Kyselyn muistutusviesti
Liite 4	Tiedotus kyselyn vastaamisajan jatkoajasta

1 JOHDANTO

Elämme jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskunta ympärillämme muuttuu ja sen myötä myös palvelut muuntuvat ja kehittyvät. Ajalle tyypillistä ovat taloudelliset haasteet ja kilpailu, joka ajaa meitä muuntautumaan ja uusiutumaan. Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja voidaan sanoa, että muutokset ovat nykyaikana osana organisaatioiden arkipäivää. Jatkuva kehittyminen on siis edellytys mukana pysymiseksi alati muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa. Juutinen ja Virtanen (2009, 13) kuvaavat muutosta Absoluuttisuudella, jossa muutosta ei voida pysäyttää eikä hidastaa. He kuvaavat kyseessä olevan eteenpäin kehittyvä ”luonnon laki” missä mikään ei pysähdy. Kaikki elävä liikkuu koko ajan ajassa ja paikassa, eikä palaa koskaan takaisin.

Muutokset nähdään hyvin erilaisin tavoin ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Toisinaan muutokset nähdään positiivisina asioina eivätkä muutokset nostata suuria tunteita. Toisille taas muutokset tuntuvat maata mullistavilta asioilta, joita pelätään tai joista innostutaan valtavasti. (Juutinen & Virtanen 2009, 14.) Muutokset voidaan kokea innovatiivisina ja mukaansa tempaavina kehittävinä muutoksina tai pahimmillaan vaikuttaa negatiivisesti toimintaympäristöönsä. Vaikutuksien seuraukset voivat näkyä laadun kehittymisenä ja sen kautta välittyä palveluiden ostajille laadukkaampana ja haluttavampana palveluna tai ne saattavat välittyä negatiivisina, jolloin seuraukset voivat vaikuttaa pitkälle talouteen ja palveluiden kysytävyyteen. Organisaation sisäisiä tehtäviä ja tekemistapaa kehitettäessä, vanhojen normien mukaan toimiminen ei vastaa välttämättä uuden kehityksen suuntaa. Ihmisillä on luontainen tarve pysyä entisessä tutussa ja turvallisessa ja tällöin voi syntyä ristiriitaisia tuntemuksia. Vanhentuneet normit ja säännöt voivat aiheuttaa sisäistä kitkaa, joka vähentää organisaation tuottavuutta. Hyvin suunniteltu ja joustava muutos saa tekijänsä innostumaan ja kehittämään työtään. (Kesti 2005, 67–68.)

Tässä tutkimuksessa syvennyn muutoksen tutkimiseen. Tutkin organisaatiomuutosta ja Kalliolan yksikönjohtajien ajatuksia siitä, miten organisaatiomuutoksen voisi toteuttaa joustavasti ja laadukkaasti. Keskityn kolmannen sektorin väliesimiesportaan kokemuksiin muutoksista vuosien 2017 – 2018 taitteessa. Tutkimuskohteena on Kalliolan settlementti, jossa siirryttiin vuoden 2018 alusta tuottamaan palveluita osakeyhtiön alaisuuteen ja samaan aikaan ulkoistettiin taloushallinnon tehtäviä ja vaihdettiin asiakastietojärjestelmä. Tämän tutkimuksen kautta on mahdollista saada kokemustietoa organisaatiomuutoksesta ja muutokseen vaikuttavista tekijöistä sekä tekijöihin, jotka vaikuttavat joustavan muutoksen syntymiseen.

1.1 Kehittyvä organisaatio

Organisaatiomuutoksiin päädytään monin eri tavoin. Tullaan pisteisiin missä on katsottu tilanteen etenemistä oikeastaan jo liian pitkään ja tulee väistämätön hetki muuttua. Toiset organisaatiot taas uudistuvat jatkuvasti. Organisaatiouudistumisia tapahtuu pääasiassa kahdella tavalla. On jatkuvasti uudistuvia organisaatioita, jotka seuraavat ympäristöään tarkasti ja kehittävät toimintaansa nopealla syklillä muuttuvan ympäristön myötä. Toiset taas pakon sanelemina joutuvat muuttamaan toimintaansa jälkijättöisesti. Harvoin isoja muutoksia tehdään, kun kaikki menee hyvin. Muutokset yleensä käynnistyvät silloin kun tilanteet käyvät kestäemättömiksi. Esimerkiksi silloin kun organisaatioilla on ratkaisemattomia ongelmia tai organisaatioilla on pakon edessä kehittymisen tarve. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 13.)

Organisaatiot voivat muodostaa itselleen jatkuvan kehittämisen prosessia. Tässä prosessissa toimintaa tarkistetaan säännöllisesti ja toimintaan tehdään tarvittavia muutoksia organisaation kehittyessä. Organisaationjohto arvostaa henkilöstöä ja sitoutuu sen jatkuvaan kehittämiseen. Organisaation tavoitteista tiedotetaan riittävästi esimiehille, jotta henkilöstö kykenee, sitoutumaan tavoitteisiin. (Kilpimaa 2005, 117.) Jatkuvan kehittämisen kehässä kyse on jatkuvasta parantamisesta ja oppimispyrähdyksistä. Kyseessä on kehä, jossa arvioidaan tekemistä, projektia tai palveluita. Pysähdytään miettimään, minkälaisilla muutoksilla tekemistä saataisiin parannettua. Etsitään tietoa ja sovelletaan tietoa. Lopuksi arvioidaan uudelleen ja sama pyrhähdys lähtee käyntiin uudelleen alusta. Tukena voidaan käyttää jatkuvan parantamisen PDCA-mallia, jota kutsutaan usein Demingin tai Shewhartin kehittämisympyräksi tai -kehäksi. (Ojala 2018, 196.)



Kuva 1. PDCA -toimintamalli. (Laatuakatemia 2010.)

Leena Maija Ojala (2018, 197) toteaa jatkuvan parantamisen toimivan parhaimmin ryhmässä tai tiimissä, jossa voidaan säännöllisesti arvioida tietyillä mittareilla, miten projekti etenee tai miten tehtävässä on suoritettu. Arvioinnin jälkeen ryhmäläisten on tärkeää, yhdessä miettiä miten suoritusta voidaan parantaa. Yhdessä mietityistä ratkaisuista voidaan löytää uusia ideoita millä parantaa projektia tai uusia tapoja toteuttaa jokin

projektin osa. Mahdollista on myös hankkia teorian tietoa, käydä oppimassa hyvistä käytännöistä tai hankkia ulkopuolinen asiantuntija tuomaan lisätietoa. Tämän jälkeen laaditaan parannussuunnitelma, toimitaan suunnitelman mukaisesti ja arvioidaan toteutunutta tulosta ja suoritusta uudelleen.

Uudistustyöhön lähtevän organisaation on hyvä kysyä rehellisesti itsellään, halutaanko todellisesti muuttua vai tehdäänkö muutos vain muodon vuoksi vai koska muutkin tekevät tai ulkopuolisen paineen vuoksi. Jos motiivit eivät ole todelliset, ei muutos tule onnistumaan. Muutoksen tarve pitää ymmärtää ja koko organisaation pitää haluta sitä, jotta muutos voi onnistua. Johdon tehtävä on herättää muutostietoisuus. Järjestöissä tämä tarkoittaa sekä toiminnanjohtajaa, mahdollisia osastonjohtajia sekä keskeisiä luottamushenkilöitä. (Harju & Ruuskanen–Himma 2016, 131.) Järjestöjen luottamus- ja ammattijohdon tehtävänä on luoda järjestölle sellainen oppivan organisaation malli, jonka puitteissa jäsenet ja luottamushenkilöt motivoituvat hankkimaan tarvittavia tietoja ja kehittämään taitojaan. Järjestöissä on paljon mahdollisuutta ja potentiaalia parantaa jäsenten, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden osaamista niissä tiedoissa ja taidoissa, jotka ovat järjestön menestyksen kannalta keskeisiä. (Harju & Ruuskanen–Himma 2016, 50.) Positiivinen muutoksen kierre voi lähteä liikkeelle silloin kun tunnustetaan inhimilliset menestystekijät ja lähdetään kehittämään niitä yhdessä. Inhimillisten menestystekijöiden kehittymisen myötä organisaatiosta tulee vahva ja kehittymishaluinen myös jatkossa. (Kesti 2005, 17.) Positiivisella mielellä ihmiset aikaansaavat tuloksia ja toimivat tehokkaasti. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 15.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen keskeisenä ajatuksena oli selvittää, miten organisaatiossa tapahtuvat muutokset voitaisiin suorittaa mahdollisimman joustavasti. Tutkimuksessa keskityttiin Kalliola Oy:n yksikönjohtajien ajatuksiin 2017–2018 välillä tapahtuneista muutoksista ja tavoitteena oli löytää välineitä organisaatiomuutokseen ja kehittää muutoksen ympärillä tehtävää työtä Kalliolassa.

Kalliolan yksikönjohtajilla on ollut tämän tutkimuksen avulla mahdollisuus tuoda esille ajatuksiaan sekä ideoita muutoksista, joita ovat kokeneet 2017–2018 välisenä aikana. Tavoitteena on, että valmiin työn kautta työnantajan on mahdollista saada välineitä tulevaisuuden muutoksille ja kehittämistyölle. Tutkijalle itselleen tutkimus on matka organisaatiomuutoksen kehittämiseen sekä perehtyminen oman organisaation muutoksiin ja tulevien muutoksien kehittämiseen.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten muutoksesta voidaan saada joustava ja onnistunut?

Tutkimuskysymyksenä on: Minkälaiset keinot auttavat organisaatiota joustavaan ja laadukkaaseen organisaatiomuutokseen?

2 KALLIOLAN SETLEMENTTI

2.1 Kalliolan Setlementin historiaa

Kalliolan Setlementin toiminta käynnistyi vuonna 1919. Kalliola syntyi kansalaissodan keskelle. Sisällisota oli jättänyt syviä haavoja kansakuntaan ja tarvittiin sovittelijoita ja sillanrakentajia eri tavalla yhteiskunnallisesti ja poliittisesti ajattelevien keskelle. Pastori Sigfrid Sirenus vastasi tällöin kansakunnan tarpeeseen aloittamalla setlementtityön Helsingissä Kallion kaupunginosassa. Sigfrid Sirenus oli tutustunut setlementtityöhön 1900-luvun alussa Lontoossa toimiessaan merimiespappina suomalaisella merimieskirkolla. 1900-luvulla haluttiin kiinnittää huomiota köyhiin ja syrjäytyneisiin. Työn varhaisessa vaiheessa tavoitteena oli murtaa vanhoja toimintatapoja sekä ihmistenvälisiä muureja ja edistää parempaa elämänlaatua. Kalliolassa aloitettiin ensimmäisinä työmuotoina aikuisille suunnatut yhteiskuntaa käsittelevät luennot ja esitelmätilaisuudet, lapsi- ja nuorisotyö, ylioppilaskotitoiminta, retket ja leirit, urheilu ja liikunta sekä sosiaalinen auttamistyö. Työn perusta on ollut alusta alkaen usko ihmiseen sekä ihmisten muodostamissa yhteisöissä oleviin voimavaroihin. Vastuunottamiseen on kannustettu ja erilaisuus on nähty rikkautena. Ihmisen kasvaminen ja oppiminen on nähty mahdollisuutena. (Kalliolan setlementti 2018.)

2.2 Palveluiden kehittyminen ja laajentuminen

Lastensuojelutyö alkoi Kalliolan Setlementissä 1960-luvulla, kun Kalliolan Setlementtiin liittyi Helsingin Poikakoti. 1980-luvulla tuli mukaan Päihde-työ. Tällöin Kalliolassa kehitettiin kaksi uudenlaista päihdehoitomallia, joita kutsutaan nimellä myllyhoito ja Kiskon yhteisöhoitomalli. 1982 käynnistettiin Pellaksen päihdekliniikka ja 1984 Vantalan klinikka. 1992 Pellaksen ja Vantalan klinikat yhdistyivät Nurmijärven klinikaksi. Kiskon klinikka perustettiin vuonna 1986 ja Avohoitoklinikka vuonna 1996. (Kalliolan setlementti 2018.)

Kalliolan lastensuojelutyö laajentui voimakkaasti 2000-luvulla. Kalliola perusti Mäkirinteen nuorisokodin Vuonna 2002 päihdenuorten tarpeisiin. Vuonna 2004 perustettiin Matarin nuorisokoti vastaamaan Vantaan kaupungin tarpeisiin ja vuonna 2005 perustettiin Kalliolan vastaanottokoti sekä Kilon nuorisokoti Espooseen. Vuonna 2008 perustettiin Alppikylän nuorisokoti, joka toimii nykyisin nimellä Saunalahden nuorisokoti. 2010 perustettiin kolmiosastoinen Tiirakallion nuorisokoti. Nuorisokotien lisäksi Espooseen perustettiin Tehostetun perhetyön yksikkö. (Kalliolan setlementti 2018.)

Maahanmuuttotyö Kalliolassa käynnistyi suuren maahanmuuton myötä Suomeen 2015.

2.3 Kalliolan Setlementti tässä päivässä

Nykyisin Kalliolan Setlementti koostuu Kalliolan Setlementti ry:stä sekä sen omistamasta Kalliola Oy:stä. Palveluita toimivat setlementti arvojen ja yhteiskunnallisen yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Kalliolan Setlementti ry:n ja Kalliola oy:n ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Kalliola oy:n palvelut koostuvat lastensuojelu, päihde-, mielenterveys- sekä maahanmuuttajatyöstä ja seniorityöstä. Yksiköt sijaitsevat Espoossa, Hausjärvellä, Helsingissä, Kauniaisissa, Kiskossa, Nurmijärvellä, Salossa, Tampereella ja Vantaalla. (Kalliola oy 2018.)

Lastensuojelun toiminta koostuu nykypäivänä avopalveluista Vantaalla sekä kolmen nuorisokodin toiminnasta Espoossa, (Hirvikallion, Saunalahden ja Tiirakallion) sekä Matarin nuorisokodin toiminnasta Vantaalla ja näiden nuorisokotien lisäksi toimintaa on myös ja Hausjärvellä, Mäkirinteen nuorisokodissa. Tuoreimpana toimintana Kalliola perusti Kalliolan Vastanottokodin vantaalle syksyllä 2019. (Kalliolan sosiaali- ja terveystyö.)

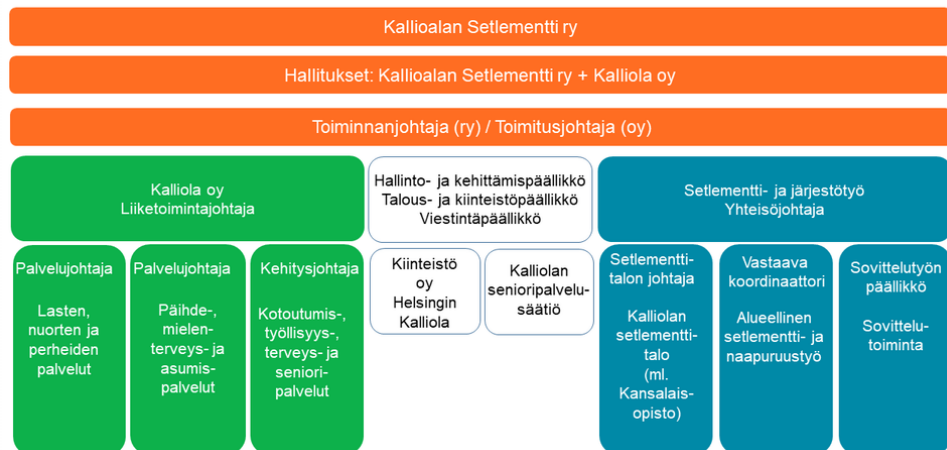
Päihdetyö koostuu Kalliolan klinikan tarjoamasta myllyhoidosta, avokuntoutuspalveluista – avomyllystä sekä kuntouttavista asumispalveluista. (Kalliolan sosiaali- ja terveystyö 2018.)

Maahanmuuttotyö keskittyy tällä hetkellä Salon tuettuun asumiseen. Pukilan perheryhmäkoti sulkeutui kesäkuussa 2019. Kurkelan perheryhmäkoti Salossa sekä Vantalan perheryhmäkoti Nurmijärvellä sulkeutuivat syksyllä 2018. (Kalliolan sosiaali- ja terveystyö 2018.)

Näiden palveluiden lisäksi Kalliola tuottaa ikäihmisten palveluita Töölössä Kuntokeidas Sandelsissa.

Yhteiskunnan muuntuminen ja palveluiden kehittyminen eri aloilla on myös muokkauttanut ja vaikuttanut Kalliolan setlementin päätöksiin tuottaa palveluita osakeyhtiön muodossa. Näin on syntynyt Kalliola Oy. Kalliola vaihtoi palveluiden tuottamisen mallia järjestöpohjaisesta toiminnasta osakeyhtiö muotoon 2017–2018 vuoden vaihteessa. Saman aikaisesti Kalliola ulkoisti järjestön taloustoiminnot ja laskutuskäytännöt muuttuivat ohjelmistojen muutoksien myötä. Palvelunostajilta tulleiden toiveiden mukaisesti myös koko asiakastietojärjestelmä vaihdettiin vuoden vaihteessa.

Kalliolan Settlementti 1.1.2018 alkaen



Kuva 2. Kalliolan Settlementin organisaatio ja hallinto 2018. (Kalliolan settlementin intra 2018.)

3 YHTEISKUNNAN VAIKUTUKSIA JÄRJESTÖTOIMINNALLE

3.1 Yhdistystoiminta ja toiminnan muuntuminen kilpailevaksi tuottajaksi

Yhdistystoimintaa ohjaa Suomessa yhdistyslaki, joka säätelee ja antaa pohjan yhdistystoiminnalle. Yhdistyslaissa säädetään yhdistysten perustamisesta, päätöksenteosta, hallinnosta ja purkautumisesta. Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen. (Yhdistyslaki 503/1989 § 1.) Yhdistyslaki ei koske yhteisöjä, joiden tarkoituksena on voiton ja taloudellisen hyödyn tavoittelu. Yhdistyslakia sovelletaan yhteisöön, joka on lailla tai asetuksella järjestetty erityistä tarkoitusta varten, tätä lakia sovelletaan vain sikäli kuin niin on erikseen säädetty. (Yhdistyslaki 503/1989 § 2.) Suomessa yhdistysten rekisteriä yllä pitää patentti- ja rekisterihallitus. Patentti- ja rekisterihallitus yllä pitää rekisteriä uskonnollisista yhdistyksistä sekä rekisteröi yhdistykset ja uskonnolliset yhdistykunnat sekä niitä koskevat muutosilmoitukset. Se antaa myös tietoa rekistereistä sekä yhdistysneuvontaa. (Jelli 2019a.)

Yhdistys on tarkoitusta varten perustettu organisaatio ja se muodostuu siitä, että vähintään kolme jäsentä harjoittavat johonkin aatteelliseen tarkoitukseen tähtäävää pysyvää toimintaa. Yhdistyksen jäsenenä voi olla ihmisiä, yhdistyksiä, osakeyhtiöitä ja niin edelleen. Yhdistyksen aatteellisuus on laaja käsite, joka voi kattaa monenlaista toimintaa. Yhdistystoiminnan lähtökohtana on, että aatteellisuustoiminta ei saa olla voiton tavoittelu tai muuten taloudellista toimintaa. Välillisesti yhdistyksellä on mahdollisuus pyrkiä tuottamaan Taloudellista hyötyä esimerkiksi tekemällä työtä palkkojen nostamiseksi. Yhdistyksen pysyvällä toiminnalla tarkoitetaan

sitä, ettei yhdistyksen tulevaisuudessa saisi olla havaittavissa hetkeä, jolloin työ tulisi tehtyä tai sen voisi lopettaa tarpeettomana, Mahdollisuutena on kuitenkin toimia yhden selkeän tavoitteen eteen, jonka saavuttamisen jälkeen yhdistyksen voi purkaa. Yhdistys voi olla rekisteröity tai rekisteröimättömän. Rekisteröityjen yhdistysten nimen perään kirjoitetaan kirjaimet ry tai rf (rekisteröity yhdistys / registrerad föreningen). Liitoksi, keskusliitoksi tai keskusjärjestöksi voidaan kutsua yhdistystä, johon kuuluu useita yhtisyyksiä. (Yhdistystieto 2013.)

Yhdistykset ovat perinteisesti tarjonneet erilaisia toimintamahdollisuuksia kuten harrastuksia, neuvontaa, sosiaalipalveluita ja niin edelleen. Nämä toiminnat ovat perustuneet vapaaehtoisuuteen. Yhdistystoiminta on tarjonnut osallistumismahdollisuuksia ja palveluita myös syrjäytymisvaarassa sekä vaikeassa elämäntilanteessa oleville. Yhteiskunnan muuttuessa yhdistystoiminnan edellytykset ja -ympäristö ovat muuttuneet. Julkisten avustusten määrät on pienentyneet ja yhdistysten on ollut pakko muuttaa ja etsiä uusia varainhankinta menetelmiä, jotka ovat jo paljoltikin lähestyneet liiketoimintaa. Nykyisin kunnat joutuvat ostamaan takaisin omia palveluitaan yrityksiltä ja yhdistyksiltä koska kunnat ovat ulkoistaneet omat toimintansa. Yrityksien ja yhdistyksien katsotaan kilpailevan samoilla markkinoilla, jossa kummatkin tarjoavat palveluitaan kunnalle. Tästä seuranneena myös verottaja on alkanut kiinnostumaan enemmän yhdistysten toiminnasta, ja yhdistykset ovat kokeneet verojen kiristyneen. Verojen kiristymisestä ja yhdistysten muutoksista löytyy lisää tietoa muun muassa Pylkkäsen julkaisussa yhtälö yhdistyksen taloudesta ja verotuksesta: mitä pienessä yhdistyksessä pitäisi osata. (Pylkkänen 2009/2016, 2.)

Suomessa valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden 5 §:ssä tarkoitettujen hankintayksiköiden viranomaisten on kilpailutettava julkiset hankintansa ja käyttöoikeussopimuksensa. Tavoitteena on julkisten varojen taloudellinen ja tehokas käyttö sekä tarjousmenettelyihin osallistuvien tasapuolinen kohtelu. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan muun muassa sellaisia palveluita, joita hankintalainsäädännössä määritellyt palveluntuottajat tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Hankintayksikkönä voidaan pitää muun muassa sellaista järjestöä, joka on perustettu tyydyttämään yleisen edun tarpeita ja sitä rahoittaa pääasiassa hankintayksikkö kuten esimerkiksi valtio, kunta tai sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus (STEA). Tämän kaltainen järjestö ei voi tavoitella kaupallista tai teollista hyötyä. Hankintayksikkönä on mahdollista toimia myös sellaisen Järjestön, joka saa tietyn palveluntuottamista varten toiselta hankintayhtiöltä tukea yli puolet palvelun arvosta. Sosiaali- ja terveyspalvelut kuuluvat julkisten hankintojen ja palvelukilpailutuksien piiriin. Kalliolan palvelut kuuluvat muiden palveluita tuottavien järjestöjen ohella kilpailutettaviin palveluihin ja hankintoihin. (SOSTE 2019a.)

SOSTE toimii Suomessa kattojärjestelmänä kaikille sosiaali- ja terveysjärjestöille. SOSTE kokoaa Suomessa yhteen yli 230 sosiaali- ja terveysjärjestöä. SOSTEn tarkoituksena on rakentaa sosiaalisen hyvinvoinnin ja

terveyden edellytyksiä Suomessa. Parantaa osallistumismahdollisuuksia sekä oikeudenmukaista ja vastuullista yhteiskuntaa. SOSTE toimii yhdessä jäsenjärjestöjensä kanssa vaikuttajana ja asiantuntijana Suomessa. Yhteisenä tavoitteena SOSTE:lla ja jäsenjärjestöillä on nostaa esille järjestöjen vahvaa roolia hyvinvoinnin ja terveyden edistäjinä ja toteuttajina. SOSTEn pohjana on hyvän elämän edellytyksiä kaikille ja järjestöjen mahdollisuus kehittää yhteiskuntaa itsenäisesti omista tavoitteistaan ja päämäärästään käsin. SOSTEn tehtävänä on myös huolehtia siitä, että järjestöjen toimintaedellytykset ovat osana kansalaisyhteiskuntaa elinvoimaisina myös tulevaisuudessa. (SOSTE 2019b.)

SOSTEn järjestöjä koskettaa hankintalainsäädäntö: sosiaali- ja terveystalvelujen käyttäjien edustajina, palveluntuottajina ja hankintayksikköinä. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016.) SOSTEn jäsenet edustavat laajaa sosiaali- ja terveystalvelujen käyttäjien joukkoa ja järjestöt ovat, paitsi jäsentensä edunvalvoja, usein myös palvelun tuottajia. (SOSTE 2019a.) Hankintalainsäädäntöä uudistettiin 2016 vahvistamaan sosiaali- ja terveystalvelujen käyttäjien asemaa. Uudistuksessa kiinnitettiin huomiota palvelujen laatuun, jatkuvuuteen, esteettömyyteen, kohtuu hintaisuuteen, saatavuuteen ja kattavuuteen. Uudistus astui voimaan 1.1.2017. (Jelli 2019a.)

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehittymisessä on ollut Sosiaali- ja terveystalvelujärjestöillä merkittävä rooli. Järjestöt ovat nostaneet esille erilaisten ihmisryhmien tarpeita ja yhteiskunnallisia epäkohtia. Järjestöt ovat tuottaneet ja kehittäneet palveluita yhteiskuntaan sekä vaikuttaneet sosiaali- ja terveystalvelualan ammatillisen koulutuksen kehittämiseen. Ilman järjestöjä on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan vaikea selvitä ja tulla toimeen. Lisääntyneen yksinäisyyden, eriarvoisuuden ja merkityksettömyyden kokemukset tarvitsevat valtion ja kunnan palveluiden lisäksi ulkopuolista tukea. Ulkopuolista tukea tuottavat muun muassa järjestöjen vapaaehtoiset ja yhteisöllinen toiminta, joka tulee ihmisten välisen luottamuksen ja välittämisen rakentumisesta. Järjestöt ovat valtava resurssi, joka koskettaa useita suomalaisia. (SOSTE 2019b.)

3.2 Järjestötoimintaa ohjaava rahoitus ja lainsäädäntö

Järjestöjen yhdistystoiminnalla on mahdollista saada julkista rahoitusta tai rahoitusta muiden julkisten resurssien kautta muun muassa STEA:lta, kuntien jäsenjärjestöiltä, EU:n rakennerahastoilta tai ministeriön rahoituksilta. Yksityisten lahjoitusten kautta tai muilta yksityisiltä resursseilta kuten: Martoilta. Yleisestä rahoituksesta - rahoitushakemuksilla ja työllistämällä. (Jelli 2019b.)

Sosiaali- ja terveystalvelujärjestöjen avustuskeskuksena Suomessa toimii STEA. Oikeuskelpoisten yleishyödyllisten yhteisöjen, järjestöjen ja säätiöiden on mahdollista saada avustuksia terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, sosiaali- ja terveystalveluministeriön yhteydessä toimivalta itsenäiseltä

valtionapuviranomaiselta STEA: lta. STEA vastaa Veikkaus Oy:n pelituotoista sosiaali- ja terveysjärjestöille myönnettävien harkinnanvaraisten avustusten valmistelusta, maksamisesta, käytön valvonnasta sekä vaikutusten arvioinnista. STEA syntyi 1.1.2017. kun raha- ja automaattiyhdistyksen avustustoiminta siirtyi sosiaali- ja terveysministeriön yhteyteen Veikkauksen, RAY:n ja Fintoton yhdistyessä. Näitä avustuksia haetaan verkossa ja STEA valmistelee hakemusten perusteella sosiaali- ja terveysministeriölle avustusehdotuksen. Sosiaali- ja terveysministeriö päättää myönnettävistä avustuksista. Avustuksen myöntämisen edellytykset perustuvat lakeihin ja asetuksiin. STEA harkitsee tapauskohtaisesti avustuksen myöntämistä valmistellessaan avustusehdotusta sosiaali- ja terveysministeriölle. (STEA 2019.)

Euroopan sosiaalirahaston (ESR) ja Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) ohjelmien kautta ohjataan Euroopan unionin rakennerahastojen tuki. Suomessa toteutetaan ohjelmakaudella 2014 – 2020 kestävä kasvua ja työtä 2014 - 2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmaa. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) rahoittaa valtakunnallista hanketoimintaa ja sillä on kaksi ESR:n valtakunnallista toimenpidekokonaisuutta toimintalinjassa 3 "Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus" sekä Toimintalinjassa 5 "Sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden torjunta". Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kolmella toimenpidekokonaisuudella koko valtakunnallisesta toiminnasta. (STM 2019c.)

Osakeyhtiöitä taas säätelee (Osakeyhtiölaki 624/2006) ja osakeyhtiö voi olla yksityinen (yksityinen osakeyhtiö) tai julkinen (julkinen osakeyhtiö). Osakeyhtiölaki säätelee myös Kalliolan Oy:n toimintaa. Maakuntien kilpailuneutraliteettisäännöt tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan myös järjestöjen rooliin ja rahoitukseen. Katsotaan, että julkisella ja yksityisellä elinkeinotoiminnalla tulee olla tasapuoliset toimintaedellytykset tulevaisuudessa. Tähän asti merkittävää on ollut se, ettei järjestöt ole tuottaneet kunnan tai STEA:n rahoituksella julkiselle sektorille kuuluvia palveluita. (SOSTE 2019.)

Holopainen nimesi jo vuonna 2011 järjestöalan kehittämiskohteiksi liittyvän muun muassa laadun, arvioinnin, johtamisen, osallistumisen ja osallistamisen, vapaaehtoistoiminnan, palvelutoiminnan tuotteistamisen ja markkinoinnin, paikallisyhdistysten kehittämisen sekä julkisten ja kolmannen sektorin ja järjestöjen keskinäiseen yhteistyöhön. Myös globaali toimintaympäristö kehoitettiin huomioimaan. Keskeiseksi toimialan kehittämiskysymykseksi nimettiin, miten yhdistää uudella tavalla tietoa ja asiantuntemusta, joka kertyy kansalaistoiminnan, edunvalvonnan ja palvelutuotannon kautta. Holopaisen tuoma näkökulma järjestöjen kehittämisen kohteista on elinvoimainen ja kasvava vielä tänäkin päivänä. Soten tuomat muutokset sosiaali- ja terveysalojen palvelurakenteeseen tuottaa palveluita maakunnan sisällä tasaveroisina toimijoina ja ihmisille valinnan vapautta lisävinä toimijoina on omiaan muokkaaman nykypäivän muutoksia.

3.3 Yhteiskunnan vaikutuksia järjestötoiminnan muuntumiselle

Suunnitteilla olevan Sote-uudistuksen myötä myös järjestöille on tullut painetta muuttaa toimintojaan osakeyhtiömalliin. Sote-uudistuksella tarkoitetaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden ja rakenteiden uudistusta. Sote uudistuksen tavoitteena on parantaa palvelujen yhdenvertaista saatavuutta ja kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja Suomessa. Sote-uudistuksessa palveluiden painopistettä on tarkoitus siirtää perustasolle ja ehkäisevään toimintaan, jotta erikoissairaanhoidon ja vaativien erityispalveluiden tarve voisi vähentyä. Peruspalveluiden lisäksi uudistetaan sote-rakenteet, jolla tarkoitetaan palveluiden järjestämistä vastuun siirtyvän kunnilta 18 maakunnalle. Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus ja ohjaus uudistuvat samalla. Sote-uudistuksen valmistelussa huomioidaan edellisten vaalikausien valmistelu ja perustuslain reunaehdot. Sote-uudistuksen aikataulutusta päivitetään sen muuttuessa. (STM 2019b.)

Sosiaali- ja terveysministeriö nimitti 2018 Tuija Braxin selvittämään sosiaali- ja terveysalan järjestöjen roolia tulevassa sote- ja maakuntamallissa. Yhteistyön merkitys korostui loppuraportissa järjestöjen, maakunnan ja kunnan välillä. Lisäksi selvityksessä korostui maakuntien rooli järjestötoiminnan mahdollistajana sekä, mahdollisuudesta, että järjestöjen toimintaedellytykset ja -avustukset voivat pienentyä sote-uudistuksessa merkittävästi ilman, että ketään on tehnyt tietoisesti päätöstä heikentää sote – järjestöjen roolia. Hyvin onnistuessa järjestöt ovat osa maakunnan toimintaa, jolloin niiden osaaminen saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Lisää aiheesta löytyy Tuija Brax loppuraportista: Järjestöjen rooli maakunta- ja sote-uudistuksessa 5.7.2018. (STM 2018e.)

Ministeri Saarikon kolumnissa heinäkuussa 2018, nousi esille kuinka korvaamaton rooli järjestöillä ja koko kolmannella sektorilla on suomalaisten hyvinvoinnin takaamisessa. Saarikko painotti kolumnissaan Sote-järjestöjen osalta muutoksen edellyttävän, että järjestöt itse tunnistavat toimintansa luonteen ja sen onko työ jatkossa nähtävissä markkinaehtoiseksi palvelutuotannoksi vai yleishyödylliseksi terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Saarikko toivoi järjestöjen oman palvelutuotannon olevan jatkosakin yksi sote-palvelujen osa. (STM 2018.)

Moni järjestöistä on toiminut kahdella rintamalla kuten Kalliola on toiminut vuoteen 2017 asti. Tällöin töitä on tehty sekä vapaaehtoistyöllä, että tuottaen markkinaehtoisia palveluita. Jatkossa nämä palvelut on eriytetävä omiksi yhtiöikseen. Kalliola alkoi vuoden 2018 alusta tuottamaan markkinaehtoisia palveluita osakeyhtiönä, Kalliolan Settlementti ry:n alaisuudessa. Kyse on siis siitä, miten järjestöt päättävät jatkaa toimintaansa tulevaisuudessa ja muokkautua yhteiskunnan muutoksien myötä.

Helsingin Sanomien politiikan osaston kirjoittaja Oona Lohilahti tarttui 2018 aiheeseen Soten vaikutuksista järjestöihin artikkelissaan: Puoli miljoonaa suomalaista toimii vapaaehtoisena sote-alan järjestöissä–Sote-

uudistus ei kuitenkaan takaa järjestöjen toiminta-avustuksia. Lohilahden artikkelissa tuotiin esille juuri järjestöjen ongelmallinen tilanne toimintansa rahoittamisen ja jatkon kannalta. Näihin tekijöihin vaikuttavat myös järjestöjen koko. Osa järjestöistä toimii ainoastaan vapaaehtoisten voimin, kun taas osalla järjestöistä on satojen ammattilaisten organisaatio, joissa myös tuotetaan markkinaehtoisia palveluja. Samassa artikkelissa Yli sataa sote-järjestöä edustava Sininauhaliiton toiminnanjohtaja Teemu Tiensuun kommentoi, että: ”monen järjestön talous on perustunut sekä kuntien ja valtion avustuksiin, että palvelutuotannon tuloihin. Jos uudessa mallissa jompikumpi jää pois, se voi johtaa toisen puolen lopettamiseen tai vähintään toiminnan kaventamiseen, jos järjestön hallintoa ei pystytä pyörittämään.” Hänen mielestään paljon on silti kiinni järjestöistä itsestään, eikä ”hän näekään sote- ja maakuntauudistusta uhkana. Uhat tulevat järjestöjen sisäلتä, osaamattomuudesta ja valmistautumattomuudesta tähän muutokseen ja uudistukseen. Kyse ei ole pelkästään siitä, ollaanko valmiita soteen.” (Lohilahti 2018.)

2019 sote-uudistus kuuluu Antti Rinteen hallitusohjelmaan. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedotteessa lokakuussa 2019, käy ilmi Antti Rinteen hallituksen käynnistäneen Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelman 15.10.2019. Ohjelman tarkoituksena on perustaa Suomeen laaja-alaisia sosiaali- ja terveyskeskuksia, joiden avulla ihmiset saavat tarvitsemansa avun yhdellä yhteydenotolla. Rinteen hallituksen tarkoituksena on sote-uudistuksessa vahvistaa perustason palveluita ja siirtää painopistettä ehkäisevään työhön. Rinteen hallituksen tavoitteena on varmistaa, että palvelut vastaavat ihmisten tarpeisiin ja ongelmiin voidaan puuttua ajoissa. (STM 2019a.) Sote uudistuksen ajankohtaista sivulta löytää tuoreinta tietoa Sote valmistelujen aikatauluista ja vaiheista. (THL 2019a.)

3.4 Sote ja yhtiöittäminen

Yhtiöittämisellä tarkoitetaan julkisten palvelujen tuottamista yhtiömuodossa, joiden tuottamisesta aiemmin vastasi julkishallinnon yksikkö kuten kunta tai kuntayhtymä. Mainittuja yhtiömuotoja voivat olla muun muassa osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys tai säätiö. Kuntalain 126 §:ssä säädetään kunnan yhtiöittämisvelvollisuudesta. (Kuntalaki 2015/410, 126§.) Kuntien ja kuntayhtymien tulisi täten yhtiöittää kilpailutilanteissa markkinoilla harjoitettavat toimintonsa. Yhtiöittämisvelvollisuudella pyritään kilpailuneutraaliteettiin ja tavoitteena on saada neutraalit kilpailuolosuhteet julkisen sekä yksityisen elinkeinotoiminnan välillä. Yhtiöittämisellä voidaan järkevästi toteutettuna tuottaa taloudellista tehokkuutta tai siitä voi hyötyä esimerkiksi verotuksellisesti. Pitkittänyt maakunta- ja soteuudistus on pitänyt kuitenkin myös kunnat varpaillaan. Kuntien sisällä on selvitetty vaihtoehtoja tulevan varalle ja osa kunnista sekä kuntayhtymistä on jo ehtinyt yhtiöittää osia sote-toiminnoistaan. (PTCS 2019.)

Palvelutuotannot, eivät kuitenkaan automaattisesti tehostu yhtiöittämisen myötä vaan voivat aiheuttaa tarpeettomia muutuskustannuksia

itselleen jollei järjestelmää samalla kehitetä. Riskien hallitseminen yhtiöittämisessä onkin välttämätöntä, mikäli halutaan onnistua yhtiöittämisessä. Tässä suhteessa järjestöt toimivat samoin kuin kunnat. Jos olemassa olevat kuntien ja kuntayhtymien toiminnot vaan siirrettäisiin suoraan osakeyhtiömalliin, vaarana olisivat muutoskustannukset ilman todellista hyötyä. Tehostuminen toteutuu, kun osakeyhtiöön siirryttäessä olemassa olevia toimintamalleja kehitetään ja hyväksi koetut toiminnot ylläpidetään. Yhtiöittämisen vaikutukset riippuvat siitä, miten yhtiöitys ja siihen linkittyvä markkinamekanismia osataan hyödyntää. (THL 2017.)

Tehy toi 2016 media kirjoituksessaan ”Yhtiöittämisessä riskejä henkilöstön kannalta” esille, epävarmuuden näkökulman työsuhteiden jatkuvuudesta yhtiöittämis- ja kilpailuttamisvelvoitteiden myötä. Kirjoituksessa tuotiin esille, kuinka kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa oleva sote-henkilöstö siirtyy vanhoina työntekijöinä maakuntien palvelukseen ja mietittiin miten henkilöstölle siinä vaiheessa käy, kun maakunnat yhtiöittävät edelleen palveluitaan ja kilpailuttavat palvelunsa uudelleen. Hakevatko työntekijät uudelleen ja uudelleen omia työpaikkojaan ja työsuhteen ehdot heikenevät näissä muutostilanteissa.

Valtion talouden tutkimuskeskuksen blogissa 2017 ”Yhtiöittämisen vaikutukset ovat epäselviä ja riippuvat toteutuksesta” Tuodaan esille maakunnan palveluntuotannon yhtiöittämisen olevan yksi välimuotoratkaisu myös maakunnille omien palveluiden tuottamisen ja yksityistämisen rinnalle. Mallissa yhtiöittäminen siirtäisi palveluiden tuotantoa koskevaa päätäntävaltaa maakunnalta yhtiön hallitukselle, joka voisi koostua maakunnan edustajista ja yritysjohton ammattilaisista. Tällöin maakunnalla säilyisi omistajaohjaus, mutta palvelun tuotantoa koskevia päätöksiä olisi mahdollista tehdä aikaisempaa joustavammin ja tehokkaammin.

4 ORGANISAATION MUUTOS

4.1 Muutokseen valmistautuminen

Erilaiset ihmiset ja työyhteisöt kohtaavat muutoksia eri tavoilla. Se mistä toiset selviytyvät joustavasti vie toisilta vuosikymmeniä aikaa. Kun saamme tietää tulevasta muutoksesta muun muassa yritysjärjestelyistä tai organisaatiomuutoksesta, vie vain hetken, kun ensivaikutelmamme on valmis. Ensivaikutelma ei kuitenkaan ole pelkkä intuitio, vaan järjestäytyneempi prosessi, missä mietimme aikaisempia muutoksia ja onnistumisia niin tietoisesti kuin tiedostamatta. Jotta toimintamme yksilönä tai ryhmänä muutoksessa voi ymmärtää, on pohdittava kokemuksia, joiden avulla rakennamme suhteen uuteen. Suhtautumiset muutoksiin ja uusiin aisoihin perustuvat aiempiin kokemuksiimme, perusasenteista ja tulevaisuuden odotuksista. Kokemuksemme muutoksesta syntyy siitä, miten sen koemme kohdistuvan itseemme joutumisena vai pääsemisenä johonkin.

Kyky suhtautua ja sopeutua muutokseen tunnetasolla valmistuu myös vaiheittain. Jokaisessa muutoksessa on kysymys luopumisesta ja uusien asioiden sisäistämisestä. Tutun ja turvallisen tavan vaihtuessa uudenlaiseen tapaan tehdä työtä se voi aiheuttaa haikeutta ja epävarmuutta. Haikeuden ja epävarmuuden käsittäminen muutoksessa on tärkeää muutosvastarinnan välttämiseksi. (Mattila 2008, 37.) Uudistuvaan työyhteisöön ei ole olemassa yksiselitteisiä ratkaisuja.

4.1.1 Yksilö muutoksessa

Muutoksessa on tärkeää luoda itselle selvä käsitys muutoksesta ja sen taustoista. Turvallisuus ja tärkeysjärjestyksen hahmottaminen auttaa oman roolin ja paikan selkeyttämistä muutoksessa. Nopea tarttuminen muutokseen ja sen konkretisoiminen antaa työntekijälle itselleen enemmän. Selkeän tärkeysjärjestyksen laatiminen itselle ja oman ajankäytön hallinta auttaa torjumaan stressiä ja saamaan asioita aikaan. Selkeät suunnitelmat ja tavoitteet antavat onnistumisen kokemuksia ja mahdollistaa seurannan ja mittaamisen. Pulmien ratkomiseen ja kokemusten jakamiseen olisi tärkeää löytää vertaistukea tai keskustelukumppaneita. (Mattila 2008, 61.)

Mieltä suojelevat myös tunteet, koska tunteet eivät anna tehdä pahaa itsellemme. Muutoksessa hallinnantunteemme saattaa horjua, koska emme tiedä tulevaisuudesta. Tunteet ohjailevat meitä ja ratkaisevat myös suhtautumisemme muutokseen. Muutos käynnistää meissä järjen ja tunteen välisen vuoropuhelun. Tätä vuoropuhelua emme pysty ohjailemaan, koska emme pysty pakottamaan tunteitamme. Tämän takia muutostilanteissa on erityisen tärkeää olla rehellinen omille tunteilleen. Tällöin muutos ei jää vaivaamaan mieltä. (Ponteva 2010, 29.)

Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys voi auttaa yksilöä sopeutumaan muutokseen. Marianne Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta, Laurila kuvaa Emansipoiva muutosjohtajuuskäsityksen perustuvan tunnekeskeisyyteen, sekä esimiehen ja alaisten väliseen horisontaaliseen viestintään. Emansipoivassa muutosjohtajuuskäsityksessä keskitytään negatiivisten tunteiden purkamiseen ja käsittelemiseen kuuntelemalla ihmisten tunneperäisiä ajatuksia. Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys tiivistyy ajatukseen siitä, että esimies helpottaa alaistensa sopeutumista muutokseen auttamalla heitä vapautumaan organisaatiomuutoksesta johtuvista negatiivisista ajatuksista ja tunnesidoksista. Emansipoiva muutosjohtajuus koostuu kolmesta osatoiminnosta: tunteiden oikeuttamisesta, ahdistuneisuuden purkamisesta ja turvallisuudentunteen luomisesta. (Laurila 2017, 200.)

4.1.2 Työyhteisön muutosvalmius

Työyhteisön muutosvalmiuteen tarvitaan yhteisön ja sen jäsenten ymmärrystä. Työyhteisön jäsenten ymmärtäessä muutosta voidaan muutoksessa olla mukana tavoitteiden mukaisesti. Tulevasta muutoksesta on tärkeää voida hankkia ja saada mahdollisimman paljon tietoa. Työyhteisön ja sen jäsenten on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa muutoksen taustatiedoista, tarkoituksesta, tavoitteista ja keskeisestä sisällöstä. Työyhteisön jäsenten on tärkeää saada tieto oman roolin lähtökohdista ja yhteisöllä on oltava yhteinen visio tulevaisuuden merkityksestä. (Mattila 2008, 62.)

Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta, nousee esille myös kuva osallistavasta muutosjohtajuuskäsityksestä, jossa korostuu toimintakeskeisyys sekä avoin ja kaksisuuntainen vaakasuuntainen viestintä esimies-alaisuhteissa ja työntekijöiden välillä. Laurilan tutkimuksessa tähän näkemykseen sitoutuu ajatus henkilöstön vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä sekä henkilöstön aktiivisesta mukana olemisesta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tutkimuksesta nousee esille osallisuuden merkitys työyhteisön ymmärryksen kasvattamisessa. Osallisuudella saadaan työyhteisen jäsenet mukaan muutokseen ja yhteisten päämäärän tavoitteluun. Laurilan tutkimuksessa osallistavan muutosjohtajuuskäsityksen mukaan esimies kuuntelee alaistensa mielipiteitä ja näkemyksiä, sekä neuvottelee ja keskustelee heidän kanssaan muutokseen liittyvistä asioista. Laurilan tutkimus tuo esille osallistavaan muutosjohtajuuteen liittyvän näkemyksen siitä, että henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa. (Laurila 2017, 199–200.)

Työyhteisön sisältämältä ryhmältä löytyy myös tunteet. Ryhmän tunteisiin vaikuttavat useiden ihmisten tunteet, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia toisiinsa nähden. Työyhteisöjen toiminnassa on tietoinen ja tiedostamaton taso, joka ei lisää esimiesten työn helppoutta. Jos työyhteisön tunteiden käsittely on vajavaista ja tasot eivät ole tasapainossa saattaa työyhteisön tilanne olla hankala. Jotta esimies voisi auttaa työyhteisöään ja työntekijöitään parhaalla mahdollisella tavalla on esimiehen sisäistettävä muutoksen vaiheet ja niihin liittyviä tunteita. Ryhmissä oleva positiivinen tunnetila on voimavara, jonka saavuttamiseen kannattaa pyrkiä jatkuvasti. (Ponteva 2010, 29–30.)

4.1.3 Organisaatiomuutos ja organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä

Organisaatiot ovat jatkuvasti muuntautuvia ja itseään korjaavia. Muutokseen kätkeytyy sanattomia sitoumuksia sekä alayhteisöiden ja niiden jäsenten säätelämä organisaation toimintaa. Organisaatioiden parhaimmat muutossuoritukset voivat syntyä lähtötilanteen ollessa realistinen ja tarkasti arvioitu. Organisaatiomuutoksia jaotellaan useammalla tavalla ja

teorioilla. Kattavana voidaan pitää jo näitä seuraavaa kolmea perustyyppiä: 1 vähittäinen muutos, jonka taustalta löytyy muun muassa laatujohtaminen, TQM tai ”Six Sigma”-ohjelma. 2 Radikaali muutos, jonka taustalla vaikuttavat ”business process re-engineering” – ja ”restructuring”- mallit. 3 fuusio – Fissio, jossa organisaatio lakkaa olemasta ja sen toiminnot jatkuvat osittain tai kokonaan yhden tai useamman organisaation puitteissa. (Mattila 2007, 15–16.)

Organisaatiomuutokset voivat olla joko tarkkaan rajattuja tai pitkäkestoinen ja laaja hanke, joka edetessään johtaa perättäisten uusien muutoksien sarjaan. Ulkopuolisille muutoksesta näyttäytyy yleensä vain se, mitä sen sisäiset jäsenet niistä kertovat. Organisaation sisäinen aktiivinen toimija pystyy näkemään laaja-alaisemmin muutoksen kirjon sidoksineen ja sen taustalla vaikuttavan vallan käytön. Muutosta voidaan tarkastella moniulotteisena ja abstraktina ilmiönä tai vaiheistettuna mekaanisena suoritukseksi, jossa toimenpiteiden suorittamisella tavoitellaan haluttua lopputulosta. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii syvälle organisaation näkymättömiin rakenteisiin ja sen jäsenten ajatteluun pureutuvaa määrätietoista työtä, jolla pyritään vaikuttamaan ajatteluun ja toimintaan. (Kerttula 2009, 69.)

Organisaation muutoksiin voi vaikuttaa monenlaiset tekijät kuten taloudellinen tilanne, kilpailu alalla, uudet ihmiset, paikoilleen jämähtäminen sekä monet muut tekijät. Oleellisina asioina muutokselle Juuti ja Virtanen (2009) pitävät uudistushalukkuutta ja strategisen suunnan selkeyttä. Vaaran paikkoina organisaatiokehitykselle nähdään erilaisia tiloja kuten pysähtynyt tila, kiehunnon tila tai lepokitka.

Pysähtyneessä tilassa organisaatio kärsii luottamuspulasta, syytelystä ja ristiriidoista ja se on takertunut vanhoihin toimintamalleihin. Organisaation sisällä keskustelut saattavat olla yksipuolisia ja yhteinen dialogi puuttuu. Kenelläkään ei ole aikaa keskittyä uusiin ajatuksiin tai kehitykseen.

Kiehuntatilassa ideoita riittää mutta niistä ei päästä yhteisymmärrykseen. Kiehuntatila voi johtua monista eri tekijöistä esimerkiksi organisaatioon tulleesta uudesta johtajasta, joka alkaa kehittämään organisaatiota ja muutkin innostuvat siitä, mutta asioista ei päästä yhteisymmärrykseen. Mahdollista on myös, että voidaan haluta pois lepotilasta ja siirrytään uudistamaan toimintoja mutta ei päästä asioissa ja keinoissa yhteisymmärrykseen. Myös useat narsistiset ihmiset samassa organisaatiossa voivat haluta viedä organisaatio kehitystä eri suuntiin ja tällöin joudutaan kiuhunntatilaan. Myös organisaation vähittäinen kasvu, jonka seurauksena organisaation johtamisjärjestelmät ovat jääneet alikehittyneeseen tilaan voi johtaa kiehuntatilaan.

Lepokitkassa tiedetään minkälaiseksi tulisi kehittyä, mutta organisaation sisältä ei löydy yhteistä tahtoa kehittyä. Lepokitkaan joutumisen seikkoja saattavat olla, että on petytty aikaisempiin kehittymispyrkimyksiin tai

ajauduttu tilanteeseen missä esiintyy muutoshaluttomuutta tai puuttuu jatkuvan kehityksen merkitys, aikaisempi menestys on alkanut taannuttaa tai vanhat toimintatavat ovat liian vahvoja. (Juuti & Virtanen 2009, 25–27.)

Janne Kaltiaisen (2018) väitöstutkimuksessa työntekijöiden luottamus ylintä johtoa kohtaan ja myönteiset kokemukset fuusion oikeudenmukaisuudesta vahvistivat toisiaan fuusion aikana. Kaltiaisen väitöstutkimuksessa, selvitettiin työntekijöiden kokemuksia Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirastojen yhdistymisestä vuosina 2012–2014. Kaltiaisen tutkimuksen mukaan reilu johtaminen on luottamuksen rakentumisen kannalta erityisen tärkeää organisaatiomuutosten alkuvaiheessa. (Kaltiaisen 2018, 3.)

4.1.4 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutoksen johtamisen vaiheita ovat: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutostilanteisiin ja niiden johtamiseen sisältyy aina muutosvastarintaa. Tämän käsittely on erittäin kriittistä muutoksen onnistumiseksi. Muutoksen vaiheissa hallinnan keinoina voidaan käyttää avointa keskustelua, tukea ja tiedotusta, jatkuvaa muutosviestintää ja osallistumista kaikilla tasoilla, koulutusta, tukea ja jatkon hallintaa. (Pon-teva 2010, 2425.) Hallittua tilannekuvaa ei luoda kuitenkaan hetkessä eikä kriisiin kynnyksellä. Johdon jatkuva ja sitoutunut pyrkimys käsitellä organisaation tavoitteita, polkuja ja vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia sisäisessä viestinnässä on organisaation muutoskyvyn luomisessa avainasemassa. Mitä selkeämmästä ja nopeammin hahmotettavasta muutoksesta on kysymys, sitä helpommin se on yleensä omaksuttavissa ja hyväksyttävissä asemasta riippumatta. (Mattila 2007, 109–114.)

Otalan (2018) esimerkissä ketterästi oppivan organisaation johtamisessa Johdon tehtävänä on ajattelun johtaminen. Ojala kuvaa, ettei ajattelun johtaminen tarkoita manipulointia tai komentamista vaan jokaisen ajattelun hyödyntämistä yhteisen näkemyksen aikaansaamiseksi. Johtajan tehtävä on kuunnella, kommentoida, kysellä, hakea eri näkökulmia ja vetää yhteen. Johdon kannalta tärkeää on seurata miten ihmiset näkevät yhteisen tulevaisuuden. Johtajan kuten esimiestenkin kannattaa perehtyä ihmisten ajattelumalleihin ja opetella hyödyntämään ajattelun työkaluja, joiden avulla ihmiset saadaan ajattelemaan mahdollisimman hyvin. Tulevaisuuden näkemyksiä ei kannata jättää vain kasaksi näkemyksiä vaan vetää niistä johtopäätökset, kiteyttää yhteinen näkemys ja kuvata se mahdollisimman yksin kertaistesti. (Ojala 2018, 295–296.)

Marianne Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa ilmeni, muutosjohtajuuden näyttävän edellyttävän esimieheltä aktiivista tasapainottelua erilaisten, osittain toisilleen vastakkaisten ja yhtäaikaaisesti läsnä olevien – paradoksaalisten – esimiestoimintaan alaisten taholta kohdistuvien odotusten välillä. Laurilan tutkimustuloksissa muutosjohtajuus näyttäytyy paradoksaalisena ja moniulotteisena ilmiönä. Ei kuten aikaisemmassa kirjallisuudessa

on esitetty muutosjohtajuuden lähestymistapaa lineaarisena prosessina ja toisilleen vastakkaisina johtajuustyyleinä tai toimintatapoina. joissa esimies valitsee kuhunkin tilanteeseen sopivan vaihtoehdon. (Laurila 2017, 203.)

4.2 Muutoksen vaiheet

4.2.1 Muutosta edeltävä vaihe

Muutosta edeltävässä vaiheessa tarkastellaan usein toimintaa ja kiinnitetään huomiota toimintaympäristöön. Tässä vaiheessa tulee esille muutoksen tarpeita ja aloitetaan ennakointi tulevaa muutosta valmistelemalla sekä suunnittelemalla. (Ponteva 2010, 23.) Tällöin luodaan muutosprosessille perusta ja suunnitellaan kokonaiskuvaus aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista. On tärkeää tiedostaa kriittisesti oman organisaation lähtötilanne ja riskit. Muutosta edeltävässä vaiheessa luodaan visio mitä kohti edetään ja tiedostetaan perusteet sekä asetetaan konkreettiset tavoitteet. (Mattila 2007, 135.) Tiedostamisen vaihe syntyy prosessin alkuvaiheessa. Yhteisen tietoisuuden kasvattaminen koko organisaatiossa syntyy kehittämisen todellisista tarpeista. Kehittymisen lähtökohtana on maailman näkeminen mahdollisimman objektiivisena. (Ranta 2005, 42.)

Muutosta edeltävässä vaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota suunnitelmaan ja tehdä se kerralla kunnolla. Vaikka usein tunnetaan kiirettä työssä, on tärkeää tehdä suunnitelma muutokselle kunnolla ja antaa sille aikaa. On helpompaa rakentaa asioita kerran pohditun päälle, kun alkaa tehdä suunnitelmaa uudestaan. Kerran hyvin laaditun muutossuunnitelman päivittäminen onnistuu paremmin, jos pohjatyö on hyvin tehty. Monet asiat näytävät paperilla ja suunnitelmissa hyvältä kuitenkin käytännössä ne eivät ole järkeviä syystä tai toisesta. Nämä toimimattomuudet on mahdollista löytää vain käytännössä ja ihmisten kanssa keskustelemalla. Esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on keskusteleminen. Antaa aikaa ja ottaa aikaa vapaamuotoisillekin keskusteluille ja käydä keskusteluja ilman huonoa omaatuntoa. Lyhyetkin keskustelut voivat olla avain koko organisaation kehittämiseen. Jos keskusteluja ei nähdä tärkeäksi voi olla hyvinkin todennäköistä, että muutos epäonnistuu. Jos taas oivalletaan, ettei samaan aikaan kannata muuttaa kaikkea, muutoksen edellytykset ovat hyvät. Tärkeintä muutoksessa on keskittyä olennaiseen ja kiinnittää huomiota positiivisiin puoliin. (Ponteva 2010, 27–28.)

4.2.2 Muutoksen uhka

Muutoksia edeltää yleensä aika, milloin huhut lähtevät liikkeelle organisaatiossa/työyhteisöissä. Se on aikaa, joka on työntekijälle ristiriitaista levottomuuden aikaa. Tämän vaiheen kestäessä pitkään, se vaati esimieheltä paljon. Esimiehen on saatava huhut hallintaan ja voitava kertoa reaaliaikaista tietoa muutoksesta työntekijöille. Haastava se on myös

esimiehelle koska moni esimieskin saattaa varmistella paikkaansa ja kilpailua toisten esimiesten kanssa. Muutosta edeltä aika on epävarmaa, uhkaavaa ja samaa, jolloin muutosta toteutetaan. (Ponteva 2010, 23.)

Epävarma tilanne tuo pintaan monia organisaation aikaisempia tilanteita ja muistoja, siitä miten muutokset ovat menneet. Muutosvaihe korostaa suhtautumisen eroja eri yksilöiden välillä. Muutokset mittaavat sitoutumista ja motivaatiota astetta. Kaikki muutokset eivät suinkaan etene levottomuudesta voittoon. Organisaation jäsenet tekevät kukin oman tietoisien ja tiedostamattoman arvionsa muutoksen panos-tuotostasusteesta. Jos muutos vaatii vain vähän uhrauksia sekä ponnistusta ja se tuottaa suuren hyödyn, saa se ymmärrettävästikin kannatusta. Jos taas menetykset ovat suuria hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen luontaisestikin kriittisesti. (Mattila 2007, 18–19.)

Esimiehen rooli muutoksissa ei ole kadettava. Kaikki eivät kestä yhtä hyvin epätietoisuuden ja -määräisyyden aiheuttamia tilanteita ja paineita. Esimiehen on ensin tunnistettava omat tunteensa suhteessa muutokseen, jotta voi olla avuksi muille. Epäusko muutoksesta voi vaivata esimiestäkin mutta tiedon lisääntyminen muuttaa epäuskoa nopeasti aktiiviseksi toiminnaksi ja muiden auttamiseksi. Jos esimies ei pysty käsittelemään omaa luopumista vanhasta ja kiinnittymään uuteen on hänen mahdotonta olla avuksi muille. (Ponteva 2010, 29.)

Ihmisten johtaminen korostuu muutostilanteessa. Sujuvasti toteutettu organisaatiomuutos tukee ihmisten hyvinvointia ja auttaa heitä kohtaamaan muutoksen tuomia haasteita ja käsittelemään muutokseen liittyviä tunteita. Lähtötilanne muutokseen on hyvä niissä työpaikoissa, joissa työntekijät tietävät omat työtehtävänsä ja tavoitteet ja heillä on niihin riittävä osaaminen ja työkyky. Silloin kuin työntekijät voivat osallistua omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin päätöksiin ja kaikkien osaamista arvostetaan, työ voidaan kokea mielekkääksi. (TTL 2018b.)

4.2.3 Vastustuksen vaihe

Kaipuu vanhaan vahvenee ja tunteet esimiestä kohtaan kiristyvät. Tämä on aikaa, jolloin käydään tunnetyöskentelyä ja surutyötä. Vastustuksen vaiheessa saattaa esiintyä muutosvastarintaa. Muutos tilanteessa oma hallinnan tunteemme voi häiriintyä koska emme tiedä tulevaisuudesta. Tunteet ohjaavat elämäämme ja ratkaisevat myös ajatuksemme muutoksesta. Muutos käynnistää järjen ja sisäisen tunteen vuoropuhelun. Tässä vaiheessa toimintaa aletaan vakiinnuttamaan. (Ponteva 2010, 23–24, 29.)

Muutosvastarintaan liittyy vahvasti myyttejä, joihin tukeudutaan mieltimättä ovatko ne järkeviä vai eivät. Muutosvastarinnassa muun muassa syytetään usein työntekijäporrasta tai esimiehiä. Kuitenkin tarkemmin arvioitaessa on huomattu, että uudistusta pahempana esteenä onkin ollut lähempänä huippua oleva johtotaso, joilta tuleva muutos uhkaa

tyypillisesti viedä sekä saavutettuja etuja että etenemismahdollisuuksia. Tämä vastarinta on toki ymmärrettävää koska organisaatorakenteisiin kohdistuvat uudistusten tavoitteina on monesti vähentää väliportaita tai hallintotehtäviä. Alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaavat usein aidosti tukevat muutosta välittämällä ruohonjuuritasolle tietoa ja kriittisiä terveisiä ylemmän tason päätöksenteon käyttöön. Suurin osa vastarinasta tulee kuitenkin yleensä ruohonjuuritason henkilöstöltä ja asiantuntijoilta. Tämä joukko osallistuu yleensä vähiten muutoksen valmisteluun. (Mattila 2007, 20–21.)

4.2.4 Hyväksymisen vaihe

Hyväksymisen vaiheessa haasteisiin tartutaan ja ammattirooli alkaa jäsenyä. Samaistutaan muutokseen ja aletaan hyväksymään muutoksen tuomat asiat. (Ponteva 2010, 24.) Tätä vaihetta voidaan sanoa samalla vakiinnuttamisen vaiheeksi. Tässä vaiheessa alkavat muutoksen konkreettiset hyödyt näkyä ja realisoitua. Vakiinnuttamisen vaiheessa on tärkeää huolehtia prosessin jatkumisesta edelleen ja sen vahvistamisesta. Joskus tässä vaiheessa lopetetaan prosessista huolehtiminen liian varhain, joka saattaa johtaa orastaneiden tulosten näivettymiseen. Uudet uudistukset ja hankkeet lähtevät käyntiin ennen vanhan muutoksen vakiintumista ja estävät vielä vakiinnuttamattoman muutoksen juurtumista. Joskus muun muassa tietojärjestelmien ja muiden muutoksessa käyttöön otettujen järjestelmien onnistuminen vaatii myös taloudellista varautumista. Käyttöön ottoa seuraa tavanomaisesti häiriöiden aika. Muutos prosessin vakiintumisesta kannattaa pitää huolta myös siksi, että prosessi myös yleensä nopeutuu hyvin hoidettuna. (Mattila 2007, 192–193.)

4.3 Muutoksessa

4.3.1 Tavoitteellinen organisaation tila

Tavoitteelliseksi organisaation tilaksi voidaan sanoa Flow-organisaatiota, jossa on vahvaa muutoshalua ja yhteinen käsitys siitä, minne halutaan tulevaisuudessa. (Juuti & Virtanen 2009, 27.) Organisaatiot eivät kuitenkaan kasva ja kehity heti tavoitteelliseksi Flow-organisaatioksi. Alussa on tärkeää kiinnittää huomiota yhteiseen ymmärrykseen siitä, minne ollaan menossa. Flow-tilaan päästäkseen on koettava niin sanottu virtauskokemustila. Unkarilaissyntyinen, psykologian professori ja luovuustutkija, Mihályi Csíkszentmihályi, esitteli Flow-teorian 1970-luvulla. Csíkszentmihályi kuvasi tilaa virtauskokemustilaksi, jossa on haastetta ja toisaalta kokemusta siitä, että haasteeseen pystyy vastaamaan. Virtauskokemus on mukaansa repäisevää toimintaa, jossa haasteet kasvavat ja ihminen kehittyy haasteiden myötä. Csíkszentmihályin tutkimuksissa ilmeni, että nautittavinta ei ollut rentoutuminen ja stressittömyys, vaan suurimman tyydytyksen antoi täysivaltainen syventyminen tekemiseen. Syventymistä Csíkszentmihályi kuvasi Flow-termillä, koska ihmiset kuvasivat tilaa virran mukana

menemisenä. Syventyminen, joka on haastavaa ja työlästä sekä sisältää riskejä mahdollistaa myös itsensä ylittämisen. Itsensä ylittämisen kautta koki voi tavoittaa transsimaisen yksilön tietoisuuden ylittävän kokemuksen. Flow on mielentila, jossa yhdistyvät kognitiivisuus, fysiologia ja tunteellisuus. (Nieminen 2014.)

Suomalainen kasvatustieteiden professori Kirsti Lonka on tutkinut Flowta vuosia. Lonkan mukaan Flowta voi edeltää usein ahdistus siitä, että ihminen ahkeroi ja yrittää ratkaista jotain tehtävää, mutta taidot eivät vielä siihen riitä. Taidot kehittyvät ja tekeminen siirtyy alueelle, jota kutsutaan kiihdytyskanavaksi. Aivotutkimuksessa sanotaan, että dopamiinirata aktivoituu ihmisen tietoisuuden kehittyessä ja kiihtyessä juuri niin sanotulle ”kiihdytyskanavalle”. Lonkan esimerkissä pelaamisen palkitsevin kokemus ei ole se hetki, kun voittaa, vaan hetki juuri ennen voittoa. Hetki, jolloin on juuri oivaltamassa jotakin. Lonka kuvaa Flow olevan se, hetki kun kaikki loksahuttaa paikoilleen ja tuntuu helpolta. (Löyttyniemi 2018.)

Flow-kokemuksessa ihminen kontrolloi sisäistä maailmaansa ja fokusoi energiaansa tietoisesti. Flow-tilan saavutettua ihminen keskittyy täysin kyseessä olevaan tehtävään ja saavuttaa luovalle prosessille ominaisen kokonaisvaltaisen läsnäolon. Keskeisiä Flow-kokemusten piirteitä ovat, että tavoite on selkeä ja harmoninen, toiminnasta saa välittömästi palautetta, haasteet ja osaaminen on tasapainossa, tehtävä ei ole liian helppo tai vaikea, toiminta ja tietoisuus yhdistyvät ja keskittyminen siirtyy tehtävään. Häiritsevät tekijät suljetaan pois, epäonnistumisia ei pelätä, uskotaan omiin mahdollisuuksiin suoritua, tietoisuus ympäristöön tavallaan katoaa, ajantaju katoaa, toiminta ja tarkoitus on itsetarkoituksellista ja yksilöllä on hyvä motivaatio. Loppu tuloksena Flow-ajattelulle pitäisi löytyä ratkaisu, jota voitaisiin arvioida. (Sydänmaanlakka 2009, 100–101.)

Ryhmän päästessä Flow tilaan ovat ryhmäläiset keskenään synkronoituina. Yhteisten päämäärien kautta on mahdollisuus kehittyä vahvaksi ryhmäksi. Ryhmän osallistujien yhteistyö kiihtyy ryhmän päästessä Flow tilaan ja samalla ryhmäläisten tietoisuus ympäristöstä ja tilanteesta kehittyy. Kokemusten ja tunteiden jakaminen yhdessä on Ryhmän Flow-tilan kannalta tärkeintä. Ryhmä tarjoaa jäsenilleen energiaa ja se heijastuu takaisin ryhmäläisiin. Ryhmän työskentely tulisi järjestää siten, että ryhmän sisäistä kilpailua ei olisi. Tukea olisi hyvä antaa tasapuolisesti ja asiallisesti ryhmän kaikille jäsenille. (Nieminen 2014.)

4.3.2 Onnistuneen muutoksen edellytyksiä

Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan yhteinen visio. Vision tulisi olla selvä, houkutteleva työyhteisön jäsenille ja sidosryhmille sekä sen tulisi olla kunnianhimoinen, mutta silti realistisesti saavutettavissa. Hyvä vision erikoisuus on tarjota kaikille tarina, joka erottaa organisaation muista kilpailijoista. Onnistunut visio luo aidosti motivaatiota, joka kannustaa organisaation jäseniä parempiin suorituksiin. Ylimmän johdon ääni ja läsnäolo

on olennaista onnistumisessa. Ei niinkään lähettyjen viestien -tai esitettyjen diojen määrä, vaan vastaus kysymykseen mitä muutos tarkoittaa meidän itsemme ja töidemme kannalta. (Mattila 2008, 62–63.)

Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstövaikutusten aikaansaaminen kytkeytyy, tiivistä hankkeen operatiiviseen ja taloudelliseen johtamiseen. Painotuksen kohdistuessa väärin voi se johtaa muutosta uraltaan. (Mattila 2008, 28.) Mitä enemmän organisaatioissa on positiivisia tunteita, sitä enemmän on yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Jos Ylemmän johdon ja yksikön johtajien välille muodostuu hyvä vuorovaikutussuhde, välittyy se myös yksiköihin ja tuo organisaatiolle positiivista tulosta. Mitä paremmin voimme, sitä parempaa tulosta tuotamme. (Ponteva 2010, 30).

Malkamäki tutki 2017 väitöstutkimuksessaan luottamuksen kehittymistä tilanteessa, jossa kaupan alan organisaation johtamisjärjestelmää merkittävällä tavalla uudistettiin. Tutkimuksen mukaan läpinäkyvä johtamisjärjestelmä on muutoksen johtamisen ja luottamuksen perusta. Läpinäkyvä johtamisjärjestelmä edellyttää sekä rakenteellisten tekijöiden, että kommunikointiin liittyvien tekijöiden toimivuutta johtamisen prosesseissa. Malkamäen tutkimus osoitti luottamuksen kehittymisen dynamiikan vaikuttavan kriittisesti johdonmukaisesti johtamisessa sekä yhdenmukaisissa odotuksissa ja valvontamenettelyissä. Merkityksellisessä mittaristoon perustuva mittaamisessa sekä selkeissä, avoimissa viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöissä. Malkamäen tutkimuksessa selvisi Johtamisjärjestelmän uudistuksen myötä johtamiskulttuurin muuttuneen ja luottamuksen luonne sai ei-henkilöityvän, institutionaalisen luonteen. Tämä oli vahvistanut luottamusta organisaatioon ja toimijoiden välillä. (Malkamäki 2017, 9.) Väitöstutkimus osoitti myös, kuinka johdon kyky perustella päätöksensä ja kuunnella henkilöstöä ovat keskeisiä tekijöitä luottamuksen ylläpitämisessä ja toiminnan kehittämässä. Tutkimuksessa oli ilmennyt, että vastapalaute oli koettu kuulluksi tulemisena, mikä kannusti jatkuvan toiminnan kehittämiseen yhteistyönä. (Malkamäki 2017, 17.)

4.3.3 Resilienssi

Resilienssi tarkoittaa selviytymis- ja sopeutumiskykyä ennakoimattomissa ja yllättävissä muutostilanteissa. Se on taito, jota tarvitsemme kaikkialla niin arjessa, yhteiskunnassa, organisaatioissa kuin isoissa elämän muutoksissakin. Resilienssi kuuluu oleellisesti työhön ja vapaa-aikaan. Toisilla selviytymiskykyä on luonnostaan enemmän kuin toisilla. (Jalonen 2017.) Resilienssi kuitenkin muovautuu koko eliniän ajan. Resilienssiä voi vahvistaa myönteisellä toiminnalla, joka ylläpitää ja tukee toimintakykyä ja sopeutumista haastavissa tilanteissa Resilienssi kasvaa ihmisillä iän ja kokemuksen myötä. Ihmiselle kehittyy taitoja, joiden avulla vastoinkäymisiä on helppompä käsitellä. Taitoja voivat olla esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, jousitavuus, itsesäätelykyky ja optimismi. (Mieli 2018.)

Työ ja muutokset vaativat tekijöiltään resilienssiä eli joustavuutta, soveltamista ja ennakkointia. Resilienssi ominaisuudet ovat tärkeitä, sillä käytännössä asiat harvoin menevät muutoksessa juuri niin kuin ne suunniteltiin. Yleisesti työssä ratkotaan yllättäviä ongelmanratkaisutilanteita. Resilienssiin liittyy oleellisesti stressinsieto- ja ongelmanratkaisukyky, optimistisuus, omien voimavarojen tunnistaminen ja kehittäminen. (TTL 2018a.) Resilienssillä voidaan kuvata yrityksen ja yksikön joustavuutta muutoksissa. Sillä voidaan myös kuvailla palautumiskykyä ja toimintakykyä vaikeissa ja epävarmoissa tilanteissa. Muutosjoustavuus organisaatiossa ja työyhteisössä edellyttää, että kaikilla sen jäsenillä on kyvykkyys lähteä yhteiseen suuntaan. Muutosjoustavuus edellyttää yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja. (Pussinen 2017, 25.)

Esimiehen roolissa keskeistä on muutoksen johtaminen ja ohjaaminen sekä ymmärryksen lisääminen työyhteisössä. Muutoksen johtamisen edellytyksiä on, että esimies itse ymmärtää, mitä muutoksessa tapahtuu ja pystyy sen avulla perustelemaan muutostarpeen henkilöstölle. Jos esimies ei ymmärrä muutoksen tärkeyttä voi esimies itse jarruttaa omalla toiminnallaan muutoksen toteutumista. Muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimiehen vastuut ja valtuudet ovat selkeitä ja esimies on sitoutunut tehtävänsä. (Pussinen 2017, 22.)

4.3.4 Muutosjohtaminen

Muutos lähtee monesti liikkeelle muutostarpeista, tunnistetaan uusi asia tai huomioidaan vanhoissa tavoissa kehittämisen tarvetta ja halutaan uusiutua. Usein muutostarpeen huomaa esimies, joka kokee muutostarpeen välttämättömäksi ja pistää muutoksen pyörän pyörimään. Pontevan (2010, 10.) sanoin: ”Esimies, joka sulkee silmänsä ja korvansa muutostarpeilta, on turha esimies”.

Ketään ei voi pakottaa muuttamaan. Muuttumisen innostuksen pitää löytyä itsestämme. Esimies voi kannustaa ja auttaa työntekijää löytämään pölyssä olevaa muutosinnostusta. Olennaista kuitenkin muutoksessa on, että kaikki viestivät samaa asiaa, muutos on myönteinen ja organisaatiolle hyväksi. Omalla johtamistavallaan esimies voi lisätä työntekijän psykologista turvallisuudentunnetta ja siten auttaa häntä organisaatioon kiinnittymisessä ja lisätä muutoshalukkuutta. (Pontevan 2010, 18.)

Monet tutkimukset ja artikkelit viittaavat nykypäivänä Moran ja Brightmanin artikkelissakin esille tulleeisiin seikkoihin siitä kuinka tärkeää nykypäivän muutoksessa on saada ihmiset ymmärtämään muutosta. Johtamisen tavoitteena optimaalisen muutoksen tuottamiseksi on saada työntekijöiden ymmärrys. Muutoksen johtaminen ilman yhteistä ymmärrystä ei johda toivotunlaisiin muutostuloksiin ja voi nostattaa helposti muutostavastarintaa. Jos tavoitteet ovat yhdenmukaisia ja muutoksen tarve ja merkitys ymmärretään, on mahdollisuudet hyvään ja tavoitteelliseen muutoksen sekä

työntekijät sitoutuvat positiivisemmin muutokseen. (Moran & Brightman 2000.)

Keskeisin tavoite muutosta johdettaessa on viedä muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintapa vakiintumaan osaksi organisaatiokulttuuria ja tapaa toimia. Muutos vaatii hyvää johtamista, jolla voidaan varmistaa, että työt onnistuvat muutoksen aikana ja sen jälkeenkin tehokkaasti ja organisaatiolle suotuisasti. (Pussinen 2017, 17.) Muutosjohtaminen on muutoksen hallintaa, jossa kyse on muutoksen sisällön hallinnasta sekä sen toteutustavan hallinnasta. Muutoksen johtamista voidaan sanoa prosessiksi, jossa nykyinen tila muutetaan tavoitetilaksi. Muutokseen liittyy monia tekijöitä kuten kokonaisuuden hahmottamista, ennakoitua, tiedottamista sekä henkilöstön osallistamista ja organisaation kehittämistä muutoksessa ja toteuttamisessa. (Pussinen 2017, 4.)

Johtaminen nopeasti muuttuvassa työympäristössä vaatii jatkuvaa uudistumista, ketteryyttä (agility). Se on kykyä ennakoida ja reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Johtajalta odotetaan muuttuvissa tilanteissa strategista- ja operatiivista ketteryyttä. Tarkoittaen strategisella ketteryydellä säännöllistä strategian kyseenalaistamisista ja päivittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Tämä kirkastaa missiota (perustehtävää) sekä arvoja ja visiota. Operatiivisella ketteryydellä tarkoitetaan jatkuvan suorituksen parantamista ja tekemistä nopeassa muutoksessa. Operatiivinen ketteryys on itsenäisen suorituksen johtamista, jossa tavoitteita asetetaan, arvioidaan ja muutetaan työtä tehdessä. Suorituksen johtamiseen kuuluu reflektointi ja dialogi yhdessä esimiehen kanssa sekä viestintä yhdessä tiimin kanssa. Suorituksen johtaminen tuo ketteryyttä operatiiviseen johtamiseen ja yhdistää operatiivisen ja strategisen johtamisen. Johtamisen innovaatio ja jatkuva uudistuminen on organisaatioiden elinehto nykypäivän jatkuvasti muuntautuvassa maailmassa. (Sydänmaanlakka 2009, 248.)

4.3.5 Mahdollisuus luovuuteen

Luovuutta tarvitaan uusiin innovatiivisiin ajatuksiin. Miten voisimme lisätä luovuutta, jotta voisimme lisätä mahdollisuutta innovatiivisuudelle. Tuominen (2014, 40) tuo kirjassaan Luova järkevyyks esille kuinka useimmat organisaatiot pelkäävät yllättäviä muutoksia, epätasapainoisia tiloja, häiriöitä, virheitä ja ongelmia ja kuinka he tällöin unohtavat, että ne ovat luovuuden lähteitä. Innovatiivisuuden ajattelun lähtökohtia on kiinnostuneisuus normaalista poikkeaviin ideoihin ja yleensäkin eri näkökulmasta ajatteluun. Kiinnostus uusiin ideoihin ja erinäkökulmiin on toisilla ihmisillä sisäsyntyistä ja vaikka kiinnostuneisuus ei olisi sisäsyntyistä voidaan kiinnostusta herätellä ja rohkaista. (Ranne 2015, 48.)

Mitä luovuus voi olla yksilötasolla ja miten kasvaa luovaksi tiimiksi. Sydänmaanlakka (2009, 227–228) nostaa kirjassaan Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen esille yksilön luovuuden kahdeksan päätekijää, jotka hän nimeää seuraavin tavoin: innostuminen,

kokeileminen, toteuttaminen, kontrolloiminen, arvioiminen, yhteistyö, tarkkaileminen ja muista huolehtiminen. Näitä tekijöitä Sydänmaalakka nimittää luovuuden kulmakiviksi ja toteaa, että näitä kaikkia tarvitaan, jotta saamme luovuuden kukoistamaan yksilötasolla. Luovuutta tarvitaan kuitenkin yhä enemmän tiimeissä ja sosiaalisissa verkostoissa. Enää ei riitä yksilöiden luovuus vaan on keskityttävä luoviin tiimeihin, jotka ovat organisaatioiden suoritusyksiköjä. Luovaksi tiimiksi ei kasveta hetkessä vaan siihen tarvitaan johdonmukaista työtä kohti päämäärää.

Flow työnimu ja luottamus kulkevat käsikädessä. Muutostilanteissa olevalla työnimulla on merkitystä muutoksesta selviytymiseen. Työnimu ja luottamus johtoon auttavat selviytymään muutoksesta sekä työnimu voi olla ratkaiseva tekijä muutoksesta selviämiseksi. Janne Kaltiaisen väitöstutkimuksessa (2018) ilmeni johtoon luottamisen lisäksi työn imun kokemuksen organisaatiomuutoksissa nousevan ratkaisevaksi tekijäksi työntekijöiden keskuudessa. Kaltiainen tutki työntekijöiden kokemuksia Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden yhdistymisestä vuosina 2012–2014. Tutkimus osoitti, kuinka johtajansa päteviksi ja luotettaviksi arvioivat työntekijät myös kokivat johtamisen oikeudenmukaisempaan organisaatiomuutoksen aikana. Työntekijöiden luottamus ylittä johtoa kohtaan ja myönteiset fuusioon liittyvät oikeudenmukaisuuskokemukset vahvistivat toinen toisiaan fuusion aikana. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatiot, joissa työntekijät luottavat johtajiin ja joissa koetaan työn imua jo ennen muutosten toteuttamista, pärjäävät muutosten pyörteissä paremmin. Työn imulla tarkoitettiin tässä yhteydessä myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus työssä. Työn imu ja työntekijöiden arviot muutoksesta koetaan joko uhkana tai myönteisenä mahdollisuutena. Pääsääntöisesti ne vahvistivat toinen toisiaan fuusion aikana. Muutoksen kokeminen myönteisenä mahdollisuutena oli yhteydessä työn imuun. (Kaltainen 2018, 4.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa tutkimusasetelmana oli laadullinen tutkimus. Tutkimukseen sisältyvän kyselyn aineistoa analysoitiin kuvaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.

5.1 Laadullinen tutkimus ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole olemassa täysin omia metodeja ja tämän takia tutkimusta on vaikea eritellä tarkkarajaisesti. Kvalitatiiviselta tutkimukselta puuttuu oma paradigma ja teoria, joka erottelisi sen selvästi muista. (Metsämuuronen 2006, 83.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sen lähtökohtana on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tutkimuksen tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen ja todellisuus on moninainen, jota ei voi pirstoa moninaiisiin osiin. Aineistosta tehtävien päätelmien ajatuksena ei ole yleistettävyyys. Tarkasti tutkittamalla saadaan näkyviin mikä ilmiössä on merkittävää. Laadullisessa tutkimuksessa suunnitelmana on pikemminkin tosiasioiden löytäminen tai paljastaminen kuin jo olemassa olevien väittämien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 154.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä ei ole tutkimuksessa oleellinen määrittävä tekijä, vaan tarkoituksena on ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tämän tutkimuksen aineisto kuvaa muutoksen ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus Kalliolan yksikönjohtajien ajatuksista muutoksesta. Sisällön analyysiä käyttämällä on ollut tarkoitus järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon pitämällä kiinni sen sisältämästä informaatiosta. Kuvauksellisessa tutkimuksessa nostetaan Laineen (2001) mukaan, tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen tieto esiin aineistosta. Kuvauksen jälkeen on tarkoitus saada aineistosta esille merkityksen muodostama kokonaisuus. Fenomenologit korostavat kuvaavassa tavassa intuition merkitystä. Heidän mukaansa merkityskokonaisuudet nähdään, kunhan riittävästi paneudutaan aineistoon. Merkityskokonaisuudet löydetään sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Oman kokonaisuutensa muodostavat samanlaiset merkitykset. Erottavat jäsenyvät muihin kokonaisuuksiin oman erityislaatunsa mukaisesti. Tutkija tulkitsee omalla kielellä kuvaus tason kieltä. Analyysissä pyritään narratiivisesti yleistämään esitetyt kuvaukset. (Tuomi & Anneli 2009, 101–102.)

Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisessa tiedossa. (Hiltunen n.d.) Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämiseen kyselykaavaketta ja materiaali analysoitiin systemaattisesti. Tehtäessä analyysiä, aineistosta pyrittiin tarkastelemaan objektiivisesti. Sisällönanalyysi toteutettiin kuvaamalla kyselykaavakkeen vastauksia. Aineistoa redusointiin eli pelkistettiin tiivistämällä vastauksia sekä pilkkomalla niitä osiin. Aineiston keruu suoritettiin kyselykaavakkeella, jossa oli avoimia kysymyksiä sekä 3 liukuvastausvaihtoehtoa.

5.2 Tutkimukseen osallistuneet ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa keskityn Kalliolan osakeyhtiön yksikönjohtajiin. Kartoitin Kalliolan lastensuojelu- ja päihde-, mielenterveys- sekä

maahanmuuttajatyön yksikönjohtajien ajatuksia muutoksesta. Toteutin tutkimuksen sähköisellä kyselykaavakkeella, jonka alustin saatekirjeellä. Lähetin tutkimuskyselyn samanaikaisesti kaikille tutkimukseen osallistujille. Ensimmäisen kerran tutkimus lähetettiin yksikönjohtajien esimiehen sähköpostin kautta kaikille kyselyyn suunnatuille ja muistutusviestit lähetettiin tutkijan omasta sähköpostiosoitteesta vastaajille. Kysely suunnattiin kahdelletoista yksikönjohtajalle ja vastaaminen kyselyyn tapahtui anonyymisti määritellyyn päivämäärään asti. Kysely suoritettiin Webropol-järjestelmällä, johon linkki lähetettiin Kalliolan sisäisen sähköpostin kautta kaikille kyselyyn suunnatuille. Tutkimus suunniteltiin kartoittavaksi. Viiden henkilön mielipidettä ei saatu kartoitettua.

5.3 Tutkimuksen aikataulu

Tavoitteena oli saada tutkimussuunnitelma hyväksytyksi sekä tutkimuslupa ja opinnäytetyösopimus maaliskuun 2018 mennessä. Tämä tavoite saavutettiin.

Kysely oli tarkoitus suorittaa Kalliolan käyttämällä Questback-kyselyjärjestelmällä ja järjestelmään oli tarkoitus tutustua huhtikuun 2018 aikana. Questback-kyselyjärjestelmän toteuttamisen haasteellisuuden ja aikataulussa pysymisen vuoksi vaihdoin kyselyn yleisesti käytettävään Webropol kyselyjärjestelmään. Tarkoituksena oli lähettää kyselylomake huhti–toukokuun aikana yksikönjohtajille. Kyselyjärjestelmän vaihtumisesta huolimatta aikataulussa pysyttiin suurin piirtein ja kyselylomake lähetettiin kaikille 12 yksikönjohtajalle toukokuussa 21.5.2018 (Liite 2 Webropol -Tutkimuksen kyselylomake sekä liite 3 Kyselyn liitteenä lähetetyt saatesanat). Vastaamisaikaa kyselyyn oli 21 päivää (21.5.- 8.6.). Kyselyosion aikana 4.6.2018 lähetettiin kaikille 12 yksikönjohtajalle 1 muistutusviesti kyselyyn osallistumisesta. (Liite 4 Kyselyn muistutusviesti). Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 5 yksikönjohtajaa. Vähäisen vastaajamäärän takia kyselylle annettiin jatko aikaa 7 päivää. Tieto jatketusta ajasta lähetettiin kaikille 12 yksikönjohtajalle 11.6.2018 ja jatko aikaa annettiin 15.6.2018 asti. (Liite 5 Tiedotus kyselyn vastaamisajan jatkoajasta). Jatketulla ajalla kyselyyn vastasi 2 työntekijää lisää. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 7 yksikönjohtajalta.

Kyselyn vastauksia analysoitiin kesän ja syksyn 2018 aikana. Tutkimuksen Teoriaosuutta koottiin ja kirjoitettiin keväästä 2018 –syksyyn 2019. Tutkimus valmistui vuoden 2019 lopussa. Valmis tutkimus annetaan sopimuksen mukaisesti Kalliola Oy:lle ja sen omistamalle Kallion Settlementille sekä työ julkaistaan Theseus – opinnäytetöiden tietokannassa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Muutokset

6.1.1 Muutoksia

Tutkimuksen aluksi haluttiin kartoittaa taustatietoa vastaajien kokemuksista muutoksessa ja rajata kyselyn viimeisen vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn osallistuneet yksikönjohtajat, ja kaikki olivat kokeneet viimeisen vuoden aikana muutoksia työssään. Vastaajat kertoivat kokeneensa työnsä muuttuneen lisääntyneinä taloushallinnon töinä, ajan vähentymisenä yksikönjohtamisessa ja henkilöstöjohtamisessa. Lisäksi uusien järjestelmien käytäntöjen ja koulutuksien oli koettu vievän runsaasti työaikaa. Yksikönjohtajan työn koettiin muuttuneen hallinnollisemmaksi, ja henkilöstöhallintoon liittyvien tehtävien oli koettu lisääntyneen taloustoimiston poistuessa ja toimintojen ulkoistamisen johdosta. Samalla yhtiöittäminen koettiin tuoneen muutoksia, työnantajan vaihtuessa järjestöstä osakeyhtiöksi.

Eri yksiköissä tapahtuneita muutoksia olivat muun muassa supistuneet asiakaspaikat, toiminnan lakkautuminen sekä uuden yksikön perustaminen. Muutokset olivat tuoneet tullessaan useampia muutoksia kuten henkilöstön irtisanomisia ja irtisanoutumisia sekä uuteen yksikköön työntekijöiden rekrytointeja. Muutoksia olivat tuoneet myös esimiehen vaihtumiset.

Useampi vastaaja oli kokenut johtotiimin eläneen ja muuttuneen johtajien vaihtuessa tiimissä sekä siinä keitä ja mistä palvelualoista tiimin jäsenet tulevat. Muutamissa yksiköissä työkaverit olivat vaihtuneet suurelta osin. Esille tuli myös yksittäisiä muutoksia tehtävissä ja työpaikoissa.

Tutkimuksessa ei noussut esille erillisiä muutostoiveita mikä voidaan selittää sillä että, kaikki vastaajat olivat kertoneet kokeneensa viimeisen vuoden aikana muutoksia, eikä toiveita uusista muutoksista ollut erikseen pyydetty.

Taulukko 1. Minkälaisia muutoksia on tapahtunut

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstö- ja taloushallinnon työtehtävät lisääntyneet - Ohjelmamuutokset - Henkilöstövaihdokset - Kalliolan kannatusyhdistys ry vaihtuminen osakeyhtiöksi 	<p style="text-align: center;">→</p> <p>Yksikönjohtajiin vaikuttaneita muutoksia Kalliolassa 2017-2018</p>	<p style="text-align: center;">←</p> <p>Minkälaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut?</p>

6.1.2 Muutoksien tuoma kuormittuminen

Vastaajat kokivat muutoksien olleen ajoittain todella kuormittavia. Kokemuksia oli siitä, etteivät muutokset olleet menneet niin kuin oli odotettu. Oli tehty turhaa työtä ja koettu opetteluun menneen runsaasti aikaa. Oli kokemuksia, että aikaa yksikönjohtajan aiempaan perustehtävään oli entistä vähemmän ja todettiin henkilöstöstä huolehtimisen kärsineen muutoksesta. Aikaa työhyvinvointia ylläpitäviin keskusteluihin oli ollut vähemmän ja oli pelkoa, että muutokset vaikuttavat henkilöstöön.

”Työmotivaatio ja energia heikentyneet koska fokus on mennyt täysin hengissä pysymiseen.”

Muutoksien koettiin tuovan yleisesti lisää stressiä. Samaan aikaan tapahtuvat muutokset olivat hankaloittaneet omien töiden suunnittelua. Muutoksien kerrottiin koskeneen muun muassa taloushallintoon liittyviin materiaaleihin, jotka eivät olleet käytössä silloin kun niiden oli odotettu olevan. Ohjelmistojen ja järjestelmien oikeuksissa oli ollut puutteita, jotka olivat taas hidastaneet niihin liittyviä työtehtävien tekoa. Perehtyminen ohjelmiin ja perehdyttäminen oli vienyt aikaa muilta töiltä. Johtotiimin kuuluvien jäsenten jatkuvan muuttumisen koettiin vähentäneen kollegoiden sujuvaa tukea ja uusien tiimikoostumusten koettiin ottavat aikaansa ennen kuin ne pyörivät jouhevasti. Positiivisina asioina esille nousi uudet työtehtävät, joiden koettiin olevan virkistäviä ja tuovan positiivista haastetta.

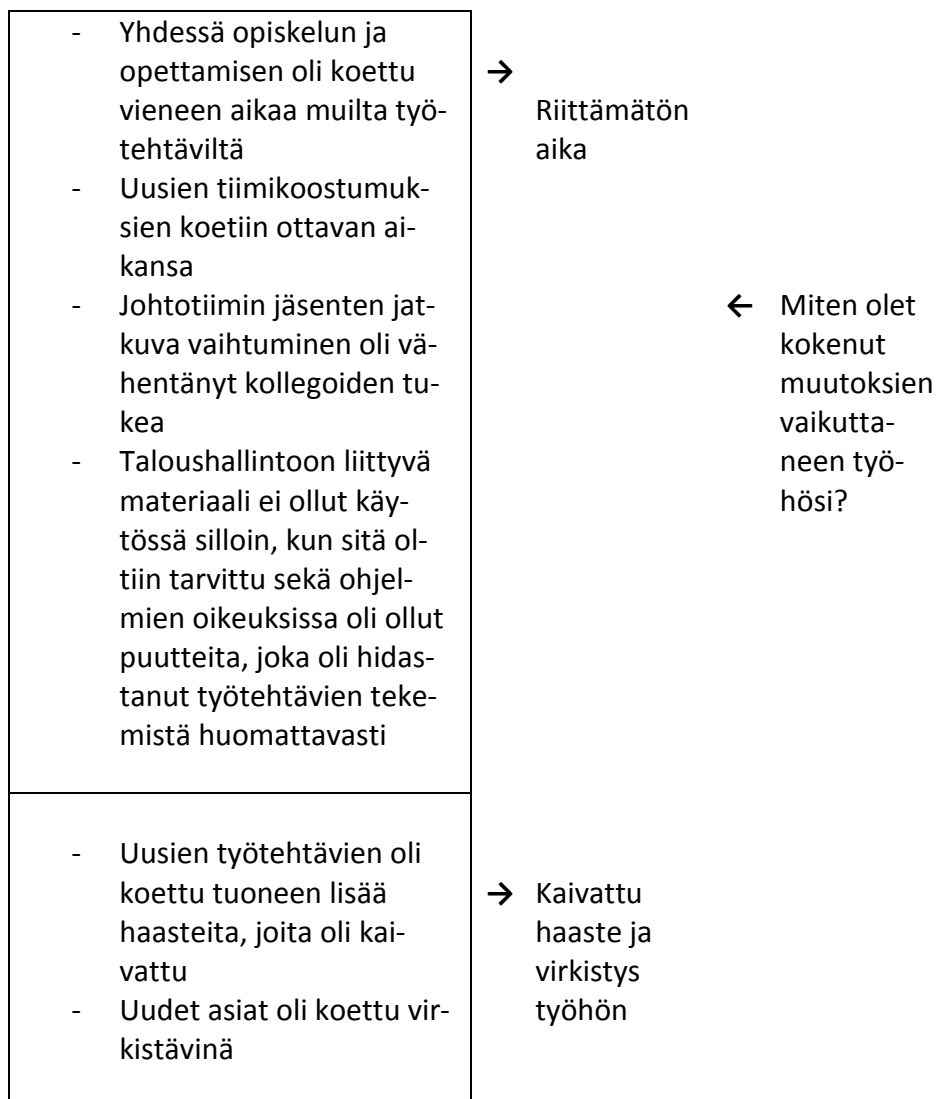
Yksikönjohtajien kokema kuormitus ja pahoinvointi muutoksessa ja niitä esittävät tekijät nousivat esille myös Laurilan 2017 väitöskirjassa ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirjassa nousee esille, kuinka tärkeää on huomioida suunnitteluvaiheessa ja muutosta koskevassa päätöksenteossa työntekijöiden hyvinvointi, terveys ja jaksaminen. Laurilan väitöskirjassa niin esimiehet kuin henkilöstön

vastaajat olivat pitäneet tärkeänä, että esimies huomioi muutosta koskevassa päätöksenteossa ja suunnittelussa myös työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja jaksamista tukevat ratkaisut. Tutkimuksesta nousi esille kolme alakategoriaa, joihin esimiesten ja henkilöstön ajatukset muutosjohtajuuden resursseista huolehtivana toimintana jakautuivat: ajankäytön hallitsemiseen, tehtävä- ja vastuujaon selkeyttämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. (Laurila 2017, 140.)

Erilaiset kaaostekijät vaikuttavat myös kaikkiin työyhteisöihin ja organisaatioihin. Kaaostekijöitä voi tulla sekä sisä-, että ulkopuolelta. Sisäisiksi kaaostekijöiksi luokitellaan muun muassa työntekijöiden suuri vaihtuvuus, tietotekniikan uudistuminen sekä välineiden ja tilojen vanhentuminen. Vastaajien näkökulmasta lisäksi muun muassa Kalliolan organisaatiomuutoksen aikana koetut taloushallinnon materiaaleihin liittyvät haasteet sekä ohjelmistojen ja järjestelmien oikeuksissa olleet puutokset. Ulkoisiksi kaaostekijöiksi voidaan nimetä tällä hetkellä muun muassa Soten tuomat muutokset ja markkinatalouden syklisyys. (Kesti 2005, 74.)

Taulukko 2. Muutoksien vaikutus työhön

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksien koettiin olleen kuormittavia - Niiden koettiin tuoneen lisää stressiä - Kokemukset oli koettu haastavina - Työmotivaation ja energian oli koettu heikentyneen - Ajoittain muutokset oli koettu erittäin stressaaviksi 	→ Kuormittuminen	
<ul style="list-style-type: none"> - Uusien asioiden opiskeluun oli koettu menneen runsaasti aikaa - Aikaisempien työtehtävien hoitoon oli koettu olevan vähemmän aikaa - Työhyvinvointia ylläpitäviin keskusteluihin oli koettu olevan vähemmän aikaa 	→ Riittämätön aika	← Miten olet kokenut muutoksien vaikuttaneen työhösi?



6.2 Mahdollisuus joustavaan muutokseen

Seuraavissa kappaleissa etsitään työkaluja siihen, miten organisaatiomuutos voidaan toteuttaa joustavasti ja miten Kalliola voi tukea muutoksessa. Tavoitteena löytää positiivisen muutoksen avain.

6.2.1 Joustavan muutoksen toteuttaminen

Vastaajien vastauksista yhdistyi yhteisiksi asioiksi joustavan muutoksen onnistumiseksi rauhallinen valmistelu, ennakointi ja hyvä suunnitelma. Näiden asioiden lisäksi esille nousi ajoissa saatava koulutus järjestelmiin ja perehdytys. Joustavan muutoksen onnistumiseksi painotettiin eritoten rauhassa tehtävää valmistelua ja koko muutoksen tekemistä rauhassa. Vastausta selitettiin kuluneilla muutoksilla, joiden koettiin epäonnistuneen.

”Nyt nähtiin, että 1 kk sisällä ei ole mahdollista vaihtaa asiakastietojärjestelmää ja ulkoistaa taloushallinnon palveluita.”

Vastaajat toivoivat, etteivät kaikki muutokset tapahtuisi samaan aikaan ja mukavana pidettiin, jos suunnitteluun saisi osallistua ja kertoa oman mielipiteensä. Osallistavan ja keskustelevan yhteistyön perään kuulutettiin.

”Nyt on sellainen tunne, että jollain on ollut visio ja se on puskettu läpi väkisin.”

Joustavuutta muutoksiin koettiin lisäävän, ennakointi ja pikkuhiljaa siirtyminen eri ohjelmistoihin ja käytäntöihin. Myös ohjelmistojen muutoksiin toivottiin käyttäjien mukaan ottamista suunnitteluvaiheessa.

”Kun kaikki tulee kerralla, ja niihin tulee matkankin varrella vielä muutoksia, ei ehdi mukaan kaikkeen ja omaksuminen jää heikoksi, kun opetellaan monia asioita yhtä aikaa. Jonkun pitäisi olla "asioiden päällä" ja pitäisi olla joku, jolta kysyä neuvoa, kun tulee kinkkisiä tilanteita uusien ohjelmistojen kanssa.”

Joustavuutta muutoksiin koettiin lisäävän, tiedostus tulevista muutoksista ja kunnollinen perehtymisaika uusiin ohjelmiin ja aikaa niiden käyttöön ottoon.

”Olisi myös hyvä ottaa kahvikuppi, istua alas, hörppiä rauhassa ja vasta sitten tehdä päätös onko muutos hyvä tehdä juuri nyt ja sellaisenaan.”

Taulukko 3. Minkälaiset asiat vaikuttavat joustavaan muutokseen

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Muutoksesta koettiin tulevan joustava valmistelemalla ja tekemällä muutokset rauhallisesti - Pikkuhiljaa siirtymällä - Paremmalla ja rauhallisemmalla prosessilla - Antamalla aika uusien asioiden perehtymiseen ja käyttöön ottoon 	→ Rauhallinen prosessi ja aika	
<ul style="list-style-type: none"> - Kaikkien muutoksien ei tarvitse tapahtua samaan aikaan - Ennakoimisella ja suunnittelemlalla - koulutuksen ennakoimisella 	→ Ennakointi ja suunnittelu	← Minkälaisilla asioilla muutoksesta voidaan saada joustava?
<ul style="list-style-type: none"> - Osallistumalla suunnitteluun - Järjestelmien käyttäjiä kuulemalla ja osallistamalla 	→ Kuuleminen ja osallistaminen	

Yksikönjohtajien yhtenäiset näkemykset muutoksien ennakoimisen ja suunnitelmallisuuden tärkeydestä nousivat esille myös Laurilan 2017 väitöskirjassa. Laurilan väitöskirjassa tutkimusaineistosta nousi vahvasti esille tavoitteiden asettamisen merkitys osana ohjaavaa muutosjohtajuuskäsitystä. Tutkimuksen vastauksissa oli korostunut useamman kerran mielihetpide siitä, että esimiehet tarvitsevat ylimmältä johdolta muutoksen aikana selkeän päämäärän ja vision, jonka avulla esimiehet voivat suunnata oman yksikkönsä ja alaistensa toimintaa kohti tulevaisuutta. Esimieheltä odotettiin konkreettisia ja realistisia visioon perustuvia lyhyen tähtäimen välitavoitteita sekä tarkkaa muutoskohteiden määrittelyä. Laurilan mukaan vastaukset tuovat esille, kuinka transformaation kaltaiset suuret organisaatiomuutokset toteutetaan tyypillisesti ylimmän johdon aloitteesta ohjaamalla ihmisten toimintaa ylhäältä alaspäin. Ylin johto määrittelee vision ja strategiset suuntalinjat muutokselle ja konkreettinen vastuu suunnitelmien laatimisesta ja toteuttamisesta näyttää jäävän pitkälti lähi- ja

keskijohdon vastuulle. Tutkimuksessa tuli esille kuinka alempien johto tasojen mahdollisuudet vaikuttaa visioon ovat vähäiset, ja heidän tehtävään nähtiin olevan lähinnä rakentaa ja ylläpitää yksikköjensä toimintaa ylimmän johdon laatiman vision mukaisesti. (Laurila 2017, 138.)

Joustavan muutoksen toteuttamiseksi yksikönjohtajat nimesivät ennakoimisen ja suunnitelmallisuuden lisäksi rauhallisen valmistelemisen ja etenevän pikkuhiljaa. Virpi Juppon 2011 väitöskirjassa, Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtorit pitivät tärkeinä toimenpiteinä muutoksen loppuvaiheessa ja muutoksen vakiinnuttamisen keinoina, että muutos tapahtuisi pikkuhiljaa. Tutkimuksessa todettiin, että ihmiset oppivat ajan myötä sekä uudistuksen vakiinnuttamista auttavat uudet näkökulmat. Rehtorit olivat kertoneet muutosprosessin loppuvaiheessa seuraavansa miten uusi tilanne ja organisaatio on lähtenyt toimimaan ja tarvittaessa korjaavansa tiettyjä päätöksiä. (Juppo 2011, 112.)

6.2.2 Kalliolalta toivottu tuki

Tutkimuksesta nousi esille toiveina Kalliolalta rauhallisia ja viisasti tehtyjä muutoksia niin, että myös taloudelliset säästöt harkittaisiin tarkoin. Vastajat kokivat etukäteen suunniteltujen koulutuksien tuovan tukea ja toiveina esitettiin, että koulutuksista ilmoitettaisiin ajoissa.

”Koulutukset voisi suunnitella hyvissä ajoin etukäteen eikä niin, että ilmoitetaan viime hetkellä koulutuksista ja koko ajan tulee uutta tietoa ja ohjeita.”

Koulutuksiin toivottiin ennakkointia siten, että välineistö ja tarvittavat tunkukset olisivat käytössä, jotta päästäisiin opettelemaan uusia asioita viipymättä. Opettelulle ja harjoittelulle toivottiin aikaa. Joustavaa muutosta koettiin osallistamisen ja kuulemisen tukevan. Kalliolalta toivottiinkin asianomaisten kuulemista ja osallistamista keitä muutokset koskevat.

”Ottamalla yksiköidenjohtajat mukaan muutoksiin ja käyttää heidän ammattitaitoaan hyväksi. Monia asioita on vuosien mittaa päätetty ylemmällä portaalla ja hyvin pian huomattu, ettei asiat käytännössä onnistukaan. Rauhallisia, loppuun asti mietittyjä ratkaisuja, ei paniikki ratkaisuja.”

Riittävän ajan sekä perehdytyksen koettiin tukevan muutosta. Toivottiin vastuuhenkilöä, joka voisi auttaa hätätilanteissa. Muutoksiin toivottiin myös porrastamista.

”Porrastamalla muutokset järkevästi; mitkä muutokset on tehtävä yhtä aikaa, mitkä taas eri aikaan.”

Taulukko 4. Miten Kalliola voi tukea

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Kalliolan toivotaan hoitavan muutokset rauhallisesti - Asiat hoidetaan hyvissä ajoin etukäteen - Varataan aikaa opetteluun ja harjoitteluun - Muutokset porrastetaan - Muutokset suunnitellaan hyvin - Muutokset tehdään rauhallisesti loppuun asti mietityillä ratkaisuilla - Muutokselle annetaan aikaa ja perehdytetään hyvin 	→ Suunnitelmallisuus ja aikaa perehtymiseen	
		← Miten Kalliola voi tukea Joustavassa muutoksessa
<ul style="list-style-type: none"> - Kuulemalla asianomaisia - Kuulemalla ja osallistamalla - kysymällä henkilökunnalta - Osallistamalla yksikönjohtajat mukaan muutoksiin 	→ Kuulemalla ja osallistamalla	

Yksikönjohtajien toivoma riittävä aika muutokselle ja uusien asioiden opiskelulle nousi esille myös Laurilan väitöskirjassa. Laurilan väitöskirjassa tuli esille keskeisenä haasteena muutosten läpiviemisessä olevan siinä, että muutokset pyritään toteuttamaan tavallisesti ilman niille varattua erillistä aikaa tai lisäapua. Monen vastaajan huolena oli ollut, että aikataulut suunnitellaan tavallisesti liian tiukoiksi, ja muutokset yritetään viedä nopeasti läpi ”vasemmalla kädellä” päivittäisten tehtävien ohella. Yhtenä syynä tähän oli nähty ajanpuute. Monet esimiehet olivat kuvastaneet, että heille ei useinkaan anneta ylimääräisiä resursseja muutosten organisointiin. Tämä asettaa sekä esimiehet, että henkilöstön vaatimaan ja haasteelliseen

asemaan, sillä muutostilanteet työllistävät tavallista arkea enemmän. (Laurilan 2017, 141.)

6.2.3 Positiivisuuden avain muutokseen

Muutoksesta koettiin tulevan positiivinen, kun henkilöstöä osallistetaan ja kuullaan sekä muutoksesta tehdään hyvä suunnitelma. Vastaajat kokivat positiivisuuden kasvavan tiedon saamisella muutoksesta. Positiiviksi muutoksiksi koettiin aikataulutetut ja hallitut muutokset, joissa ei kaikkia muutoksia tehdä kerralla, ilman perehdytystä.

”Yleensäkin avoin ja suora tiedottaminen, työntekijöiden AITO kuuleminen ja heidän osallistaminen ovat toimivia keinoja. Fiksut ja osaavat työntekijät kyllä ymmärtävät, jos heillä on tilaisuus ja tila ymmärtää.”

”Riittäväällä tiedolla ja jos muutos tuo mukanaan haasteita niin se voi olla innostava asia.”

Taulukko 5. Minkälaiset työvälineet ja asiat tukevat työtä

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Riittäväällä ajalla - Suunnitelmallisuudella - Koulutuksella 	→ suunnitelmallisuus, aikataulutus sekä perehdytys	
<ul style="list-style-type: none"> - Ajantasaiset työvälineet - Toimivat yhteydet 	→ Ajan tasalla olevat työvälineet ja toimivat yhteydet	← Minkälaisien työvälineiden ja asioiden koetaan tukevan työtä ja muutosta?
<ul style="list-style-type: none"> - Ajoissa saatu tieto 	→ Tiedotus	

Samanlaiset tekijät nousivat myös Laurilan väitöskirjassa esille. Tärkeänä nähtiin, että esimies luo selkeät tavoitteet ja rakenteet työryhmän toiminnalle sekä huolehtii muutokseen tarvittavista resursseista. Näkemyksen taustalla vaikuttaa alaisten halu tulla johdetuksi kaaoksen ja epäjärjestyksen keskellä. (Laurila 2017, 138.)

David Rosenbaum Australian koulutusinstituutista, Lucy Taksa Macquarien yliopistosta sekä Elizabeth More Australian johtamisen instituutista tutkivat heijastuksen roolia suunnitellussa organisaatiomuutoksessa. Tutkimus keskittyi Australiassa voittoa tavoittelemattoman sairaalan organisaatioon, joka toteutti sairaalan elektronisen potilashallintajärjestelmän muutoksen. Heidän tutkimuksessaan nostettiin esille, henkilökohtaisen pohdinnan merkitystä ja reflektiivisiä käytänteitä sekä suunnitellussa organisaatiomuutoksessa ryhmän pohdinnan tarjoavia mahdollisuuksia muutokseen osallistuville ymmärtää ja arvioida kokemuksiaan. Tutkimuksessa korostettiin henkilökohtaista pohdintaa muutoksen vastaanottajilta ja muutoksen tekijältä. Näitä tekijöitä ovat henkilökohtaiset kokemukset, henkilökohtaiset odotukset, itsetuntemus ja emotionaalinen hyvinvointi. Yksi tutkimuksen keskeisistä havainnoista oli positiivinen rooli, joka saavutetaan refleктоimalla muutoksessa organisaation sisällä. Rosenbaum, Taksa ja More tunnistivat positiivisen roolin joka rakentavalla ja henkilökohtaisesti pohtivalla tavalla mahdollistaa suunnitellun ja tukevan organisaatiomuutoksen joka samalla pystyy parantamaan muutostuloksia. Tutkimuksessa tuli esille, kuinka heijastus tukee lukemattomissa muodoissa positiivisten muutostulosten hallintaa keskittymällä samanaikaisesti organisaation laajuisella ja henkilökohtaisella tasolla muutokseen. (Rosenbaum, Taksa & More 2019, 1.)

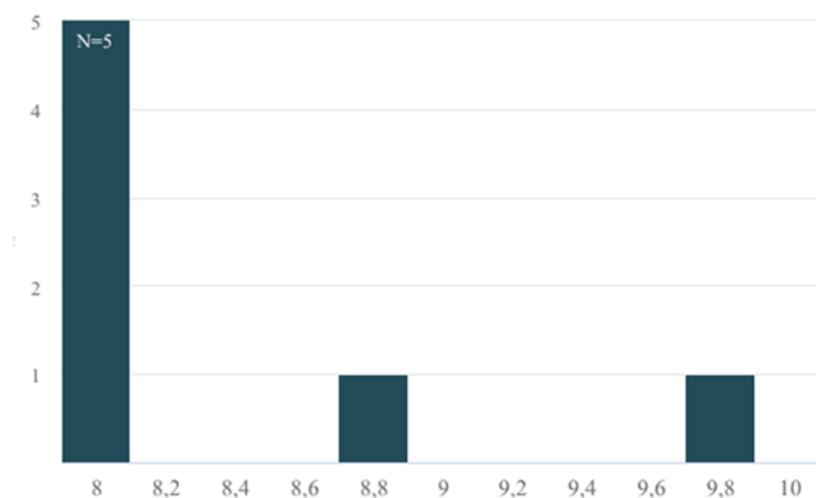
6.3 Minkälaiset asiat tukevat muutoksia ja muutoksissa tehtävää työtä

Työtä tukevia tekijöitä käsittelee vastausta siihen riittävätkö työvälineet yksikön johtajilla tämän hetkiseen työhön. Koetaanko työajan riittävän työtehtävienhoitoon muutoksessa ja minkälaiden työvälineiden ja asioiden koetaan tukevan työtä muutoksessa.

6.3.1 Vastaavatko työvälineet tarvetta

Kysymykseen laadittiin liukuvastausvaihtoehto 1-10 ja vastauksia tuli väliltä 8-10. Vastanneiden keskiarvo oli lähellä toisiaan 8,43%. Vastaajien välillä keskihajonta oli vähäistä 0,79%. Tutkimuksessa ilmeni, että suurimman osan (viiden vastaajan) mielestä työvälineet vastasivat hyvin toivottua tasoa. Kahden vastaajan mielestä työvälineet olivat joko erittäin hyvät tai melkein täydelliset.

Taulukko 6. Riittävätkö tämän hetkiset työvälineet työtehtävien hoitoon

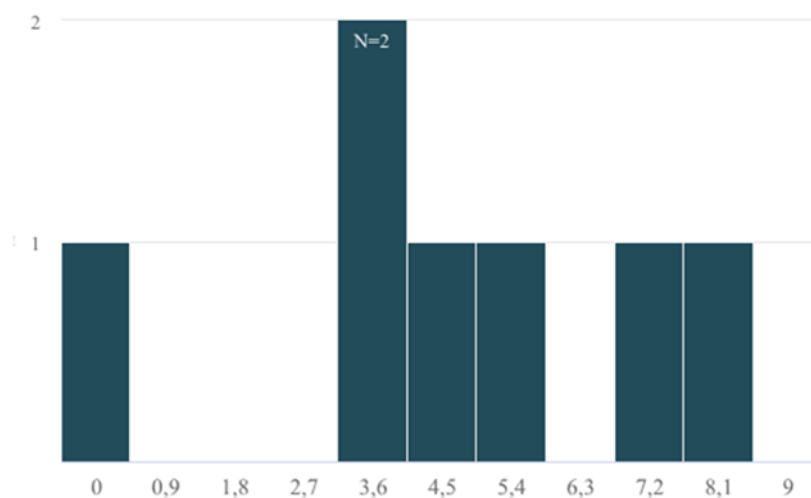


Taulukon alin miniarvo oli 8. Taulukon ylin Maksimiarvo oli 10.

6.3.2 Riittävä työaika muutoksessa

Kysymys laadittiin liukuvastausvaihtoehdolla 1-10 ja vastauksia tuli väliltä 0-9. Vastanneiden keskiarvo oli 5,14%. Kysyttäessä riittääkö työaika muutoksessa vastaajien välillä esiintyi keskihajontaa jonkin verran 2,97%. Suurimman osan mielestä työaika ei ollut riittävästi ja vastaajista neljä oli vastannut alle keskiarvon. Vastauksissa vaihteli koetun työmäärän vähäisyys. Kokemusta näillä neljällä vastaajalla oli ollut, ettei työaika riittänyt laisinkaan tai ettei työ aikaa ollut riittävästi. Vastaajista yksi oli kokenut aikaa olevan keskiarvoisesti, mutta sitä tarvittaisiin saman verran lisää. Kahden vastaajan mielipide poikkesi siten, että aikaa oli koettu olevan huomattavasti enemmän, muihin vastaajiin verrattaessa mutta heidän eivät koneet ajan riittäneen täydellisesti. Aikaa oli koettu olevan mutta sitä oli puuttunut kuitenkin jonkun verran ja toisen mielestä aikaa riitti aika mukavasti mutta täydelliseen ajan riittämiseen oli koettu olevan jonkin verran vielä matkaa.

Taulukko 7. Koetko työaikasi riittävän työtehtäviesi hoitoon muutoksessa.



Taulukon alin miniarvo oli 0. Taulukon ylin Maksimiarvo oli 9.

6.3.3 Työtä ja muutosta tukevat välineet

Tutkimuksessa esille nousi työtä ja muutosta tukeviksi välineiksi suunnitelmallinen koulutus, tieto ja toimivat työvälineet sekä yhteydet. Koulutuksen oli koettu tulleen aikaisemmin myöhässä ja olleen puutteellista. Tietokoneyhteyksissä oli todettu olleen häiriöitä. Tärkeiksi asioiksi tutkimuksesta nousi myös palautteen saaminen ja tuki.

”Riittävästi aikaa. Se on tosin hankala arvioida, mutta kyllähän nyt kaikki tiesi, että joulutammikuun vaiheessa ei tule onnistumaan asiakastietojärjestelmän vaihtaminen ja taloushallinnon ulkoistus.”

Laurilan väitöskirjassa nähtiin tärkeäksi, että esimiehen tulee huolehtia muutostilanteessa henkilöstön osaamisen kehittämisestä eli silta, että hänen alaisillaan on muutosprosessin toteuttamiseen sekä uudistuneissa työtehtävissä suoriutumiseen tarvittavat tiedot ja taidot. Tutkimuksessa esille nousi kaksi osaamisen kehittämiseen liittyvää kategoriaa: koulutuksen järjestäminen sekä perehdyttäminen ja opastaminen. (Laurilan 2017, 145.)

6.3.4 Hyvät ja toimivat asiat työssä

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat työn jollakin tavalla toimivana. Tyytyväisiä oltiin monella tasolla. Yhteisiksi tekijöiksi nousivat positiivisiksi koetut omat työryhmät ja kommunikointi työryhmissä. Muina positiivisina tekijöinä esille nostettiin oma osaaminen/yksikön johtaminen, asiakastyö, henkilöstöjohtaminen ja suhde omaan esimieheen. Yhteistyö toisten yksikön johtajien kanssa, ystävällinen ilmapiiri, yhteisöllisyys ja tiedon saanti. Myös työpaikan sijainnista oltiin iloisia.

”Työssäni toimii: mahtavat ”alaiset” eli työryhmä; voin itse vaikuttaa työaikaan ja teoriassa myös työtehtävien tekojärjestykseen ja tapaan eli voin (teoriassa) suunnitella työni toteutuksen varsin vapaasti.”

Taulukko 8. Minkälaiset asiat toimivat työssä

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Tiimi - Työryhmä - kommunikointi työntekijöiden kanssa - Tiimi ja sen työpanos 	→ Tiimit	
<ul style="list-style-type: none"> - Kolleegaaninen tuki - Yhteistyö toisten yksikönjohtajien kanssa 	→ Kollegat	← Mikä työssä toimii ja minkälaiset asiat koetaan hyväksi
<ul style="list-style-type: none"> - Suhde omaan esimieheen - Oma esimies lastensuojelupuolella helposti lähestyttävä 	→ Esimies	

Esille nousi positiivista kokemusta siitä, että ongelmia oli kuultu ja niihin oli paneuduttu. Uskottiin, että työmäärä voi ajan myötä vähentyä entiselle tasolle. Uudet työntekijät organisaatiossa saivat myös positiivista palautetta ja kehuja. Ilahduneita oltiin liiketoimintajohtajasta ja taloustoimiston uusista työntekijöistä. Hyvänä asiana koettiin suunta, jonne kohti organisaatio on menossa.

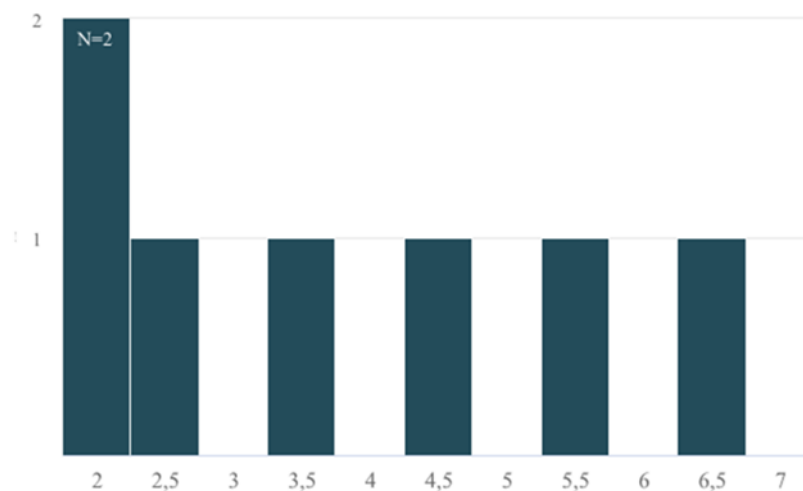
6.4 Minkälaista tukea muutoksissa toivotaan

Seuraavissa kappaleissa käsitellään yksikönjohtajien kokemuksia tuesta muutoksessa sekä toiveita siitä keneltä ja minkälaista tukea toivottaisiin tulevaisuudessa.

6.4.1 Kokemukset tuesta

Kysymys oli laadittu liukuvastausvaihtoehdolla 1-10 ja vastauksia tuli väliltä 2-7. Vastanneiden keskiarvo oli alhainen 4,14% ja keskihajonta oli pieni 1,95%. Tutkimuksessa nousi esille yksikönjohtajien kokemus vähäisestä tuesta muutoksessa. Vastaajista viisi vastasi alle keskiarvon. Heillä oli kokemusta siitä, etteivät saaneet juuri lainkaan tukea muutosvaiheessa tai tuen olleen hyvin vähäistä. Vastaajista kaksi oli kokenut saneensa tukea vähän mutta heidänkin vastauksensa olivat jääneet lähelle taulukon keskivaihetta.

Taulukko 9. kokemus tuesta muutoksessa



Taulukon alin miniarvo oli 2. Taulukon ylin Maksimiarvo oli 7.

Vastaajat olivat kokeneet kollegiaanisen tuen vähentyneen muutoksen myötä ja yleisesti tuen muutoksessa olleen vähäistä. Laurila väitöskirjassa (2017, 217) esille nousi sosiaalisen tuen tarve ja merkitys suurten organisaatiomuutosten aikana. Tärkeänä muutoksen läpiviemistä helpottavana voimavarana pidettiin kollegiaalista ja oman esimiehen tukea. Sosiaalisen tuen merkitys organisaation muutostilanteessa on tiedostettu myös joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa muun muassa Lawrence & Callan, 2011.

6.4.2 Toiveet tuesta

Vastaajista suurin osa toivoi saavansa tukea, esimieheltä. Myös kollegoilta toivottiin tukea. Esimiehen ja kollegoiden lisäksi esille nousi toiveita tuesta toiminnanjohtajalta ja talouspäälliköltä sekä asiantuntijoilta. Uusia järjestelmiä perustettaessa toivottiin lisäksi yhteyshenkilöä.

Taulukko 10. Keneltä toivotaan tukea muutoksissa

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Esimieheltä - Talouspäälliköltä - Toiminnanjohtajalta 	→ Esimieheltä	
<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntijoilta 	→ Asiantuntijoilta	← Keneltä toivotaan tukea muutoksessa?
<ul style="list-style-type: none"> - Kollegoilta 	→ Kollegoilta	

6.4.3 Työtä tukevia ajatuksia muutoksesta

Yksikönjohtajat kokivat rauhallisuuden tukevan työtä muutoksessa. Vastauksissa korostui aikatauluttaminen, suunnitelmallisuus, selkeys ja muutoksien ennakointi työtä tukeviksi tekijöiksi. Vertaistuki koettiin tärkeäksi.

”Rauhassa eteneminen on tärkeää, sillä pitää pystyä aikatauluttamaan muukin kuin muutosprosessi ja opettelu, on myös oma perustehtävä, joka pitää hoitaa.”

Avoin keskustelu ja läpinäkyvyys nousi tutkimuksessa esille. Oikea-aikainen ja paikkansa pitävä tietoa koettiin tärkeäksi. Muutosprosessiin osallistaminen ja säästöjen kustannuslaskelmat nimettiin työtä tukeviksi tekijöiksi. Hyvät ihmissuhdetaidot nostettiin esille ja koettiin tärkeiksi tekijöiksi muutoksen onnistumisessa.

”Ihan alussa tuntui, että ulkoistaminen tapahtui ihan johtajien terveyden kustannuksella ilman, että oli tietoa todellisista säästöistä.”

Muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa vastaajat toivoivat ymmärrystä siihen, etteivät taloushallinnon asiat ole johtajille entuudestaan tuttuja. Yksikönjohtajat kokivat tarvitsevansa aikaa, koulutusta ja perehdytystä uusien työtehtävien hoitoon. Talouspäällikön tapa viedä entistä muutosta läpi oli koettu suoraviivaiseksi.

”Ymmärrystä, että johtajat eivät ole sihteereitä, vaan ovat paljon osaston toiminnassa, joten eivät aina voi reagoida taloushallinnon pyyntöihin nopealla aikataululla.”

Taulukko 11. Minkälaiset asiat tukevat työtä muutoksessa

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Rauhallinen eteneminen ja aika - suunnitelmallinen ja ennakkoiva muutosprosessi - Osallistaminen - Koulutus ja hyvä perehdytys 	<p>→ Suunnitelmallisuus, osallisuus, hyvä perehdytys ja aika</p>	<p>← Minkälaiset asiat tukevat työtä muutoksessa?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Oikea aikainen tieto 	<p>→ Tieto</p>	

Vastaajien vastauksissa painottuivat useamman kerran suunnitelmallisuuden tärkeys ja osallisuuden merkitys. Vastaajat kokivat, ettei heidän työtään ymmärretty. Muutosta oli runnottu väkisin läpi vaikka sille ei ollut riittävästi aikaa tai ymmärrystä. Vastaajat kokivat, että muutoksen suunnitteluun osallistamalla olisi voitu perehtyä uusiin tehtäviin paremmin ja osallistuminen olisi koettu työtä tukevaksi tekijäksi. Laurilan väitöskirjasta (2017, 154) oli näkemys siitä, että alaisten osallistaminen organisaatiomuutosten suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä omaa työtä koskevaan päätöksentekoon kuuluu muutosjohtajuuteen. Esimiesten sekä henkilöstön vastauksista oli noussut toive henkilöstön vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä. Osallistavan muutosjohtajuuskäsityksen taustalla vaikuttaa uskomus siitä, että henkilöstön

osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta, sekä vähentää muutosvastarintaa. Osallistavassa muutosjohtajuuskäsityksessä painottuu esimiehen ja alaisten väliseen vuorovaikutukseen perustuva kaksisuuntainen, vaakasuora, viestintä sekä toimintakeskeisyys.

Rosenbaumin, Taksan ja Moren 2019 tutkimuksessaan nousi esille muutoksen hallinta henkilökohtaisen pohdinnan kautta. Heidän tutkimuksessaan tuotiin esille kuinka henkilökohtainen pohdinta seuraa useita toisiinsa liittyviä polkuja, mukaan lukien: kokemuksen (joka sisältää henkilökohtaisen käyttäytymisen, tunteet ja ideat), reflektiivisistä prosesseista (joihin sisältyy palaamisen ja hoitamisen kokemus) ensin tunnistetut tunteet ja kokemusten uudelleenarviointi tässä yhteydessä ja arvioidaan tuloksia, joihin sisältyy reaktioita ja vastauksia eteenpäin (Boud, Keogh ja Walker 1985a). Tutkimuksessa tuotiin esille pohdinnan merkitystä, jotta organisaatiomuutos olisi tehokas suunniteltu organisaatiomuutos. Rosenbaumin, Taksan ja Moren (2019, 2) mielestään pohdinnan, tulisi olla jatkuva prosessi koko muutoksen ajan, mukaan lukien valmistelu muutosohjelmaan, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeisen ajanjakson ajan. Tämä lähestymistapa tukee aiemman tutkimuksen laajentumista: yksilöllisen reaktion merkitys ja merkitys organisaation muutoksessa (Lewis 2011), suhde ihmisten halukkuuteen muuttua (Miller, Johnson ja Grau 1994), yksittäisten selviytymismekanismien ominaispiirteet yhdessä niiden yleisen hyvinvoinnin kanssa (Noblet, Rodwell ja McWilliams 2006; Rafferty ja Griffin 2006; Robinson ja Griffiths 2005) ja missä määrin muutosta tuetaan yksilöllisesti hyvin (Lewis ja Seibold 1996).

6.5 Miten organisaatiomuutoksessa voi onnistua

Miten organisaatiomuutoksessa voi onnistua kappaleet käsittelee muutoksessa onnistumisen työvälaineitä. Kappaleissa käsitellään, minkälaisen asioiden on koettu onnistuneen aikaisemmillä kerroilla muutoksissa ja miten vastaajat halusivat työnantajan huomioivan tulevissa muutoksissa.

6.5.1 Aikaisemmat onnistumiset

Aikaisempi onnistumisia oli koettu suunnitelmallisuudessa. Aikaa oli ollut riittävästi ja yhteisöllisyys oli koettu vahvaksi.

”Aiemmat muutokset ovat olleet pienempiä ja helpommin hallittavia työmäärällisesti.”

Taulukko 12. Minkälaiset asiat ovat tukeneet aikaisemmissa muutoksissa

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Suunnitelmallisuus - Aikaa riittävästi - Mietittyjä muutoksia 	→ Suunnitelmallisuus	<p>Minkäläisten asioiden koetaan tukeneen aikaisempia muutoksia?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Esimieheltä saatu tuki - Kollegoilta saatu tuki 	→ Tuki esimieheltä ja kollegoilta	

Toisilta johtajilta saatu tuki oli koettu useammassa vastauksessa hyväksi. Osalla vastaajista oli kokemuksia, että jos muutoksia oli aikaisemmin mietitty, oli muutoksiin osannut myös varautua paremmin.

6.5.2 Toiveet tulevaisuuden muutoksiin

Tulevaisuuden muutoksiin toivottiin rauhallista etenemistä ja ennakoitua. Esille nousi toiveita, ettei muutoksia tehtäisi samanaikaisesti. Aikatauluun tehtäisiin suunnitelma ja siitä tiedotettaisiin sekä koko muutosprosessi suunniteltaisiin tarkemmin. Riittävä koulutus ja perehdytys asioihin sekä kuuleminen ja osallistaminen nousi tämänkin kysymyksen vastauksissa esille. Vastauksissa nousi myös toiveena osaamisen kartoittaminen yhdeksi tekijäksi.

”Ehdotus oli, että isommat muutokset yksittäin vaikka puolen vuoden tai vuoden välein.”

”Muutoksissa tulisi myös miettiä osaamisia: mitä osaamisia muutoksen toteuttaminen/uusi toiminta vaatii, kenellä sitä on, mistä ja miten hankitaan lisää (jos tarvitaan)? ”

Taulukko 13. Toiveet työnantajalle tuleviin muutoksiin

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Rauhallisesti etenemällä - Aikatauluttamalla, etteivät muutokset tule samanaikaisesti - Isommat muutokset ½ vuoden välein tai 1 vuoden välein 	→ Aikataulutus	
<ul style="list-style-type: none"> - Paremmalla suunnitelmisella miten muutos toteutetaan - Ennakoimalla ja suunnitelmalla - Henkilöstön aidolla kuulemisella ja mielipiteiden kysymisellä - Selvittämällä osaamista 	→ Suunnitelmallisuus ja osallistaminen	← Miten työnantajan toivotaan huomioivan tulevia muutoksia?
<ul style="list-style-type: none"> - Riittäväällä koulutuksella ja perehdytyksellä - Tiedotuksella 	→ Perehdytys ja tiedotus	

6.6 Ajatuksia ja ideoita tulevaisuuteen

Ajatuksia ja ideoita tulevaisuuteen kappaleet käsittelevät yksikönjohtajien ajatuksia tulevaisuudesta. Miten yksikönjohtajat toivovat voivansa kehittää työtään. Miten he kehittäisivät koko Kalliolan palvelutuotantoa ja miten he näkevät Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuudessa.

6.6.1 Oman työn ja Kalliolan palvelutuotannon kehittäminen

Oman työn kehittämisen ajatukset olivat hyvin yksilöllisiä. Vastaukset poikkesivat paljon toisistaan. Ne koskivat muun muassa säännöllistä oman ammattitaidon kehittämistä johtamistyössä, opiskelua sekä oman johtajuuden kehittämistä yhteisöllisemmän johtajuuden suuntaan.

”Uusi liiketoimintajohtaja tuo omalla ammattiosaamisellaan minulle kaipaamaani talousosaamista.”

”Työnohjauksen merkitys kehittämisessä ulkopuolisen tiedon avulla.”

Kalliolan kehittymisen suunta koettiin eteenpäin vieväksi ja hyväksi. Loistavia asioita koettiin olevan vireillä ja kehitysideoita nousi kaikilta vastajilta. Alapuolella kaikki vastauksissa esille nousseet kehittämisideat:

- Kannattavien yksiköiden laajentaminen, jos on mahdollista
- Lastensuojelun osaamiskeskus, joka pitäisi sisällään vastaanottotoimintaa, avopalveluita sekä perhekuntoutusta
- Rohkeita sopimuksia hoivatiilojen tuottajien kanssa
- Kannattamattomien toimintojen alas ajo
- Panostusta vuoropuheluun päättäjien kanssa
- Start -up-rahasto/kokeilu mahdollisuus→ toimisivat innovointi alustoina ja systeemit, miten ideoihin saa palautteen
- Lastensuojelupalveluihin Koko ”arsenaali”. Avo-työstä ja vastaanottopalveluista Eho tyyppiseen pysäytykseen. Toiveena olla vahva osaja, jolla on aina tarjota jokin hoito/palvelu lastensuojelun asiakkaille
- Uuden henkilön palkkaus, joka vastaisi kaikista kilpailutuksista, kehittämistyöstä, ja markkinoinnista→ henkilön päätyö

6.6.2 Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuus

Kaikki vastanneet näkivät Kalliolan tulevaisuuden hyvänä ja kehittyvänä. Koettiin, että riskejä kyllä on mutta niihin osataan varautua entistä paremmin. Tämän hetken osaaminen koettiin riittäväksi mutta todettiin että, kehittyä täytyy, jotta pysytään ajan hermoilla. Liiketoiminnanjohtajan palkkaamista pidettiin onnistuneena ja sen odotettiin kääntävän asioiden kulun.

”Mielestäni hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, mutta on elinarvoisen tärkeää, että pystymme uudistumaan. Tästä on hyvä jatkaa, olemme hyvässä alussa.”

Kalliolan tulevaisuuden toivottiin kuvaavan sanoja laadukas, edelläkävijä, henkilöstöön panostava. Tulevaisuus nähtiin modernina ja kilpailukykyisenä ja Kalliolan nähtiin olevan yhteiskunnallinen vaikuttaja. Kalliolan tulevaisuudelta odotettiin rohkeaa kasvua ja kannanottoja julkisuudessa.

Taulukko 14. Minkälaisen Kalliolan palvelutuotanto nähdään tulevaisuudessa

Alaluokka	Yläluokka	Tutkimuskysymys
<ul style="list-style-type: none"> - Hyvänä - Valoisana - Hyvä jatkaa - Hyvässä alussa - Hyvää potentiaalia 	→ Tulevaisuus nähdään hyvänä	
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiskunnallinen vaikuttaja - Kannanottaja julkisuudessa - Palveluntuottaja, jonka paikoista kaupungit kilpailevat 	→ Yhteiskunnallinen vaikuttaja	
<ul style="list-style-type: none"> - Laadukas - Edelläkävijä - Moderni - Kilpailukykyinen 	→ Moderni edelläkävijä	← Minkälaisena Kalliolan palvelutuotanto nähdään tulevaisuudessa?
<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöön panostava - Hyvistä työntekijöistä kiinni pitävä 	→ Henkilöstöön panostava	
<ul style="list-style-type: none"> - Riskeihin osataan varautua entistä paremmin - Elinarvoisen tärkeänä pidetään, että Kalliola pystyy uudistumaan - Ajan hermolla pysymiseksi tarvitaan kehitystä 	→ Riskinarviointi kykyä, kehittyvä ja uudistuva	

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia organisaatiomuutosta ja sitä, miten organisaatiomuutoksen voi tehdä mahdollisimman joustavasti ja laadukkaasti. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat kokeneet useampia muutoksia 2018 vuoden aikana. Muutostekijöiksi nimettiin vuoden vaihteessa 2017 - 2018 yhtiöittäminen ja yksittäisiä muutoksia liittyen yksiköiden lakauttamiseen, perustamiseen ja muihin yksityiskotiin. Yksikönjohtajilla oli kokemuksia työnluonteen muuttumisesta viimeisen vuoden aikana, henkilöstöhallinnon työtehtävien lisääntymisenä sekä taloushallinnon ja ohjelmistojen tuomina muutoksina. Yksikönjohtajat olivat kokeneet muutokset rankkoina ja muutokset olivat tuoneet mukanaan stressiä ja pahoinvointia. Pahoinvointi nousi tutkimuksessa esille kaikkien vastanneiden osalta.

Yksikönjohtajat olivat kokeneet työkaverien vaihtumiset ja johtotiimin vaihtuvuuden vertaistuen vähentymisenä. Vertaistuen vähentyminen ja kokemukset vähäisemmästä tuesta voivat vaikuttaa omanarvon tunteisiimme. Tunteet omista taidoista ja kollegoiden taidoista vaikuttavat ratkaisevasti omanarvontunteeseemme ja keskinäiseen kunnioitukseen. Muutokset, jotka vaikuttavat ratkaisevasti osaamisvaatimukseen ja niihin perustuviin työnkuviin ovat merkittäviä, paitsi organisaation suoriutumiskyvyn, myös sosiaalisen työyhteisön ja sen jäsenten jaksamisen kannalta. Sosiaalisten suhteiden muuttuminen vaikuttaa, sanattomien sopimusten ja työprosessia helpottavien käytäntöjen syntymiseen. Uusien suhteiden syntyminen kestää ja voi vaatia aikaa jopa vuoden. (Mattila 2007, 115.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia lisää muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja ammattitaito. Työhyvinvointi kuuluu sekä työnantajalle, että työntekijöille itselleen. Huolehtiminen työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta kuuluu työnantajan velvollisuuksiin. Työntekijällä itsellään on vastuu huolehtia omasta työkyvystä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Positiiviseen yleiseen ilmapiiriin pystyvät kaikki vaikuttamaan. (STM 2018, Työhyvinvointi.) Yksittäisissä vastauksissa esille nousi uusien töiden tuovan positiivista haastetta työhön ja virkistävän työssä. Yleensä uusien toimintatapojen etsiminen ja kehittäminen vie kohti valoisampia näkymiä. On tärkeää, että syntyy yhteinen ymmärrys muutostarpeeseen johtaneista ja toiminnan kehittämisen vauhdittavista seikoista sekä visio siitä mitä tulevaisuuden uusi konsepti voi olla. Uusien toimintatapojen kokeileminen voi avata tällöin työlle innostavia kehitysnäkymiä. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 63.)

7.2 Joustava ja laadukas organisaatiomuutos

Yksikönjohtajat kokivat muutoksista tulevan joustavia rauhallisella valmistelulla, ennakoinnilla ja hyvällä suunnittelulla. Muutoksien suunnitelmallisuudesta ja ennakoinnin hyödyistä ei voida kiistellä. Organisaatiomuutoksia koskevat julkaisut ja artikkelit painottavat hyvän suunnitelman luomista muutostilanteisiin. Hyvältä pohjalta toimintaa on hyvä kehittää eteenpäin. Yksikönjohtajien toiveena joustavan muutoksen edes auttamiseksi nousi myös muutoksien porrastaminen. Suotuisaa olisi, ettei isoja muutoksia tehtäisi saman aikaisesti, vaan muutoksille luotaisiin porrastettu hyvä suunnitelma ja aikataulu. Onnistuneilla oikea-aikaisilla muutoksilla työntekijä sitoutuu ja kokee onnistumista työssään.

Vastaajat kokivat tärkeäksi ajoissa saatavan koulutuksen sekä siirtymisen pikkuhiljaa eri ohjelmistoihin ja käytäntöihin. Muutoksien kasautuessa ja liittyyessä päällekkäin on työntekijöiden ja lähiesimiesten vaikea päättää mikä on tärkeintä ja mihin energia ensisijaisesti kannattaa suunnata. (Matti 2007, 114.) Tarpeellisena pidettiin myös, että asiantuntijoilla on tietoa siitä mitä opettavat ja koulutukseen osallistuvilla on tietoa siitä mitä ovat oppimassa. Työpaikoille tulisikin kehittää jatkuvan oppimisen mallia akuutisti kehittyvän oppimisen lisäksi. Mallin tulisi olla suunnitelmallinen ja ennalakoiva osa yhteisön jäsenyyttä. Tarkoituksena ei tulisi olla koulutusta, jota käytetään lääkkeenä ilmeisiin puutoksiin vaan kestävää ja hyvin suunniteltua säännöllistä koulutusta, jota lisätään hyvin suunnitellulla spesifillä koulutuksella tarvittaessa. (Matti 2007, 111.)

Joustavan muutoksen onnistumiseksi yksikönjohtajat nimesivät tiedotuksen tulevista muutoksista ja kunnollisen perehtymisajan muutoksiin tärkeäksi. Matti 2007, mukaan muutoskykyisen ja -myönteisen organisaatiokulttuurin kehittyminen edellyttää, että työntekijöille annetaan sekä riittävä kokonaiskuva uudistuksesta, että oman tehtävän kautta relevanttia täsmä viestintää. Tiedonkulku on yksi haastavimmista ja tärkeimmistä tavoitteissa muutoksessa. Organisaation sisäinen tiedottaminen tulee erityisen vaikeaksi muutostilanteissa, joissa tilanteen kuvauksen ja jäsenyyksen on vaikea pysyä etenemisaskelten tahdissa. (Matti 2007, 112–113.)

7.3 Työtä tukevat asiat muutoksessa

Kysyttäessä minkälaiset asiat tukevat omaa työtä muutoksessa. Toistuivat samankaltaiset vastaukset. Rauhallisen muutoksen koettiin tukevan omaa työtä muutoksessa sekä aikataulutuksen, suunnitelmallisuuden, selkeyden ja muutoksien ennakoinnin. Vertaistuki koettiin tärkeäksi ja hyvät ihmishuhtedatodot. Ideaali vuorovaikutteinen muutoksen valmentaja on sekä tehtäväkeskeinen, että ihmiskeskeinen. Muuttuvien työtehtävien organisoiminti ja koordinoiminti on tasapainossa kuuntelemisen, tukemisen ja kannustamisen kanssa. Laadullinen kehittämisen kohdistuu esimiehen valmiuksiin toimia oikein niin, että jokainen voi tehdä työnsä mahdollisimman tehokkaasti pitkällä aikavälillä. (Kesti 2005, 109.)

Onnistuneen muutoksen kokemuksia oli aikaisemmin tuoneet kokemukset suunnitelmallisemmista ja pienemmistä muutoksista. Oli kokemuksia, että aikaa olisi ollut riittävästi ja yhteisöllisyys oli koettu vahvaksi. Aikaisemmat kokemukset tukivat myös hyvän suunnitelman tekemistä muutosvaiheeseen. Onnistuneen muutokseen läpiviemiseksi työnantajalle esitettiin toiveina tuleviin muutoksiin suunnitelmallisuutta ja ennakoitua. Muutoksiin toivottiin porrastusta ja sen uskottiin tuovan onnistumista. Suunnitelmiin toivottiin aikataulua ja sitä, että aikataulusta tiedotettaisiin sekä yleisesti koko muutosprosessin suunniteltaisiin tarkemmin. Vastauksissa nousi esille onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi toiveena työnantajalle riittävä koulutus ja perehdytys asioihin sekä yksikönjohtajien kuuleminen ja osallistaminen.

Yksikönjohtajat halusivat kehittää omaa työtään yksilöllisesti. Yhteiseksi tekijäksi nousi vastaajien oman johtamistyön kehittäminen eri katsontakannoilta. Kehittyminen ja tavoitteiden saavuttaminen vaikuttavat tunteisiimme ja ne luovat hyvää työvireyttä sekä aikaansaavat työstä voimaantumista (empowerment). Voimaantuminen ilmenee monella tavalla muun muassa siten, että aamulla on mukava tulla töihin ja energiaa riittää työpäivän jälkeen vielä kotonakin perheelle ja harrastuksille. Kun tämä perusta on kunnossa työntekijät ovat innovatiivisia ja motivoituneita. (Kesti 2005, 17.)

Kalliolan palvelutuotannon kehittämisestä oltiin positiivisesti samaa mieltä, että suunta oli kehittyvä ja hyvä. Kehittämisideoina esille nostettiin laajentuminen, osaamiskeskus, rohkeat sopimukset, kannattomien liiketoimintojen alas ajo, vuoropuhelu päättäjien kanssa, Star up rahasto koikeilu, kattava palvelurakenne lastensuojeluun sekä ”vastuupäällikkö” jonka työnä olisi kehittäminen, kilpailutukset ja markkinointi. Tutkimuksessa ilmeni, että kaikki vastaajat näkivät Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuuden hyvänä. Tulevaisuuden koettiin tuovan riskejä mutta uskottiin, että riskeihin osataan varautua paremmin ja kehittymistä pidetään jatkuvasti yllä. Kalliolan tulevaisuudelta odotettiin rohkeaa kasvua ja Kalliolan odotettiin olevan edelläkävijä ja henkilöstöön panostava. Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuus nähtiin modernina, kilpailukykyisenä sekä yhteiskunnallisena vaikuttajana.

7.4 Toiveita työnantajalle tuleviin organisaatiomuutoksiin

Työnantajan toivottiin tekevän muutoksia rauhallisesti sekä yksikönjohtajat toivoivat, että heitä kuultaisiin ja osallistettaisiin muutoksissa. Toive kuulemisesta ja osallistamisesta on ymmärrettävä koska yhteinen ja ymmärrettävä tulevaisuus syntyy vain yhdessä tekemisellä, pohtimisella ja keskustelulla. Yleisesti viestiminen ei pelkäästään riitä sitouttamaan, sillä siihen mihin ei itse päässyt osallistumaan, on erittäin vaikea sitoutua. Yhteisen muutokseen tekemiseen tarvitaan yhteiset käsitteet eli ymmärrys siitä mitä muutoksella tarkoitetaan ja erityisesti ymmärrys siitä, miksi muutosta

tarvitaan. Muutoksen johtaminen ja jalkauttaminen edellyttävät keskustelua ja osallistavaa johtamista ja ymmärrystä siitä, että paras tulos syntyy yhdessä tekemällä. Henkilöstöä osallistetaan ja sitoutetaan muutokseen antamalla vastuuta ja mahdollistamalla osallistumisen prosessi. (Tuomi - Sumkin 2009, 20.) Organisaation halutessa oppia ja kehittyä siihen tarvitaan koko henkilöstön panosta. Käytettävissä olevan organisaation pääoman on katsottu kasvavan henkilöstön osallistuessa valmisteluun ja päättäntään. Tällöin saadaan käyttöön enemmän näkökulmia, enemmän osaamista, enemmän vaihtoehtoja ja parempia päätöksiä, mikäli edellä olevista osataan hyötyä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 149–150.)

Muutosjohtaminen on jatkuva uudistusprosessi, jossa organisaation toimintaa muutetaan markkinoiden, asiakkaiden ja henkilöstön kehitystarpeiden mukaisesti. Muutoksen onnistuminen perustuu organisaation jäsenten ymmärrykseen siitä mitä liiketoimintaa organisaatio toimittaa, kuka on toiminnan asiakas ja minkälaista uutta osaamista edellytetään. Muutoksen käynnistyessä eri työntekijöiden roolit ja organisaatioiden sisäiset pelisäännöt on selkeytettävä. Tämän lisäksi tarvitaan asiakaslähtöisen ja kustannustehokkaan toiminnan mahdollistavaa tietoa. (Kerttula 2009, 69.)

Työnantajalta toivottiin hyvissä ajoin suunniteltuja ja ajoissa informoituja koulutuksia, jotta omaa työtä ehdittäisiin suunnittelemaan koulutuksien mukaisesti. Tutkittavilta nousi tunnetta, ettei aika riittänyt koulutussuunnitelmiin ja koulutuksen järjestämiseen ja informointiin paneutumisen oli koettu vaillinaiseksi. Hyvällä koulutussuunnitelmalla ja riittävän aikaisella informoinnilla työntekijät kokivat ehtivänsä suunnittelemaan koulutusaikataulujen sopimista omaan työhönsä. Työvälineiden toivottiin olevan ajan tasalla tuleviin koulutuksiin, jotta koulutuksissa voitaisiin käyttää tarvittavia välineitä ja päästä heti opittavaan asiaan kiinni. Usein keskeinen työtyytyväisyyden tai -tyytymättömyyden syy on tietojärjestelmien tuoma apu tai niistä johtuva haitta. (Mattila 2007, 115.) Vastaajat kokivat työvälineiden pääsääntöisesti vastaavan työtä hyvin mutta suurin osa koki, ettei työaika muutoksessa ollut riittänyt. Yksikönjohtajat nimesivät muutosta tukevan tieto muutoksesta, suunnitelmallisuuden, suunnitelmallisen koulutuksen ja ajoissa tulevan koulutuksen. Työvälineiden (tässä yhteydessä tietokoneiden) toivottiin olevan ajantasaiset ja tietokoneyhteyksien toimivan.

Yhteiseksi kokemukseksi vastauksissa ilmeni vähäinen tunne tuesta muutoksesta. Tukea olisi toivottu enemmän esimieheltä ja kollegoilta. Näiden lisäksi toiveena nousi toiminnanjohtajan ja talouspäällikön tuki sekä asiantuntijoiden tuki. Uusia järjestelmiä perustettaessa toivottiin järjestelmiin yhteyshenkilöä. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on keskijohdon ja esimiesportaon valmiuksien ohella organisaation ylimmän johdon kyky näyttää suuntaa ja toimia esimerkkinä. (Mattila 2007, 112.) Työterveyksenlaitoksen julkaisussa (2013, 14) Organisaation -muutos esimiehen näkökulmasta esimiestyön jaksamiseen korostetaan 5 asialla, verkostojen

rakentamisella, esimiehen tuella, työnohjauksella, mahdollisuudella käyttää tarvittaessa ulkopuolista konsulttia tukihenkilönä ja pitää yllä hyviä ihmissuhteita työn ulkopuolella. Verkostojen rakentamisella korostetaan kollegan tukea ja yhteisen asian kokemuksen omaavia henkilöitä. Esimiehen tuella korostetaan oman esimiehen tukea ja hyviä välejä omaan esimieheen, työnohjauksen tärkeyttä, tunteiden purkamisessa. Julkaisussa nostetaan esille kuinka tärkeää keskusteleminen ja puhuminen on ja kollegan tuki. Sanotaan, että esimiehen paras ystävä ja tuki on toinen esimies, sillä esimiestyön ongelmat ja kysymykset ovat hyvin samanlaisia keskenään.

Tutkimuksessa ilmeni, että yksikönjohtajat kokivat monien asioiden työssä toimivan ja positiivisesti esille nousi kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kokevan työn toimivan jollakin tavalla. Yhteisiksi tekijöiksi vastauksissa nousivat omat työryhmät ja onnistunut kommunikointi työryhmien sisällä. Positiivisen muutoksen onnistumiseksi vastauksissa esiintyi yksimielisesti yksikönjohtajien kuuleminen ja osallistaminen sekä riittävä tieto.

Motivaatio työtä kohtaan vahvistuu silloin, kun työntekijä kokee onnistuvansa työssään. Motivaatiota syntyy onnistuneesta työstä ja positiivisista kokemuksista. Työmotivaation ja työhyvinvoinnin voidaan sanoa kulkevan käsi käsikädessä. Se mikä on kullekin työntekijälle tärkeää työssä, kehittyy yhteisen toiminnan ja työntekijöiden henkilökohtaisen työuran ja arvostusten summana. (Schaupp ym. 2013, 64.)

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen tutkimusmatka organisaatiomuutoksen maailmaan. Muutokset ja kehitys kulkee väistämättä rinnallamme jatkuvan globaalien kehityksen ja maailman muuntumisen myötä. Ajoittain tämänkin tutkimuksen aikana on tapahtunut muutoksia, jotka ovat tehneet työstä hetimitä jännittävä, surullista, monimutkaista ja välillä jopa haastavaa. Olen kuitenkin pitänyt aiheesta alusta loppuun saakka mielenkiintoisena. Minua kiehtoo muuttuva maailma ja miten siinä voisimme selviytyä ahdistumatta ja työn mielekkyyttä tuntien.

Aineiston tarkoituksena oli kartoittaa kokemuksia ja saada kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutoksiin valmistautumisessa ja palvelujen kehittämisessä. Tässä mielestäni tutkimus onnistui. Tutkimus kartoitti kokemuksia ja työnantajalle saatiin kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutoksiin. Vielä spesifimpiä vastauksia olisi voitu saada, jos kysymyksiä olisi eroteltu eri palveluiden mukaan mutta se olisi ollut uudenlainen ajatus aiheeseen ja uuteen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen kysely oli suunnattu Kalliolan palvelutuotannolle, lastensuojelun, päihde-, mielenterveys- sekä maahanmuuttajatyön yksikönjohtajille. Kohderyhmä tuli toiveena työnantajalta. Kyselyssä ei etsitty kenenkään yksittäistä mielipidettä tai yksittäisestä

palvelusta nousevia ajatuksia vaan tutkimuksella halusin nostaa yleisesti ajatuksia muutoksesta. Vastauksissa nousi jonkin verran esille yksittäisiä muutoksia tai kehitysehdotuksia eri palveluista. Esille nousemisen syynä olivat eri palveluissa tapahtuneet tai tapahtuvat muutokset. Muun muassa toiminnan päättyminen tai muuntuminen. Kaiken kaikkiaan kohderyhmä antoi hyvää kokonaiskuvaa Kalliolan yksikönjohtajien ajatuksista.

Työstäessäni kyselykaavakkeen vastauksia heräsin siihen, että olin erehtynyt tekemään kaavakkeesta liian pitkän. Kysymyksiä oli runsaasti ja toiset kysymykset muistuttivat toisiaan. Joihinkin kysymyksiin vastaajat olivat vastanneet hyvin samankaltaisin vastauksin. Onnekseni sain vastauksia kyselyyn siitä huolimatta yli puolelta kohderyhmästä. Kysymyksiin oli paneuduttu, ja tämä ilahdutti minua kovasti tutkijana. Uskon, että lyhyemmällä kaavakkeella olisi ollut mahdollisuus saada vielä parempi osallistujaprocentti. Olen kuitenkin erittäin kiitollinen vastanneille paneutuneista ja mielenkiintoisista vastauksista. Syitä siihen, että osa yksikönjohtajista jätti kyselyn väliin, saattoi olla monenlaisia. Aika ajoin kyselyitä on runsaasti ja tämä saattaa väsyttää. Ajankohtana touko – kesäkuun vaihe voi olla myös huono. Osalla kohdejoukkoa saattaa olla loman odottelua ja töiden loppuun saattamista ja tällöin ylimääräiset kyselyt voivat tuntua raskailta. Yhtenä syynä saattaa olla myös muutoksista puhumisen vaikeus. Voidaanko varmasti luottaa, ettei suhteellisen pienessä palveluntuotannossa ja osallistujaotoksessa pysytään anonyymeinä vastaajina. Juuri anonyymiyden ja vastaajien määrällisyydestä vuoksi sekoitin vastauksien järjestystä. Halusin pitää työssä luotettavuuden ja nimettömyyden kuten olin luvannut. Tutkijana ilahdutti, kuinka rohkeasti kyselyyn vastanneet olivat kertoneet kokemuksiaan ja ajatuksiaan muutoksen kehittämiseen. Toivonkin, että työstä nousevat ajatuksien hedelmät voidaan huomioida jatko työskentelyssä Kalliolassa.

Aineistonkeruu menetelmänä kyselykaavake sopi hyvin tämänlaiseen tutkimukseen. Yksikönjohtajien työpisteet sijaitsevat kaukana toisistaan ja lähetetty kaavake antoi vastaajille mahdollisuuden vastata kysymyksiin rauhassa silloin kuin heille itselleen sopi. Aineiston koonti oli tutkijalle kätevin ja käytännöllinen. Välitin ensimmäisen linkin yksiköiden esimiehen kautta esimiehille, koska toivoin painoarvon vastaamiseen kasvavan kyselyn tullessa häneltä. Vastaukset tulivat joka tapauksessa vain minulle minkä saattekirjeessä olin ilmoittanut. Kyselyjärjestelmän vaihtuminen kesken tutkimuksen vaikutti jonkin verran aikatauluuni ja toi jännitystä kyselyn onnistumiseksi. Onneksi tästäkin ”muutoksesta” selvittiin. Lopullinen Webropol kyselyjärjestelmä, jolla kyselyn tein oli järkevä ja luotettava. Tarkoitukseni oli tutkimuksen alussa tehdä kysely Kalliolassa käytetyllä Q- järjestelmällä mutta se kaatui järjestelmän oppimiseen sovitussa aikataulussa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen aikatauluun vaikuttivat monenlaiset seikat kuten työantajan puolen ohjaajan vaihtuminen useamman kerran sekä yleisesti tutkimuksen tekeminen oman työn ohessa.

Analysoin tutkimukseni sisällönanalyysin menetelmällä. Tutkimusmuoto sopi mielestäni hyvin tähän tutkimukseen koska sisällönanalyysillä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Dokumentteina tässä tutkimuksessa käytin kyselyä, väitöskirjoja, kirjoja, artikkeleita, raportteja ja muun muassa Helsingin sanomien haastatteluita. Sisällönanalyysin piirteitä voidaan mainita, että sisällönanalyysi sopii täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin. Tämän tutkimuksen aineistolla on pyritty saamaan tutkittavasta ilmiöstä (joustavasta muutoksesta) kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan kerättyä aineistoa järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten ja tästä keskeneräisyydestä monia sisällönanalyysillä toteutettuja tutkimuksia myös kritisoidaan. Ongelmana näissä tutkimuksissa saattaa olla, että tutkija voi kuvata analyysiä hyvinkin tarkasti mutta ei ole kyennyt tekemään tutkimukseen mielekkäitä johtopäätöksiä vaan esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 117.) Näin itsellenikin kävi työstämisen vaiheessa. Onnekseni sain työhön hyviä vinkkejä ja ohjausta hyvältä opponentiltani Kristian Ahjoniemeltä ja ohjaavalta opettajaltani Katja Valkamalta. Näin mielekkäämmiin luettaviin ja selkeämpiin johtopäätöksiin syntyivät. Toivon, että tämä työ voi avata niiden silmiä, jotka suunnittelevat muutoksia tai osallistuvat jollakin tapaa muutoksien toteutukseen. Ihminen tarvitsee selkeyttä muutoksen keskellä. Muutoksien onnistuminen toivotulla tavalla voi parhaimmillaan onnistua silloin kuin sen ymmärtää ja siihen on mahdollisuus vaikuttaa.

Edelleen voidaan todeta, että muutosta tapahtuu jatkuvasti ja erilaisia asioita liittyen muutoksiin voidaan tutkia niin paljon, kun kiinnostusta ja motivaatiota riittää. Tämän tutkimuksen aikana yhteiskunnallisena muutoksena on ollut käynnissä muun muassa Sote valmistelut ja valmistelujen pysähtyminen 2019 keväällä, hallitusmuutoksen myötä ja käynnistyminen taas uudelleen uuden hallituksen myötä. Muutoksia tapahtuu ja muutoksen kehä on jatkuvaa jopa tahtomattamme, niin kuin tässä työssä on tullut esille. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista nähdä jatkotutkimus tässä tutkimuksessa esille tulleiden ajatusten pohjalta toteutetusta muutoksesta ja sen toteutumisesta. Olisiko osallisuudella toteutetussa muutoksessa voimaannuttavia ja positiivisia elementtejä sekä kuinka pitkälle näillä keinoilla olisi mahdollista edetä. Toivon, että tästä työstä voimakkaasti esille nousseista toiveista suunnitelmallisuudesta, osallisuudesta, tiedotuksesta ja perehdytyksestä voitaisiin ottaa huomiota kaikkialla tapahtuvissa muutoksissa. Uskon tähän työhön lukemani teorian, aikaisemman tutkimuksen ja tuloksien myötä näillä tekijöillä olevan suuresti merkitystä muutoksessa. Osallistavalla ja kuulevalla lähestymisellä on mahdollisuus huippu suorituksiin.

Samalla kun Innovaatioiden merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Kilpailukykyyn ylläpitämiseksi on hyvä kiinnittää huomiota entistä voimakkaammin palveluinnovaatioiden merkitykseen. Palveluinnovaatioita on hankalampi matkia koska ne sisältävät usein vaikeasti monistettavia komponentteja, kuten asiakastuntemusta ja kykyä nähdä ja tehdä uudella

tavalla. Innovatiivinen ajattelu voi tarkoittaa myös sitä, että muutetaan ajatusta siitä mitä ollaan myymässä. (Puusa & Reijonen 2011, 425.) Palvelumuotoilu yhdistettynä innovatiivisuuteen tulee mielestäni olemaan tulevaisuuden muutoksen suuntaa. Palvelumuotoilun lähtökohtana on ymmärtää palveluidenkäyttäjien tarpeita, toiveita ja arvoja sekä heidän toimintamallejaan yksilön näkökulmasta. Palvelumuotoilussa asiantuntijat kehittävät palveluita yhdessä palvelujenkäyttäjien kanssa ja osallistaminen tarkoittaa siirtymistä perinteisestä asiakaskuuntelusta asiakkaan kanssa yhdessä kehittämiseen. Muotoilu perustuu luovan ja analyttisen ajattelun yhdistävään ja käyttäjän osallistavaan suunnitteluprosessiin. Lopputuloksena voidaan saada parempaa palvelunlaatua ja liiketoiminnan lisäarvo. (Salminen 2017.)

Haluan lopettaa tämän työn Harjun Ruuskanen - Himma (2016, 106–107.) nostamisiin ajatuksiin ”Monet hyvät ajatukset syntyvät kuin tyhjästä.” intuitiot voivat olla myös mahdollisuus hyvän kehittymisen alulle. Niitä voi ja kannattaa hyödyntää myös järjestöperäisessä toiminnassa. Ihmiset ovat rationaalisuuden lisäksi myös tuntevia, aistivia ja oivaltavia yksilöitä. Synnynäinen lahja kannattaa ottaa käyttöön niiltä osin kuin toteuttamiskelpoisia oivalluksia syntyy. Kun intuitio yhdistetään rationaaliseen ajatteluun, syntyy tunteiden ja järjenliitto. Molempia tarvitaan kehittyvässä organisaatiossa.

Kiitän tämän tutkimuksen valmiiksi saattamisessa Kalliola Oy:tä, Kallion palvelutuotannon yksikönjohtajia, työnantajapuolen edustajaa Kari Ollilaa, opponoiija Kristian Ahjoniemeä ja ohjaavaa opettajaani Katja Valkamaa, joka on jaksanut kannustavasti ohjata minua oikeaan suuntaan koko tutkimuksen teon ajan sekä perhettäni, joka on jaksanut kulkea rinnalla ja kannustaa välillä väsynyttä, poissaolevaa, kiireistä, iloista, innokasta, äitiä koko opiskelujen ajan.

Kiittäen - Muutos jatkaa matkaansa.

LÄHTEET

Boud, David, Rosemary Keogh, and David Walker. (1985a) "Promoting Reflection in Learning: a Model." In Reflection: Turning Experience into Learning, edited by David Boud, Rosemary Keogh, and David Walker, 18–40. London: Kogan Page.

Harju, A. & Ruuskanen - Himma, E. (2016). Onnistu muutoksessa - Järjestöjohtajan ja -kehittäjän käsikirja. Helsinki: Sivistysliitto Kansalaisfoorumi SKAF ry.

Hiltunen, L. Jyväskylän yliopisto. Graduaineiston analysointi. Haettu 10.8.2018 osoitteesta http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:h8AnS-7IVKsJ:www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/Esitysmateriaali/5%2520aineiston_analysointi.ppt+&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Helander, V. & Laaksonen, H. (1999). Kansalaisyhteiskunta. Raportti Suomalainen kolmas sektori, Rakenteellinen erittely ja kansainvälinen vertailu. Haettu 19.9.2018 osoitteesta https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja yhdistystoiminta/aiemmat_artikkelit/suomalainen_kolmas_sektori

Holopainen, A. (2011). Kansalaisyhteiskunta. Järjestötoiminnan tietopalvelu- Järjestö- ja yhdistystoiminta Järjestötyötä oppimassa ja kehittämässä – Korkeakouluhenkilöstö työelämä jaksoilla. Haettu 19.9.2018 osoitteesta https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/jarjesto- ja yhdistystoiminta/jarjestotyota_oppimassa_ja_kehittamassa

Jalonen, E. (2017). Voimavaroja tasapainoiseen (Työ) elämään oivaltaen. Haettu osoitteesta: 19.3.2018 <https://oivaltaen.fi/resilienssi/>

Jelli. (2019a) Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.jelli.fi/jarjestoiminta/yhdistyksen-hallinnointi-ja-talous/yhdistyslainsaadanto-ja-verotus/>

Jelli. (2019b) Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.jelli.fi/jarjestoiminta/yhdistyksen-rahoitus-ja-varainhankinta/>

Juppo, V. (2011). Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 235. Haettu 8.2.2019 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-335-6.pdf

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

Kalliola. (2019). Haettu 7.3.2019 osoitteesta <https://www.kalliola.fi/tietoa-kalliolasta/toiminnan-perusta/organisaatio-ja-hallinto/>

Kalliola oy. (2018). Haettu 9.3.2018 osoitteesta <https://www.kalliola.fi/>

Kalliolan Setlementti. (2018) Sisäinen intra. Haettu 29.4.2019.

Kalliolan Setlementti. (2018). Haettu 7.8.2018 osoitteesta <https://www.kalliola.fi/tietoa-kalliolasta/toiminnan-perusta/historia/>

Kalliolan sosiaali- ja terveystyö. (2018). Haettu 7.8.2018 osoitteesta <https://www.kalliola.fi/sosiaalityo/>

Kaltainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: development and test of a theoretical model. Väitöskirja. Publications of the Faculty of Social Sciences - URN:ISSN:2343-2748. Haettu 2.1.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3342-7>

Kerttula, K. (2009). Valta ja muutos – Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics. Haettu 8.2.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5110-8>

Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kilpimaa, A. (2005). Investors in People käytännössä - avain organisaation menestykseen. Helsinki: Suomen laatu keskus.

Kuusela, P. & Kuittinen, M. (2008). Organisaatiot muutoksessa. Kuopio: UNIpress.

Laatuakatemia. (2010). PDCA -toimintamalli. Haettu 25.4.2019 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Lapintie, L. (2018). Tutkimus: Muutokset ja epä tietoisuus vievät kuntatyöntekijöiden voimia. Suomenmaa. Haettu 28.10.2018 osoitteesta <https://www.suomenmaa.fi/uutiset/tutkimus-muutokset-ja-epatietoisuus-vievat-kuntatyontekijoiden-voimia-6.3.384548.bb9891ec42>

Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esiemien ja henkilöstön käsityksiä hyvästä

muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Acta Wasaensia, 386. Haettu 8.2.2019 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lewis, L. (2011). *Organizational Change: Creating Change through Strategic Communication*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Lewis, L, and David S. (1996). "Communication during Intraorganizational Innovation Adoption: Predicting Users' Behavioral Coping Responses to Innovations in Organizations." *Communications Monographs* 63 (2): 131–57.

Lohilahti, O. (2018). Puoli miljoonaa suomalaista toimii vapaaehtoisena sote-alan järjestöissä – Sote-uudistus ei kuitenkaan takaa järjestöjen toiminta-avustuksia. *Helsingin Sanomat* 19.8.2018, Poliitikka. Haettu 19.8.2018 osoitteesta <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000005795970.html>

Löyttyniemi, R. (2018). YLE. Oppiminen. Flow-tila syntyy, kun taidot ja tehtävän haastavuus ovat tasapainossa. Perustuu ohjelmasarjaan: Oudot tunteet Toimittaja: Ilona Ikonen Haastateltavana: kasvatuspsykologian professori Kirsti Lonka. Haettu 10.4.2019 osoitteesta <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/01/28/flow-tila-syntyy-kun-aidot-ja-tehtavan-haastavuus-ovat-tasapainossa>

Malkamäki, K. (2017). *Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta*. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies., no 145. Haettu 8.2.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.

Mattilan, P. (2008). *Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum.

Mieli, Suomen mielenterveysseura. (2018). Haettu 19.3.2018 osoitteesta <https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/vaikeat-el%C3%A4m%C3%A4ntilanteet/sairastuminen-voi-olla-kriisi/mit%C3%A4-resilienssi>

Miller, Vernon. John Johnson, and Jennifer Grau. (1994). "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change." *Journal of Applied Communication Research* 22 (1): 59–80.

Moran, J. & Brightman, B. (2000). *Leading organizational change*. Haettu 3.6.2019 osoitteesta <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665620010316226/full/html>

Nieminen, S. (2014). Jyväskylän yliopisto. Referaatti teoksesta *Encyclopedia of Creativity*. Haettu 12.4.2019 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/kirjoittamisen-tutkimus/luovuus-ja-kirjoittamisen-prosessi/kirjoittamisen-prosessi/flow-ja-onnistuminen>

Noblet, Andrew, John Rodwell, and John McWilliams. (2006). "Organizational Change in the Public Sector: Augmenting the Demand Control Model to Predict Employee Outcomes Under New Public Management." *Work & Stress* 20 (4): 335–52.

Osakeyhtiölaki 624/2006. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.

Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYPro.

Pussinen, N. (2017). *Muutosjohtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa. Opinnäytetyö. Liiketalouden ja matkailun ala, Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen*. Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu 9.3.2018 osoitteesta www.urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060712822

Pylkkänen, P. (2016). *Yhdistyksen talous ja Verotus: mitä pienessä yhdistyksessä pitäisi osata?* Haettu osoitteesta 11.1.2019 https://nuorisoseurat.fi/wp-content/uploads/2017/03/YHTALO_Yhdistyksen_talous_ja_verotus_opas-2016.pdf

Rafferty, Alannah E, and Mark A Griffin. (2006). "Perceptions of Organizational Change: a Stress and Coping Perspective." *Journal of applied psychology* 91 (5): 1154.

Ranne, J. (2015). *Sytytä innovatiivinen ajattelu!* Helsinki: Yrityskirjat.

Ranta, R. (2005). *Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki: Yrityskirjat.

Robinson, Oliver, and Amanda Griffiths. (2005). "Coping With the Stress of Transformational Change in a Government Department." *The Journal of Applied Behavioral Science* 41 (2): 204–21.

Rosenbaum, D., Taksa, L. & More, E. (2019). *The Role of Reflection in Planned Organizational Change*. Haettu 3.6.2019 osoitteesta <https://cgscholar.com/bookstore/works/the-role-of-reflection-in-planned-organizational-change>

Salminen, M. (2017). Palvelujen hallinta sosiaali- ja terveysalalla-moduulin verkkoaineisto, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 23.1.2019 osoitteesta <https://moodle.hamk.fi>

Schaupp, M., Koli, A., Kurki A. & Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen muutos - Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018). Perhe- ja peruspalveluministeri Annikka Saarikon kolumni: Järjestöjen menestys uudessa sotessa vaatii yhteistyötä ja toimintaympäristön ymmärrystä. 5.7.2018 Haettu osoitteesta 5.11.2018 https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/jarjestojen-menestys-uudessa-sotessa-vaatii-yhteistyota-ja-toimintaympariston-ymmarysta

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018d). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta 25.10.2018 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019b). Sote-uudistus. Haettu 30.10.2019 kohteesta <https://stm.fi/soteuudistus>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019a). Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma käyntiin – ”Nyt panostetaan peruspalveluihin”. Haettu 30.10.2019 kohteesta https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/stm-tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma-kayntiin-nyt-panostetaan-peruspalveluihin-

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2019c). Rahoitus ja avustukset. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://stm.fi/rahoitus-ja-avustukset/eun-rakenne-rahastot>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2018e). Sote-uudistus haastaa järjestöjen toimintaa – maakunnalla on tärkeä rooli järjestötyön mahdollistajana. Tiedote 5.7.2018. Haettu 5.11.2018 osoitteesta https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/sote-uudistus-haastaa-jarjestojen-toimintaa-maakunnalla-on-tarkea-rooli-jarjestotyon-mahdollistajana

SOSTE. (2019). Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.soste.fi/>

SOSTE. (2019a). Järjestöopas. Hankintalaki. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.soste.fi/jarjestoopas/hankintalaki/>

SOSTE. (2019b). Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.soste.fi/hyvinvointitalous/suomalainen-hyvinvointiyhteiskunta-ei-selvia-haasteistaan-ilman-sote-jarjestoja/>

STE. (2019). Haettu 11.1.2019 osoitteesta <http://avustukset.stea.fi/about>

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tehy. (2016). Yhtiöittämisessä riskejä henkilöstön kannalta. Vesivalo, R. Haettu 18.4.2018 osoitteesta <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/yhtiottamisessa-riskeja-henkiloston-kannalta>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2019a). Haettu 30.10.2019 kohteesta <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/ajankohtaista>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2017). Tehostaako yhtiöttäminen sote-palveluiden tuotantoa? Vahtera, V. Haettu 18.4.2018 osoitteesta <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/talous-ja-politiikka/optimi-terveys-ja-sosiaalitalouden-uutiskirje/2017/tehostaako-yhtiottaminen-sote-palveluiden-tuotantoa->

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2009). Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, S. (2014). Luova järkevyyys. Helsinki: Otava.

Työterveyslaitos. (2018a). Mitä on resilienssi. Haettu 7.5.2018 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>

Työterveyslaitos. (2013). Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Haettu 19.7.2018 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131749/Organisaatiomuutos%20esimiehen%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>

Työterveyslaitos. (2018b). Organisaatiomuutos. Haettu osoitteesta 28.10.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Työterveyslaitos. (2018c). Työntekijöiden hyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Haettu osoitteesta 28.10.2018 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/tyontekijoiden-hyvinvointi-organisaatiomuutoksessa/>

Valtion talouden tutkimuskeskus. (2017). Yhtiöittämisen vaikutukset ovat epäselviä ja riippuvat toteutuksesta. Blogi Tanja Saxell, T., Kortelainen, M., Saastamoinen, A. Haettu 18.4.2018 osoitteesta http://vatt.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yhtiottamisen-vaikutukset-ovat-epaselvia-ja-riippuvat-toteutuksesta

Yhdistyslaki 1989/503. Haettu 11.1.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503#a503-1989>

Yhdistystieto. (2013). Yhdistysarki helpommaksi yhdessä! Haettu 11.6.2019 osoitteesta <https://yhdistystieto.fi/wiki/63-yhdistys-mika-se-on>

WEBROPOL – TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

Kysely palveluiden tuottamisesta muutoksessa

1. Onko työssäsi tapahtunut muutoksia viimeisen vuoden aikana?
2. Jos työssäsi on tapahtunut muutoksia niin minkälaisia muutoksia?
3. Jos työssäsi ei ole tapahtunut muutoksia, toivoisitko jonkun asian muuttuvan?
4. Miten koet muutoksien vaikuttaneen työhösi?
5. Minkälaisilla asioilla muutoksesta voitaisiin saada joustava?
6. Miten Kalliola voisi tukea joustavassa muutoksessa?
7. Millä keinoilla muutoksesta voitaisiin saada positiivisempi ilmiö?
8. Riittävätkö tämän hetkiset työvälineet työtehtäviesi hoitoon?
9. Koetko työaikasi riittävän työtehtäviesi hoitoon muutoksessa?
10. Minkälaisten työvälineiden ja asioiden kokisit tukevan työtä ja muutosta?
11. Mikä työssäsi toimii ja minkälaiset asia koet hyväksi?
12. Koetko saavasi riittävästi tukea muutosvaiheissa?
13. Keneltä toivoisit saavasi tukea muutoksissa?
14. Minkälaiset asiat tukisivat työtäsi muutoksessa?
15. Minkälaisten asioiden koet onnistuneen aikaisemmissa muutoksissa?
16. Miten haluaisit työnantajan huomioivan tulevia muutoksia?
17. Miten toivoisit voivasi kehittää omaa työtäsi?
18. Miten kehittäisit Kalliolan palvelutuotantoa?
19. Minkälaisena näet Kalliolan palvelutuotannon tulevaisuudessa?

KYSELYN LIITTEENÄ LÄHETETYT SAATESANAT

Hyvä Kalliola oy:n yksikönjohtaja

Olen tekemässä tutkimusta Kalliolan osakeyhtiön yksikönjohtajien näkemyksistä palveluiden tuottamisesta muutoksessa. Tutkimuksen ajatus on lähtenyt liikkeelle jatkuvasta muutoksesta yhteiskunnassa kuin myös Kalliolassa. Opiskelen Hämeen ammattikorkea-koulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Tutkimuksessa keskityn keinoihin, jotka voisivat auttaa tekemään siirtymistä ja muutoksista mahdollisimman joustavia ja laadukkaita. Toiveenani on, että tutkimuksesta voisivat hyötyvät, niin työnantaja kuin kaikkien yksiköiden johtajat. Kysely on suunnattu 12 yksikönjohtajalle. Tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelu- ja päihde-, mielenterveys- sekä maahanmuuttajatyön yksikönjohtajien ajatuksia muutoksesta. Kysely suoritetaan Webropol-kyselyllä nettilinkin kautta ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Tarkoituksena ei ole nostaa yksittäistä palvelua esille vaan koota ajatuksia ja mielipiteitä kaikilta Kalliolan palveluntuottajilta ja saada konkreettisia ajatuksia ja kehitysideoita esille. Tutkimuksen toiveena on tuoda positiivista kehitystä muutoksiin ja tulevaisuuteen.

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia ja kysely on nimetön. Tutkimuksen valmistuttua annan tutkimuksen Kalliolalle sekä työ julkaistaan Theseus - ammattikorkeakoulukannassa.

Toivoisin, että vastaat kyselyyn mahdollisimman pian viimeistään 8.6.2018 mennessä alla olevasta linkistä.

<https://link.webropolsurveys.com/S/140B6AD654B3AD0E>

Yhteistyöstä ja tutkimusosion onnistumisen edesauttamisesta lämpimästi kiittäen,

Tarja Sormunen

Sähköpostiosoite
puhelinnumero

KYSELYN MUISTUTUS VIESTI

Tervehdys,

tässä muistutusviesti tutkimuksestani, jossa selvitän Kalliolan osakeyhtiön yksikönjohtajien näkemyksiä palveluiden tuottamisesta muutoksessa. Tutkimuksen ajatus on lähtenyt liikkeelle jatkuvasta muutoksesta yhteiskunnassa kuin myös Kalliolassa. Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Tutkimuksessa keskityn keinoihin, jotka voisivat auttaa tekemään siirtymistä ja muutoksista mahdollisimman joustavia ja laadukkaita. Toiveenani on, että tutkimuksesta voisivat hyötyvät, niin työnantaja kuin kaikkien yksiköiden johtajat. Kysely on suunnattu 12 yksikönjohtajalle. Tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelu- ja päihde-, mielenterveys- sekä maahanmuuttajatyön yksikönjohtajien ajatuksia muutoksesta. Kysely suoritetaan Webropol-kyselyllä nettilinkin kautta ja vastaaminen tapahtuu anonymisti. Tarkoituksena ei ole nostaa yksittäistä palvelua esille vaan koota ajatuksia ja mielipiteitä kaikilta Kalliolan palveluntuottajilta ja saada konkreettisia ajatuksia ja kehitysideoita esille. Tutkimuksen toiveena on tuoda positiivista kehitystä muutoksiin ja tulevaisuuteen.

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia ja kysely on nimetön. Tutkimuksen valmistuttua annan tutkimuksen Kalliolalle sekä työ julkaistaan Theseus - ammattikorkeakoulukannassa.

Toivottavasti pääsisit vastaamaan mahdollisimman nopeasti koska vastaaminen unohdetaan helposti ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni pyynnön saaneista pääsisi vastaamaan kyselyyn. Tutkimukseen voi vastata 8.6.2018 asti alla olevasta linkistä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/140B6AD654B3AD0E>

Yhteistyöstä ja tutkimusosion onnistumisen edesauttamisesta lämpimästi kiittäen,
Tarja Sormunen

Sähköpostiosoite
Puhelinnumero

TIEDOTUS KYSELYN VASTAAMISAJAN JATKOAJASTA

Tervehdys,

Lisäsin vielä viikon aikaa täyttää kyselyä. Jos et ole vielä kerennyt vastata, toivottavasti pääsisit vastaamaan. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni pyynnön saaneista pääsisi vastaamaan kyselyyn.

Tässä kyselyssä selvitän Kalliolan osakeyhtiön yksikönjohtajien näkemyksiä palveluiden tuottamisesta muutoksessa. Tutkimuksen ajatus on lähtenyt liikkeelle jatkuvasta muutoksesta yhteiskunnassa kuin myös Kalliolassa. Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.

Tutkimuksessa keskityn keinoihin, jotka voisivat auttaa tekemään siirtymistä ja muutoksista mahdollisimman joustavia ja laadukkaita. Toiveenani on, että tutkimuksesta voisivat hyötyvät, niin työnantaja kuin kaikkien yksiköiden johtajat. Kysely on suunnattu 12 yksikönjohtajalle. Tarkoituksena on kartoittaa lastensuojelu- ja päihde-, mielenterveys- sekä maahanmuuttajatyön yksikönjohtajien ajatuksia muutoksesta. Kysely suoritetaan Webropol-kyselyllä nettilinkin kautta ja vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Tarkoituksena ei ole nostaa yksittäistä palvelua esille vaan koota ajatuksia ja mielipiteitä kaikilta Kalliolan palveluntuottajilta ja saada konkreettisia ajatuksia ja kehitysideoita esille. Tutkimuksen toiveena on tuoda positiivista kehitystä muutoksiin ja tulevaisuuteen.

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa n. 15 minuuttia ja kysely on nimetön. Tutkimuksen valmistuttua annan tutkimuksen Kalliolalle sekä työ julkaistaan Theseus - ammattikorkeakoulukannassa.

Tutkimukseen voi vastata 15.6.2018 asti alla olevasta linkistä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/140B6AD654B3AD0E>

Yhteistyöstä ja tutkimusosion onnistumisen edesauttamisesta lämpimästi kiittäen,
Tarja Sormunen

Sähköpostiosoite
Puhelinnumero